

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького

І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова

Навчальний посібник з дисципліни

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мелітополь
Видавничий будинок
Мелітопольської міської друкарні
2015

УДК 658(075)
ББК 65.050.2я73
О - 75

*Рекомендовано до друку Вченою радою Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького
(протокол №8 від 25 березня 2015 р.)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Д.Г. Легеза – доктор економічних наук, доцент, зав. кафедри маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету, директор НДІ «Стратегія соціально-економічного розвитку АПВ півдня України»

Г.В. Ортіна - кандидат економічних наук, доцент, директор МОП ЗІЕІТ

О.А. Марченко – доктор економічних наук, доцент, Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького

О-75 Основи менеджменту : навч. посібн. [для студ. вищ.навч. закл.] / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 483 с.
ISBN 978-966-197-374-8

У навчальному посібнику висвітлені найбільш актуальні питання, пов'язані з проблемами управління. Посібник призначений для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, може бути корисний для підприємців, керівників і спеціалістів у різних галузях господарської діяльності.

**УДК 658(075)
ББК 65.050.2я73**

ЗМІСТ

	стор.
Вступ	4
Програма курсу	6
Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту	13
Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту	30
Тема 3. Історія розвитку менеджменту	45
Тема 4. Організації як об'єкти управління	85
Тема 5. Функції та технологія менеджменту	107
Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту	119
Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту	145
Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту	173
Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту	205
Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту	220
Тема 11. Методи менеджменту	230
Тема 12. Керівництво та лідерство	244
Тема 13. Відповідальність та етика у менеджменті	271
Тема 14. Керівництво та лідерство в організації	284
Тема 15. Управлінські рішення	300
Тема 16. Конфлікти в менеджменті	323
Тема 17. Інформація і комунікації в менеджменті	345
Тема 18. Організація праці менеджера	360
Тема 19. Розвиток особистого менеджменту	370
Тема 20. Організаційні зміни та ефективність менеджменту	391
Тестові завдання	410
Предметний показчик	450
Іменний показчик	474
Список основної і додаткової літератури	477

ВСТУП

Робота у ринкових умовах потребує наявності висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту.

Сучасний фахівець повинен знати не лише теоретичні основи дисципліни, що є обов'язковою вимогою курсу, проте володіти методами менеджменту в організаціях та їх специфікою, володіти процесами менеджменту та досвідом управління у сучасних умовах як в Україні так і закордонних установах.

Для забезпечення конкурентоздатності на світовому рівні підприємствам необхідно управляти технологіями, структурами, бізнес – процесами, які необхідно проектувати таким чином, щоб вони забезпечували конкурентні переваги бізнесу, реалізовували ефективні інформаційні комунікації.

Сучасний менеджер повинен бути здатним приймати своєчасні та ефективні рішення для забезпечення та реалізації цілей функціонування організації.

Усе це потребує особливих знань і навичок, які пов'язані з вивченням даної навчальної дисципліни.

Важливою особливістю менеджменту як дисципліни виступає отримання сучасним фахівцем інструментів мотивації персоналу та адміністрування ресурсів підприємства або комерційної організації.

Сучасний менеджер за допомогою вивчення засад та світової практики менеджменту має змогу своєчасно налагоджувати ефективні процеси планування, організації та контролю у внутрішньому середовищі бізнесу, та реагувати на зміни у ринковому середовищі фірми.

Головною метою викладання дисципліни є формування у майбутніх менеджерів усного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі управління, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватні управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни є теоретична підготовка студентів з питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технологій управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організації взаємодії та повноважень;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- керівництва та лідерства, стилів управління;
- етики і відповідальності у менеджменті;
- ефективності управління.

Результатом вивчення дисципліни є спроможність студентів з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань; робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин; налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління; розробляти технології з прийняття та реалізації управлінських рішень будувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців розраховувати термін їх виконання; з урахуванням вимог; здійснювати делегування, визначати ефективність менеджменту

Курс «Основи менеджменту» складається з чотирьох основних змістовних модулів:

1. Поняття, сутність, закономірності та закони менеджменту.
2. Функції та методи менеджменту.
3. Керівництво, лідерство та етика сучасного менеджменту.
4. Розвиток особистого менеджменту.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 108 годин / 3 кредиту ECTS.

ПРОГРАМА КУРСУ

Змістовний модуль 1. Поняття, сутність, закономірності та закони менеджменту

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Управлінські відносини як предмет менеджменту. Менеджмент як система наукових знань. Менеджмент як мистецтво управління. Менеджери та підприємці — ключові фігури ринкової економіки. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Існуючі парадигми менеджменту. Особливості менеджменту в економічно розвинених країнах: Північноамериканська модель менеджменту; західноєвропейська модель менеджменту; японська модель менеджменту. Концептуальні моделі сучасного менеджменту. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Закони та закономірності менеджменту. Вплив об’єктивних економічних законів, законів соціології, психології, кібернетики та інших наук на менеджмент. Система закономірностей менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Загальні принципи менеджменту: принцип наукової обґрунтованості; принцип ефективності; принцип оптимальності; принцип постійного вдосконалення процесів та методів менеджменту; принцип плановості; принцип єдності цілей; принцип цілісності системи менеджменту; принцип морального та матеріального стимулювання праці. Принцип гнучкості організаційних структур. Організаційні принципи менеджменту.

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

Передумови виникнення науки управління. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління;

школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту. Концепції сучасної науки менеджменту: процесний підхід; системний підхід; ситуативний підхід. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні. Напрями наукового формування вітчизняної моделі менеджменту.

Тема 4. Організації як об'єкти управління

Поняття організації. Сутність і основні риси формальної організації. Причини виникнення, принципи функціонування організацій. Складові категорії “організація”. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації. Класифікація виробничо-господарських організацій. Підприємство — виробничо-правова форма виробничо-господарської організації. Види і статус підприємств в Україні.

Змістовний модуль 2. Функції та методи менеджменту

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Функції організації. Функції та процес менеджменту. Механізм менеджменту. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: вибір варіанта дій; цільовизначення; інформаційне забезпечення; аналітична діяльність; реалізація рішення; зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність; нерівномірність; циклічність; послідовність; мінливість; стійкість.

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

Сутність і зміст планування як функції менеджменту, його види та їх взаємозв'язок. Класифікація планів організації. Етапи процесу планування: визначення місій та цілей; оцінка сильних і слабких сторін організації; розроблення стратегії. Базові стратегії. Економіко-організаційний зміст оперативного планування. Загальна характеристика бізнес-планування. Поняття місії в управлінні та класифікація цілей організації. Ієрархічна підпорядкованість, субординація цілей організації. Традиційний процес постановки цілей. Концепція управління за цілями.

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління. Поняття та складові організаційної діяльності. Командний ланцюжок. Владні повноваження, обов'язки, відповідальність. Норма керованості. Централізація та децентралізація. Процес делегування повноважень та відповідальності. Департаменталізація: функціональна; продуктова; географічна; за процесами; за клієнтами. Команди з перехресними функціями. Взаємодія та взаємовплив структур організації. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети. Елементи структури. Характеристика основних видів організаційних структур управління. Лінійні і функціональні організаційні структури управління. Комбіновані структури управління: лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна; матрична. Функціональний підхід до формування організаційних структур менеджменту. Цільовий підхід до формування організаційних структур.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

Поняття мотивування як функції менеджменту. Теорії мотивування: теорії змісту (теорія потреб А. Маслоу, двочинникова теорія Ф. Герцберга, теорії X та Y Д. Мак-Грегора) та теорії процесів (теорія очікувань, теорія справедливості, теорія визначення цілей). Мотиваційні засоби менеджера.

Оплата праці як основний чинник мотивування продуктивності праці. Оплата праці: заробітна плата; система винагород та премій. Сучасні системи та форми стимулювання праці. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

Поняття контролю та його місце в системі управління. Завдання контролю: пристосування до зміни середовища; обмеження нагромадження помилок; додання складних організаційних проблем; мінімізація витрат. Типи контролю: сфери контролю; рівні контролю; відповідальність за контроль.

Етапи контролювання: затвердження стандартів; оцінка виконання; порівняння показників виконання за стандартами; коригування. Види управлінського контролю. Рівні операційного контролю: попередній контроль; поточний контроль; підсумковий контроль. Фінансовий контроль.

Системи контролювання: внутріфірмове; незалежне; державне регулювання.

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

Поняття регулювання та його місце в системі управління. Функція менеджменту “оперативне регулювання”.

Тема 11. Методи менеджменту

Загальні особливості методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту. Економічні методи менеджменту. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту.

Тема 12. Керівництво та лідерство

Поняття та загальна характеристика керівництва. Типи керівників. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Взаємозв'язок загальних функцій менеджменту і функцій керівника. Основи керівництва: вплив; лідерство; влада. Влада в менеджменті. Види та баланс влади. Форми влади керівника. Природа лідерства та його складові. Типологія лідерів. Теорії лідерства. Теорія підходу з позиції особистих якостей. Теорія поведінкового підходу. Теорія ситуаційного підходу. Особливості національних систем керівництва.

Змістовний модуль 3. Керівництво, лідерство та етика сучасного менеджменту

Тема 13. Відповідальність та етика у менеджменті.

Сутність відповідальності та етики у менеджменті. Зміст юридичної відповідальності. Соціальна відповідальність. Переваги та недоліки. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей. Причини неетичної поведінки. Соціальна відповідальність у практиці менеджменту промислово розвинутих країн. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

Тема 14. Керівництво та лідерство в організації

Суть процесу керівництва та лідерства. Фактори та передумови формування стилів керівництва. Типи менеджерів. Критерії оцінки стиля менеджера. Шляхи вдосконалення керівництва колективом. Особливості національної систем керівництва. Зміст методу соціометрії. Особливості сучасних підходів до керівництва трудовими колективами.

Тема 15. Управлінські рішення.

Теоретичні основи прийняття рішень. Виявлення проблем обґрунтування необхідності прийняття рішень. Причинно-наслідковий аналіз в управлінській діяльності. Принципи і етапи процесу прийняття рішень. Аналіз плану управлінської роботи і його роль у діяльності менеджера. Огляд ситуації як метод оцінювання завдань, що виникають.

Методи прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Якість управлінських рішень. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень.

Тема 16. Конфлікти в менеджменті

Природа конфлікту та керівництво конфліктною ситуацією в організації. Види конфліктів. Умови та причини виникнення конфліктів. Методи розв'язання конфліктів. Сутність конфлікту та його природа. Класифікація конфліктів. Умови та причини виникнення конфліктів. Аналіз конфліктних ситуацій і використання його для керівництва конфліктами. Природа організаційних перемін та управління ними. Організаційний розвиток. Природа стресів та управління ними. Методика аналізу конфліктів у практиці менеджменту.

Тема 17. Інформація і комунікації в менеджменті

Поняття та характеристика комунікацій. Інформація як матеріал комунікацій та її види. Мова та ділове письмо як складові комунікацій. Документи та інші носії інформації. Удосконалення організаційних комунікацій. Поняття комунікації та комунікаційного процесу. Поняття інформації, її суть та значення в процесі менеджменту. Інформація і комунікації як засоби виконання функцій менеджменту.

Змістовний модуль 4. Розвиток особистого менеджменту

Тема 18. Організація праці менеджера

Зміст організації керівної праці менеджера. Організація роботи з документами. Організація і проведення ділових зустрічей. Організація прийому відвідувачів. Фактори ефективності управлінської праці. Культура та мистецтво управління. Техніка в організації управлінської праці. Економічне і професійне навчання управлінських працівників. Види ділових зустрічей. Нарада. Стилі її проведення.

Тема 19. Розвиток особистого менеджменту

Керування часом. Швидке читання. Графічні засоби в роботі менеджера. Тренування пам'яті. Тренування інтелекту. Керування стресом. Керування часом: причини і наслідки. Способи читання. Тренування інтелекту. Стрес: суть, зміст, функції, шляхи подолання.

Тема 20. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

Сутність та основні параметри організаційних перетворень. Організаційні зміни та управління ними. Сутність результативності та ефективності менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність управління. Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями. Суть витрат праці в управлінні виробництвом. Класифікація витрат у менеджменті підприємства. Критерії і методи визначення ефективності менеджменту. Види витрат у менеджменті. Аналіз методик визначення економічної ефективності менеджменту. Економічна і соціальна ефективності менеджменту.

Тема 1. Сутність і роль управління та менеджменту

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Інструменти менеджменту.
3. Існуючі парадигми менеджменту.

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Термін «менеджмент» походить з англійської мови (management) і є похідним від to manage – «управляти», стояти на чолі, завідувати, бути здатним «упоратись з чимось».

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний оксфордський словник англійської мови вперше виданий ще у 1933 р., дає такі тлумачення:

- менеджмент - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками);
- менеджмент- це влада та мистецтво керівництва;
- менеджмент - це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- менеджмент - це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи [9].

Однак термін «менеджмент» необхідно відрізнити від терміну «управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо). Термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері - господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці). Тому це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а досить серйозна і нова діяльність з керівництва підприємства (фірми) в умовах ринкової економіки, якій потрібно вчитися все життя.

У найширшому розумінні поняття «управління» - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і

технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети [8].

Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у *вузькому* – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як **менеджмент у широкому розумінні** – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у *вузькому* – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети [9].

Всі складові управління на підприємстві є взаємопов'язаними і взаємообумовленими, але все ж відносно самостійними. Для здійснення успішної управлінської діяльності суб'єктові необхідне володіння технічними, фаховими, організаційно-управлінськими, педагогічними знаннями, у тому числі й психолого-соціологічними.

Отже, здійснюючи процес управління, менеджер забезпечує найефективніше використання матеріальних і людських ресурсів організації для досягнення поставленої мети, що передбачає задоволення матеріальних потреб працівників, розвиток бізнесу, вирішення інших соціальних проблем.

Усі підприємства являють собою складні соціальні системи, всередині яких можна виділити дві складові: виробництво послуг і управління. Ці складові підпорядковані одна одній і перебувають у певних відносинах між собою. Вихідним моментом їхньої взаємодії є цілі функціонування цих організаційних утворень, для досягнення яких система управління впливає на сферу виробництва послуг. Існує і зворотній зв'язок між зазначеними складовими – зміни у сфері виробництва послуг зумовлюють корегування управлінського процесу. Керівники підрозділів і підпорядковані їм працівники вступають у певні відносини, які визначаються як управлінські і виступають предметом менеджменту.

Управлінські відносини визначаються не лише стосунками між керівниками й підлеглими. Предметом дослідження менеджменту є всі види виробничих і міжособистісних стосунків між працівниками в межах

підприємства. Відносини між працівниками можна поділити на відносини субординації та координації. **Відносини субординації** – це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чийі вказівки є обов’язковими для виконання. **Відносини координації** мають місце між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі. Працівники, між якими виникають відносини координації, прямо не підпорядковані один одному й мають рівні права у здійсненні спільної діяльності [3].

Таким чином, дати головне і коротке визначення терміну «менеджмент» досить складно, а простіше назвати головні ознаки, з яких складається феномен менеджменту.

Менеджмент - це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами);

управління зорієнтоване на отримання прибутку;

діяльність пов’язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом;

особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо [16,20].

З наукової точки зору, *менеджмент* - це вміння використовувати об’єктивні закони і закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності.

Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, які часто використовують при визначенні менеджменту (рис. 1.1).

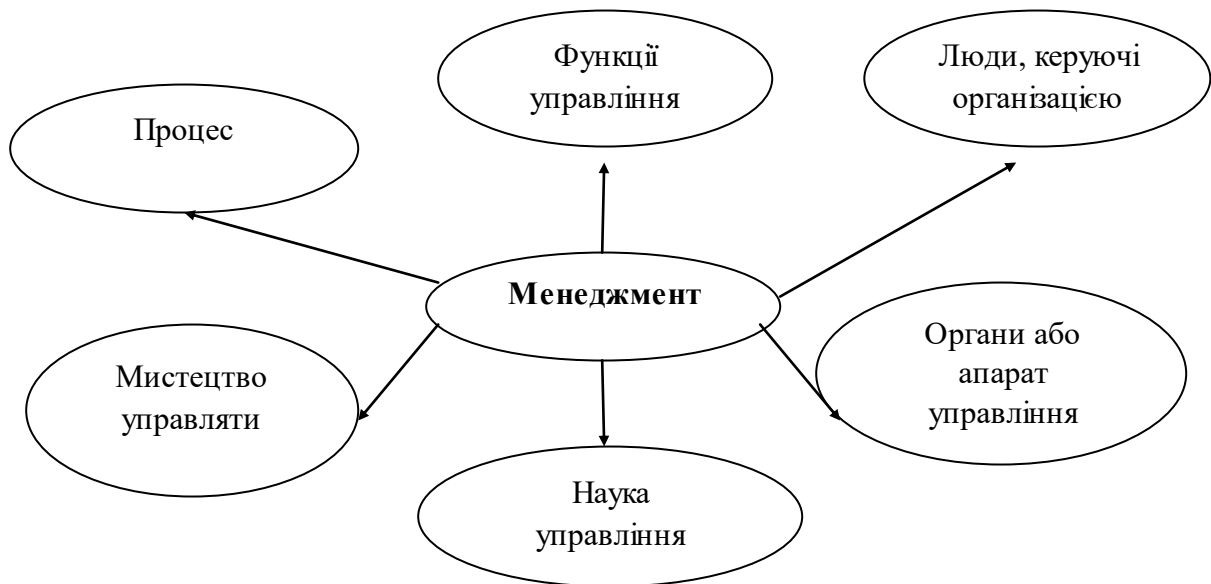


Рис. 1.1. Підходи до визначення менеджменту [9]

1. Як процес - інтеграційний, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними.

2. Як функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації:

- планування - виявляють цілі, завдання забезпечують єдину направленість зусиль колективу;
- організування - проектування структури організації, визначення конкретних завдань, розподіл їх між працівниками;
- координування - взаємоузгодження дій різних підрозділів і працівників;
- мотивування - створення системи стимулів, завдяки якій дії працівників будуть спрямовані на досягнення поставленої мети;
- контролювання - безперервне порівняння фактичних результатів роботи підлеглих із запланованими результатами, оцінка і коректування їх діяльності.

3. Як люди, які керують організацією, - це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру і динаміку пропозицій.

4. Як орган або апарат управління є складовою частиною організацій. Головне завдання - ефективне використання і координація всіх ресурсів

організації.

5. Як наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори і умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною.

6. Як мистецтво управління базується на тому, що організації — це складні системи, на функціонування яких впливають різні фактори. Цей процес потребує розвитку особистих якостей менеджера.

У вступній статті до фундаментального підручника М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі «Основи менеджменту» [31] наводиться таке визначення менеджменту: «Менеджмент - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент - функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях».

«Менеджмент — це сукупність принципів, методів і засобів управління виробництвом з метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку».

Менеджмент - це система управління комерційними структурами, що є узагальненням теорії і практики, які забезпечують комерційний успіх у межах фірми.

Аналіз різних визначень менеджменту, а також дослідження проблем на мікрорівні в умовах становлення і розвитку ринкових відносин в Україні дає можливість, на думку доктора економічних наук А.В. Шегди [21], сформулювати таке його визначення:

менеджмент - це функція управлінського апарату розвинутого сучасного виробництва з використання законів і закономірностей суспільного розвитку, які дозволяють організувати ефективно, конкурентоспроможне виробництво в умовах, коли постійно змінюється зовнішнє і внутрішнє середовище життєдіяльності.

Здійснення цієї функції передбачає і підводить до виникнення й відтворення певних соціально-економічних відносин, які виступають соціальною формою організації, ефективного, конкурентоспроможного

індивідуального відтворення. Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлеглі в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими необхідно вступати в певні відносини менеджерам підприємства в процесі досягнення своєї мети.

Як новий вид діяльності менеджмент сформувався в розвинутих країнах з ринковою економікою в 30-х роках нашого століття і його часто називають конкурентоспроможною системою управління, яка адекватна ринковому типу господарювання, і привабливою сферою бізнесу.

Менеджмент поширений скрізь, де має місце будь-яка діяльність, але з найвищим ефектом здійснюється за умов вільного підприємництва, де переважає ринковий тип господарювання.

Тому його можна розглядати як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового керівництва будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів. Його складовими є теорія керівництва, мистецтво управління і практичний досвід управління.

Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів (частин). І такими частинами є цілі і принципи менеджменту, функції, методи менеджменту, курси менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті.

Сучасна система поглядів на управління відома як «тиха управлінська революція», тому що вона не руйнує ті системи і методи менеджменту, які уже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов. Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходять новий індивідуально-інформаційний.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовнішній стороні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповідь на вплив зовнішнього середовища.

Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнити планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін; готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових ефективних можливостей тощо).

Цікавим є вислів П. Друкера про те, що в світі немає слаборозвинутих країн, але є тільки слабокеровані країни [2].

Ці нові положення узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні.

Починаючи своє існування в якості ситуаційного напрямку тільки одних комерційних інститутів, менеджмент стає загальним, суттєвим механізмом розвитку суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше визначати провідні напрями суспільного процесу.

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами (фірмами), які зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити декілька положень сучасного менеджменту, згідно з якими буде розвиватись менеджмент у XXI столітті (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні положення сучасного менеджменту [11,24]

2. Інструменти менеджменту

Незважаючи на те, що всі керівники організації виконують управлінські дії, не можна сказати, що всі вони займаються тим самим видом трудової діяльності. Окремим керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, які у свою чергу координують роботу менеджерів більш низького рівня і т.д. до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу – людей, що фізично провадять продукцію або послуги.

У такий спосіб управлінська праця також розділяється. Одна з форм такого розподілу має горизонтальний характер: розміщення конкретних

керівників по окремих підрозділах (фінансовий відділ, виробничий відділ, служба маркетингу і т.д.). Друга форма поділу праці має вертикальний характер і утворює рівні управління.

Ієрархія в менеджменті - тип службових відносин між управлінськими працівниками, який відображає їх підлеглість і розміщення в системі управління [20].

Концептуальні, людські та технічні навички менеджерів дозволяють їм виконувати основні функції управління в організаціях. Але кожен менеджер несе відповідальність за виконання певних обов'язків незалежно від того як функції він виконує. Залежно від того на якому рівні управління знаходиться менеджер(вища, середня чи нижча ланка) йому мають бути притаманні ті чи інші навички.



Рис. 1.3. Рівні управління в менеджменті

Форма піраміди показує, що на кожному наступному рівні управління перебуває менше людей, ніж на попередньому.

Керуючі вищої ланки – це представники вищого рівня управління, які мають найбільшу владу й відповідають за діяльність усієї компанії. Вищий рівень може бути представлений головою Ради директорів, президентом, віце-президентом, правлінням. Ця група управлінських працівників

забезпечує інтереси й потреби власників акцій. Розробляє політику організації й сприяє її практичній реалізації. Вони визначають загальні напрямки функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, розробляють довгострокові плани, і представляють компанію за її межами.

Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю прийнятих рішень, напруженим темпом.

Менеджери вищої ланки управління мають найбільшу кількість концептуальних (вміння бачити організацію в цілому та розмежовуючи на окремі відділки та чітко уявляти для себе роль кожного з них) та людських навичок. Цим менеджерам доводиться стикатися у своїй діяльності в основному з людьми, тому вміння знайти до них підхід - це основне їх завдання.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Середній рівень управління включає менеджерів підприємства, менеджерів відділів і служб, начальників функціональних відділів, а також інших підрозділів (нач. цеху, директор філії, керуючий по продукту, регіону, проекту).

Керівник середньої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження; представляє інтереси очолюваного ним колективу перед вищим керівництвом, вносить пропозиції щодо поліпшення його діяльності, а також організації в цілому, щодо поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує й контролює діяльність керівників нижчої ланки.

Нижчий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, що перебувають безпосередньо над

робітниками й іншими працівниками (не керівниками). Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і запроваджують у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління. Цей рівень поєднує наступні посади: цеховий майстер, майстер ділянки, керівник групи й завідувачі підрозділів конторського типу.

Робота пов'язана з розв'язком переважно оперативних, тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваних дій, постійним спілкуванням з безпосередніми виробниками (робітниками).

Керівник нижчої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, представляє інтереси безпосередніх працівників перед вищими керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення діяльності й умов праці очолюваного колективу, керує безпосередньо працівниками.

Менеджери середньої ланки мають менше концептуальних протекти більше технічних навичок, а нижчої ланки - переважаючу більшість технічних навичок, бо їм доводиться працювати не лише з людьми, а й з технікою.

Взагалі, будь-яка організація - це соціоекономічна система, тому менеджери мають знаходити вмілий підхід до головних елементів цієї системи - людей, як запоруку успіху організації.

Організаційна культура. Це набір базових цінностей, негласних положень та норм, які розділяють всі члени організації. Це свого роду система цінностей, думок про те, що і як робиться в організації, що пізнається співробітниками організації по мірі того як їм доводиться стикатися із внутрішніми та зовнішніми проблемами [28,32].

Зазвичай виділяють два рівня культури організації:

1) поверхневий - манера вдягатися, правила поведінки, церемонії, розміщення офісів;

2) цінності та переконання, що виражені в словах та діях - розповіді, мова, дії. Культура організації може дуже значно впливати на ставлення до

неї з боку контактних аудиторій, підвищити, або навпаки за несприятливої культурної атмосфери - знизити.

Роль ринку в менеджменті. Менеджмент - це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства. Треба розрізнити поняття менеджмент і управління, де існує суттєва різниця у змісті, формах та методах здійснення організаційної діяльності. З історії розвитку людства відомі багато форм управління - управління в рабовласницькому і феодальному суспільствах, у командно-адміністративній економіці тощо. Менеджмент - це сучасна наука, яка більш повно відповідає функціонуванню соціально - економічних систем в умовах ринкових відносин. Ринок - це місце, де зустрічаються покупець та продавець, сфера збуту. Ринкові відносини, в свою чергу, це саморегульована система задоволення потреб через взаємодії різних інституційних одиниць. Завдання менеджменту полягає у досягненні певних цілей (отримання прибутку, завоюванні ринку, підвищенні продуктивності, соціальна відповідальність), а ці цілі в свою чергу продиктовані попитом, що створюється на ринку та доноситься до менеджерів завдяки різним інструментам - маркетинг, інформація тощо.

3. Існуючі парадигми менеджменту

Управлінська парадигма - це система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених і сприйнята дослідниками і практиками управлінцями.

Таблиця 1.1

Основні положення старої та нової парадигм менеджменту

Стара парадигма (Тейлор, Файоль, Мейо)	Нова парадигма (Друкер, Ансофф)
1. Підприємства розглядаються як замкнута система. Цілі, задачі та умови його діяльності досить стабільні	1. Підприємство - це відкрита система, яка розглядається в єдності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Ріст масштабів виробництва продуктів та послуг як головний фактор росту продуктивності та конкурентоспроможності	2. Характерна орієнтація не на обсяг, а на якість, задоволення споживачів.
3. Раціональна організація виробництва, ефективне використання всіх видів ресурсів і підвищення продуктивності праці як головна задача менеджменту	3. Ситуаційний підхід до управління. Визначення важливості, швидкості та адекватності реакцій, що забезпечує адаптацію до умов існування підприємства, при яких раціоналізація виробництва стає другорядною
4. Головне джерело додаткової вартості - продуктивний працівник та продуктивність його праці	4. Головне джерело додаткової вартості - люди, які володіють знаннями і умови для реалізації їх потенціалу
5. Система управління побудована на контролі всіх видів діяльності, функціональному розподілі робіт, нормах, стандартах, правилах виконання	5. Система управління орієнтує на підвищення ролі організаційної культури та нововведень, на мотивацію праці та стиль керівництва

Особливості менеджменту у економічно розвинених країнах світу

Основні моделі управління - це японська і американська.

На формування японської моделі впливали два чинники:

1. Вивчення зарубіжного досвіду організації і управління;
2. Збереження національних традицій.

Дуже цікаво аналізувати характер японського стилю. Основні риси в ньому - працьовитість, стриманість, дипломатичність і швидке сприйняття нового, ощадливість.

Японія характерна колективною організацією праці. Важливими цінностями японців у роботі є вміння працювати з людьми, досвід і духовний розвиток.

У Японії широко використовується «доктрина патерналізму». Патерналізм (від лат. Paternus - батьківський) - доктрина про "батьківському". Тобто лояльне ставлення підприємців до робітників. Так управління набуло форми демократії.

На японський менеджмент великий вплив має її культура і вихід на світовий ринок після другої світової війни. Переїнявши деякий позитивний досвід у Європи і США, Японія зробила направлення на удосконалення технологій і психологію менеджменту. Головним показником в Японії, на відміну від Європи і США, є досвід. Саме досвід роботи оцінюється вище освіти, тому в Японії керівниками стають тільки люди, які мають досвід. Спочатку в Японії проходять практику, яка потім переходить у знання.

Японці враховують індивідуальні здібності і взаємини між людьми. Використовуючи особисті характеристики, підбирають професію, що відповідає людині. Японці в роботі практикують колективну відповідальність. Важливі дії не окремо взятого робітника, а всього колективу. Головна перевага японському менеджменті - це постійні технологічні нововведення.

Американська система має інші характеристики і поступається японській. Характеризується модель національними особливостями американців: боротьба до кінця, утвердження своєї переваги. Для американців важливо показати свою перевагу, швидше за всіх досягти успіху, стати лідером. Раніше в організації праці практикувалася посиленна дисципліна і підпорядкування.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика
японської та американської моделей менеджменту

Японська модель менеджменту	Американська модель менеджменту
1. Управлінські рішення приймаються колективно на основі одноголосності	1. Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Колективна відповідальність	2. Індивідуальна відповідальність
3. Нестандартна, гнучка структура	3. Строго формалізована структура управління
4. Неформальна організація контролю	4. Формалізована процедура контролю
5. Колективний контроль	5. Індивідуальний контроль керівника
6. Повільна оцінка праці	6. Швидка оцінка результату праці

співробітника та службове зростання	прискорене просування по службі
7. Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій та контроль	7. Головна якість керівника – професіоналізм та ініціатива
8. Орієнтація управління на групу	8. Орієнтація управління на окрему особистість
9. Оцінка управління за досягнення гармонії у колективі та за колективним результатом	9. Оцінка управління за індивідуальним результатом
10. Особисті неформальні відносини з підлеглими	10. Формальні відносини з підлеглими
11. Просування по службі за старшинством та стажем праці	11. Ділова кар'єра обумовлена особистими результатами
12. Підготовка керівників універсального типу	12. Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці за показниками праці групи, службовому стажу	13. Оплата праці за індивідуальні досягнення
14. Довгострокова зайнятість керівника у фірмі	14. Найм на роботу на недовгий період

Європейський менеджмент дуже схожий на американський. Культури Європи і США мають велику схожість між собою. Важливу роль в Європі, як і в США, займають дрібні та середні підприємства. Це пов'язано з деякими особливостями європейського менеджменту. Для дрібних організацій дуже важливо оперативне реагування на будь-які зміни, для їх виживання в умовах сучасної економіки.

Одна з важливих відмінностей європейського менеджменту від менеджменту американського полягає в тому, що в Європі в великих компаніях, дочірні компанії мають значну частку самостійності. Ця самостійність проявляється як у виробничих і фінансових питаннях, також у різних інноваціях. Тому, проблеми організації управління невеликими підприємствами в Європі дуже актуальні.

Розвиток управлінської науки в Україні. Управлінська наука розвивалася в межах підходів які планувалися в колишньому радянському союзі, хоча науково пошукові дослідження спрямовувались в решті решт на

удосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід в галузі управління все ж таки був накопичений.

Можна виділити 7 періодів розвитку управлінської науки в радянський і пострадянський періоди [13,17]:

Перший період (жовтень 1917р. - березень 1921р). Розроблялись форми і методи державною централізованого управління виробництвом, обґрунтовувались принципи централізму, організаційні методи управління, адміністрування та державне регулювання.

Другий період (1921-1928 рр.). Здійснювалось подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, були зроблені спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління, з'явилися трести і синдикати, а також формально вивчалися можливості участі працівників в управлінні.

Третій період (1929-1945 рр.). Пов'язаний з організацією індустріальної бази суспільного виробництва; увагу приділяли удосконаленню структур управління, методів підбору і підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

Четвертий період (1946-1965 рр.). Характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що врешті-решт призвела до поглиблення адміністрування.

П'ятий період (1965-1975 рр.). Була здійснена спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап довів неефективність реформ, які проводяться в межах адміністративно-командної системи.

Шостий період (1975-1988 рр.) Характеризується зростаючим усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи, яка складалась в економіці СРСР. Він довів необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ.

Сьомий період (1985р і до наших часів). Проведення економічних реформ. Цей період можна поділити на п'ять підетапів:

- а) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованою на нормативному розподілу прибутку;
- б) застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- в) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- г) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- д) початок та розвиток ринкових реформ (реалізація цього під етапу здійснюються вже в умовах незалежної національної економіки України).

Біля витоків української управлінської науки стоїть всесвітньо відомий економіст М.Туган-Барановський, який опублікував низку праць, де розкрив зміст людських інтересів. Задовго до формування школи людських стосунків та поведінських наук (1930- 1950 рр.) М. Туган-Барановський сформулював групи потреб, які змушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, потреби слугують мотивами до дій для досягнення мети. Найважливішим стимулюючим мотивом нагромадження капіталу вчений називав честолубство. Таким чином, М. Туган-Барановський, а не американський вчений А. Маслоу започаткував механізм стимулювання людей до діяльності через змістовні теорії на підставі «піраміди потреб».

Контрольні питання

1. Що уявляє собою менеджмент як сфера людської діяльності?
2. У чому відмінності між поняттями «управління» та «менеджмент»?
3. Розкрийте суть відносин субординації та координації.
4. Які підходи використовують для визначення менеджменту?
5. Назвіть основні положення сучасного менеджменту.
6. Назвіть інститути менеджменту.

7. Які існують парадигми менеджменту?
8. Які особливості менеджменту у економічно розвинених країнах світу?
9. Які періоди можна виділити у розвитку управлінської науки в Україні?

Тема 2. Закони, закономірності та принципи менеджменту

1. Закони та закономірності менеджменту.
2. Суть, природа та роль принципів менеджменту.

1. Закони та закономірності менеджменту

Закони і закономірності управління економікою є об'єктивними і не залежать від волі та свідомості людей. Їх дія проявляється тільки в діяльності людини, залежить від того, наскільки повно враховані вимоги об'єктивних законів.

Управління виробництвом враховує дію не тільки економічних законів, а також законів філософії, соціології, психології, кібернетики та інших наук.

В науці під **законом** розуміють відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах явищ [15,20].

Закон відображає найбільш загальні поняття, а закономірність - це прояв закону, його частка, його сторона.

Закономірність - це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом [15,20].

В теорії управління закономірність розглядається як попереднє визначення закону при його теоретичному усвідомленні і дослідженні.

До загальних законів менеджменту відносяться [15,20]:

Закон спеціалізації управління

Сутність закону полягає в тому, що управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює

необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Види робіт, які виконує управлінський персонал залежать від наступних факторів: функцій управління (планування, організація, координація, мотивація, контроль); засобів праці (інформаційні і технічні, дослідницькі і статистичні методи тощо); трудомісткості виконуваних функцій (керівники служб, спеціалісти, підлеглі); різних повноважень (рівні повноважень, права, обов'язки, відповідальність).

У зв'язку з тим, що управління є дуже складною справою, функцію керівництва, як правило не може виконувати одна людина, тому керівництво у великих підприємствах організовано у вигляді робочих груп.

Закон інтеграції управління

Сутність закону визначається необхідністю самого підприємства і управління.

Зміст інтеграції міститься в самій суті управління. *Інтеграція* - це об'єднання розрізнених, спеціалізованих дій в єдиний загальний процес функціонування і розвитку управління. Цей закон має об'єктивний характер, тому що в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Інтеграція в управлінні проявляється через наступні компоненти: ціль; механізми управління координацію роботи структурних підрозділів; інформаційне забезпечення; мікроклімат в колективі, корпоративну культуру, а також інфраструктуру управлінського апарату.

Закон необхідної і достатньої централізації управління

Закон припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої - передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Об'єктивно система управління має централізовану форму. Мозковий центр менеджменту представлений, як правило, адміністративною радою, директором організації. Організації, в яких керівництво вищої ланки бере на себе більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих

рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації - це такі, де повноваження розподілені по нижчим рівням управління.

Переваги централізації: дозволяє поліпшувати контроль і координацію спеціалізованих управлінських ланок; зменшує кількість можливих помилкових рішень; забезпечує цілісність і узгодженість дій; дає можливість більше ефективно використовувати досвід і знання центрального управлінського апарату.

Переваги децентралізації: значно полегшує процес управління великою організацією за рахунок передачі повноважень на нижчий рівень управління; стимулює ініціативу підлеглих; сприяє швидкому просуванню молодих кадрів.

Визначити вид менеджменту в організації (централізований чи децентралізований) можливо за наступними характеристиками: кількості рішень, які приймаються на нижчестоячих рівнях; ступеню контролю, який здійснюється за роботою підлеглих.

Закон демократизації управління

Закон припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей. Для цього необхідно щоб управління було не тільки професійним, але й демократичним. Цей закон розглядає взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади та підлеглості.

Демократизація управління включає широке коло питань: залучення великої кількості працюючих до управління за рахунок передачі їм майна (акції та інші цінні папери); використання закону децентралізації управління; нововведення в управлінських структурах.

Закон часу - закон управління часом

В управлінській практиці час знаходиться у центрі уваги менеджерів, а закон економії часу виступає в менеджменті як закон управління часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів, швидше знайти нові ринки збуту, раніше інших перейти до випуску нової продукції, своєчасно перебудувати управлінські структури.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Д.е.н., проф. Хміль Ф. І. [20] виділяє наступні закони.

Закон соціалізації особистостей. Його сутність полягає в тому, що протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб. З одного боку, без процесу соціалізації формування особистості неможливе, а з іншого, оскільки організація зацікавлена в ефективній діяльності соціальних структур, що існують всередині її, вона сприяє соціальному розвитку працівників. Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації.

Закон соціальної структуризації організації. Кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп. Усвідомлення цього дає змогу менеджеру побудувати ефективну структуру організації (досягти гармонії між формальною і неформальною структурами), поєднати загальні організаційні та групові цілі, визначити зони конфліктів в організації, управляти конфліктними ситуаціями тощо.

Закон соціального статусу (соціальних ролей). Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків. Статус у розумінні місця в ієрархії організації є рангом. Крім того, кожний індивід виконує певні ролі, взаємодіючи з іншими працівниками організації, тобто із його статусом асоціюється комплекс ролей.

Закон соціальної мобільності. Людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації. Це пов'язано з і кваліфікаційним, і службовим розвитком (або деградацією), виявляється у зростанні (або падінні) престижу, посиленні чи послабленні влади над співробітниками, зміні матеріального становища. Мобільність індивіда (переміщення у межах соціальної ієрархи) може бути висхідною і низхідною, добровільною і примусовою.

Закон соціального контролю. Контроль є цілеспрямованим впливом організації на поведінку індивіда, який забезпечує засвоєння ним організаційних цінностей і норм культури. Груповий тиск з метою об'єднання інтересів і цілей спонукає індивіда пристосовуватися до існуючих у групі колективних думок, цінностей і норм. Соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини описують причини поведінки людини у виробничому середовищі як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

Закон спільності цілей. Ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Люди створюють організації і свідомо координують свою діяльність тільки для того, щоб досягти визначеного кінцевого результату, тобто загальної мети. Чим складніша мета, тим більше людей бере участь у її досягненні. Ефективною колективна праця буде тоді, коли отриманий результат задовольняє потреби кожного з учасників. Якщо отриманий результат не задовольняє кого-небудь з членів організації, то ефективність його праці знижується, або ж дана людина припиняє свою роботу в колективній діяльності.

Закон поділу праці. Цей закон відбиває сутність менеджменту як виду діяльності людини. У зміст цього закону входить така категорія, як спеціалізація управління.

Цілі організації досягаються колективною працею. У цьому процесі бере участь праця як суб'єкта, так і об'єкта управління, їхні види діяльності являють собою результати процесу поділу і спеціалізації праці. Продуктом процесу поділу праці є виробничі (поділ фізичної праці) і управлінські функції (поділ розумової творчої праці).

Кожна функція управління організацією відбиває який-небудь конкретний вид управлінської діяльності, але в той же час вони об'єктивно взаємообумовлені єдиним процесом управління і тому повинні розглядатися у взаємозв'язку.

Закон зовнішнього доповнення. Будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми змінами, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Зовнішнє доповнення варто розглядати з двох сторін:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації;
- вплив вищих рівнів управління на нижчі рівні всередині самої організації.

У будь-якій нормально функціонуючій організації зовнішні та внутрішні впливи знаходяться у визначеному зв'язку: посилення

зовнішнього впливу відповідно ініціює посилення заходу внутрішнього впливу, і навпаки.

Закон інерції. Відповідно до цього закону, для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Організації, здатні до збереження свого стану і підвищення міри своєї інерції, приводять себе у відповідність до умов зовнішнього середовища. Це відбувається завдяки особливому типу взаємодії організації з зовнішнім середовищем на основі зворотних зв'язків.

Таким чином, дієвість закону інерції забезпечує організації стан постійного удосконалення.

Основні закономірності менеджменту

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Розглянемо ці закономірності.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-

правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважає ефективність свідомого планомірного управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Єдність системи управління виробництвом, що означає стійкість внутрішніх зв'язків при змінах зовнішнього середовища.

В практиці управління необхідна єдність:

принципів управління для усіх ланок і ступенів управління;

основних функцій управління, яка міститься в повноті управлінської діяльності;

методів управління, які використовуються при вирішенні різних проблем розвитку виробництва;

організаційних форм системи управління, яка проявляється при уніфікації її структурних характеристик та функціональному розподілі управлінської праці;

процесу управління, який відображає його безперервність та ритмічність, узгодженість всіх операцій, стадій, етапів;

системи управління, яка проявляється в єдиних вимогах до керівників та інших працівників апарату управління.

Пропорційність виробництва і управління необхідна в організації для раціонального розвитку основного і допоміжного виробництва, як однієї з умов високої продуктивності праці. Пропорційність важлива і в середині основного виробництва, для чіткої роботи його підрозділів.

Централізація і децентралізація управління припускає необхідність ефективного розподілу задач, функцій і повноважень (рис. 2.1).

Централізоване управління представляє систему, при якій існує безперервна, постійно діюча і достатньо стійка підпорядкованість кожної ланки суб'єкту управління. Воно вимагає обов'язкової узгодженості управлінських рішень, зміст яких визначається єдиними цілями розвитку системи.

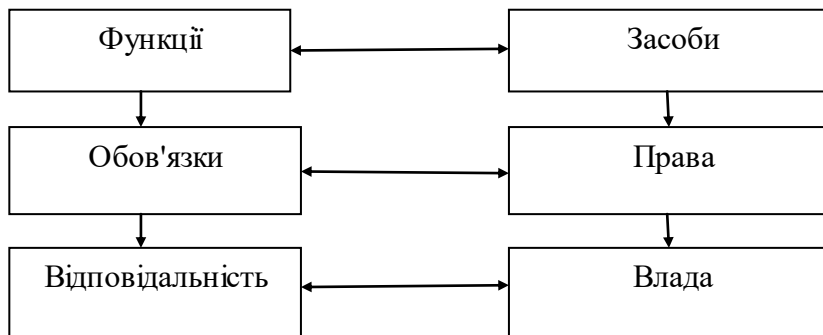


Рис. 2.1. Розподіл задач, функцій і повноважень в менеджменті [15]

В процесі розвитку виробництва рівень централізації змінюється. Згідно із теорією управління недоцільно вважати що краще: високоцентралізоване або децентралізоване управління. Для кожного етапу розвитку виробництва повинен бути свій оптимальний рівень централізації.

Важливо на якому рівні ієрархії приймається рішення. Чим вище рівень, на якому приймається рішення, і нижче ступінь, для якої воно призначено, тим вище рівень централізації управління.

Співвідносність і адекватність управляючої та управляємої систем. Зміни співвідносності суб'єкта і об'єкта управління відбувається під дією різних факторів. Найважливіми з них є організаційні та економічні, які проявляються в збільшенні вартості управління. Ця тенденція має об'єктивну основу і відображає процеси підвищення технічного рівня

управління на базі використання сучасної техніки. Вартість управління підвищується також за рахунок нових вимог, які пред'являються сучасним виробництвом.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До *часткових закономірностей* можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

2. Суть, природа та роль принципів менеджменту

Принципи менеджменту (від лат. «principium» - початок, основа) - сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності [15].

Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам:

- відображати загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту — це забезпечення прибутковості; процвітання підприємництва і максимум добробуту трудового персоналу фірми.

До загальних принципів менеджменту відносяться [15]:

- поділ праці – спеціалізація праці для ефективного використання робочої сили;
- повноваження і відповідальність – кожному працівнику повинні бути делеговані повноваження, які достатні для того, щоб нести відповідальність за виконані роботи;
- дисципліна – працівники повинні підпорядковуватись умовам договору між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку;
- єдиноначальність – працівник отримує розпорядження і відповідає перед одним безпосереднім керівництвом;
- підпорядкованість інтересів – інтереси організації переважають інтереси індивідуума;
- єдність дій – всі дії, які носять єдину мету, повинні бути об'єднані в групи і виконуватися за єдиним планом;
- винагорода персоналу – справедлива винагорода працівників за їх працю;
- централізація – єдиний порядок в організації, яка має центр управління;

- стабільність персоналу – працівники повинні працювати в організації протягом тривалого часу; висока плинність кадрів призводить до зниження рівня ефективності;
- ініціатива – винагорода незалежних суджень працівників у межах тих повноважень, що їм делеговані;
- корпоративний дух – гармонія інтересів персоналу і організації, єдність зусиль;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні - передбачає необхідність вмілого використання *єдиноначальності і колегіальності* (під *єдиноначальністю* розуміють надання вищому керівництву організацією такої повноти влади, яка необхідна для прийняття рішень, і персональної відповідальності за доручену справу. *Колегіальність* передбачає вироблення колективного рішення на основі думок менеджерів різного рівня і насамперед виконавців конкретних рішень - керівників підрозділів організації);
- поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні - відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності;
- оптимальне поєднання політичного і господарського керівництва передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації при прийнятті господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства;
- оптимальне поєднання галузевого і територіального підходів до управління передбачає розвиток галузевої системи управління виробництвом з урахуванням раціонального територіального розміщення;
- принцип демократії - виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником;

- науковий підхід до управління - передбачає організацію управлінської діяльності згідно теоретичних основ управління, використання сучасних принципів і методів впливу на об'єкти управління, які відображають закони суспільного розвитку, а також обов'язкове використання в практиці управління результатів наукових досліджень систем та об'єктів управління.

Останнім часом набувають все більшої значущості такі принципи управління [2,9,24].

1. **Принцип системності** - менеджмент охоплює всю систему з урахуванням зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, взаємозалежностей і відкритості власної структури або системи в цілому.

2. **Принцип багатofункціональності або єдності цілей** - вироблення і взаємозв'язок цілей усіх ланок управління. Менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), суттєві (досягнення кінцевої мети). Єдність цілей повинна спрямовувати діяльність усіх ланок виробництва на становлення держави. Це відноситься до всіх ланок економіки, а також до ланок підприємств та до кожного працівника.

3. **Принцип пропорційності** полягає в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих процесів. Пропорційність характерна для розвитку всієї економіки і для кожного підприємства. У зв'язку з динамікою розвитку на всіх рівнях управління міняється співвідношення окремих його частин і підсистем. Але ці зміни повинні відбуватися пропорційно. Пропорція важлива не тільки в економіці в цілому, а й усередині підприємства:

- а) між основним і допоміжним виробництвом;
- б) між виробничими цехами і дільницями (заготівельний цех, складський і т.д.);
- в) між керуючими і керованою системами;
- г) організація праці (між професіями, кваліфікаціями).

4. **Принцип плановості.** Суть принципу полягає у встановленні основних напрямів і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План розглядається як комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

5. **Принцип демократизації управління** - участь працівників у керуванні організацією. Форма такої участі різна: часткова оплата праці; грошові кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень.

6. **Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності** припускає створення чіткої організаційної структури, ретельну розробку положень про права й обов'язки керівників, посадових інструкцій для виконавців, установлення точно визначеної матеріальної відповідальності за недогляди в роботі, а також проведення ряду інших організаційних заходів поряд з обов'язковим проявом вимогливості за якісне виконання покладених на кожного працівника обов'язків і завдань у точно встановлений термін.

7. **Принцип економічності й ефективності.** Суть принципу полягає в раціоналізації процесів управління, що приводить до економічності, але до певної межі, щоб не втратити ефективність.

8. **Принцип правильного підбору і розміщення кадрів** повинен реалізуватися так, щоб кожний працівник на довірній йому ділянці міг найбільш ефективно виконувати доручену роботу.

9. **Принцип ієрархічності і зворотного зв'язку** полягає в створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки керуються своїми ж органами, що знаходяться під контролем органів керівництва наступного рівня. Ті, в свою чергу, підкоряються і контролюються органами наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. По суті, це одержання інформації про результати впливу керуючої системи на керовану систему шляхом

порівняння фактичного стану з заданим. По каналах зворотного зв'язку інформація про роботу керованої системи безупинно надходить у керуючу систему, що має можливість коригувати хід управлінського процесу.

10. Принцип стійкості і мобільності системи управління припускає, що при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища організації система менеджменту не повинна піддаватися корінним змінам. Стійкість визначається, насамперед, якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосованістю системи менеджменту, насамперед, до змін у зовнішньому середовищі.

Одночасно зі стійкістю управлінський процес повинен бути мобільним, тобто максимально повно враховувати зміни і вимоги споживачів продукції і послуг.

На основі систематичного виявлення і вивчення в діяльності організацій стійких взаємозв'язків і закономірностей уточнюються діючі і формулюються нові принципи менеджменту. Так, застосовують й інші, підтвержені практикою принципи управління, а саме:

- цілеспрямованість;
- принцип послідовності;
- врахування особистості працівників і суспільної психології, які є основою прийняття самостійних рішень;
- забезпечення відповідності прав, обов'язків і відповідальності кожної ланки системи управління;
- забезпечення загальної зацікавленості усіх учасників управління в досягненні цілей організації;
- всіляке забезпечення змагальності працівників тощо.

Між розглянутими принципами існує тісний взаємозв'язок. Жоден з принципів не існує сам по собі, але кожен із них підтримує і зміцнює решту, водночас підтримуючись й зміцнюючись ними (спрацьовує так званий синергетичний ефект).

1. Назвіть загальні закони менеджменту.
2. Які основні закономірності менеджменту ви знаєте?
3. Які існують принципи менеджменту?
4. Які принципи відносяться до загальних принципів менеджменту?

Тема 3. Історія розвитку менеджменту

1. Передумови виникнення науки управління.
2. Класичні теорії менеджменту.
3. Особливості сучасної фази розвитку науки управління.
4. Концепції сучасної науки менеджменту.
5. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні.

1. Передумови виникнення науки управління

Класик економічної теорії А. Сміт, як відомо, довів, що природне бажання людей поліпшити свій добробут є настільки могутнім стимулом, що якщо йому дати можливість діяти без перешкод, воно (бажання) само здатне привести суспільство до процвітання. Його погляди на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії і практики менеджменту.

Історія управлінської думки своїм корінням глибоко входить у віки і тисячоліття. Будь-який державний устрій, будь-яка організаційна людська діяльність передбачає, що існує об'єкт управління (те, чим управляють) і суб'єкт управління (той, хто управляє).

У древній Греції Платон говорив про необхідність спеціалізації виробничих процесів. Про управління, як особливий вид діяльності, писав античний філософ Сократ. Підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, він бачив завдання у тому, щоб поставити кожну людину на

належне їй місце: «Головне завдання поставити потрібну людину на потрібне місце і домогтися виконання своїх наказів» [2,9].

Суттєвий вклад у розвиток управлінської думки вніс італійський державний діяч Макіавеллі (1469-1527 рр.). Він, зокрема, говорив: «Об уме правителя судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел распознать способности и удержать их преданность».

Макіавеллі відмічав також: «Есть один безошибочный способ узнать, чего стоит помощник. Если помощник больше заботится о себе, чем ищет своей выгоды, он никогда не будет хорошим слугой государю» [9].

Проте пов'язувати ці думки прямо чи опосередковано не є можливим, тому що це в основному були рекомендації щодо державного управління. Цілеспрямовані пошуки теоретичних підходів до менеджменту почалися в епоху розвитку капіталізму.

Історія виникнення і розвитку менеджменту нараховує п'ять управлінських революцій, що радикально змінювали роль і значення розглянутого феномена в житті суспільства. За початок відліку в літературі приймають зародження писемності у Древньому Шумері, яке відноситься до п'ятого тисячоліття до нашої ери. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливого прошарку жреців-бізнесменів, пов'язаних з торговими операціями, які ведуть ділове листування і комерційні розрахунки. Тому в літературі з історії менеджменту ця **перша** управлінська революція характеризується як «релігійно-комерційна».

Друга управлінська революція пов'язується з діяльністю вавілонського царя Хаммурапі (1792-1750 рр. до н.е.), що видав звіт законів керування державою для регулювання всього різноманіття суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами запроваджувався світський стиль керування, підсилювалися контроль і відповідальність за виконання роботи. От чому другу управлінську революцію вважають «світсько-адміністративною».

Третя управлінська революція відома як «виробничо-будівельна», тому що вона була спрямована на поєднання державних методів керування з контролем за діяльністю в сфері виробництва і будівництва. Відбулася вона в часи правління Навуходоносора II (605-562 рр. до н.е.).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації - головні фактори **четвертої** управлінської революції ХУІІ-ХУІІІ сс. її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження професійного керування.

П'ята управлінська революція (кінець ХІХ - початок ХХ сс.) відома як «бюрократична», її теоретичною платформою стала концепція «раціональної бюрократії». Її основні результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів [5,6,7].

Б. Карлодо у праці «Деловая стратегия» наводить дані про те, що елементи сучасного менеджменту склалися протягом тисячоліть (табл. 3.1) [9].

Таблиця 3.1

Хронологія науки про управління

Роки	Індивіди або антична група	Основний вклад у розвиток менеджменту
500 до н.е.	Шумери	Писемність; реєстрація фактів
4000	Єгиптяни	Визнання необхідності планування, організації і контролю
2600	Єгиптяни	Децентралізація в організації управління
1800	Хаммурапі	Використання свідків чи письмових документів для здійснення контролю, застосування мінімальної заробітної плати; неможливість перекладання відповідальності
1491	Євреї	Концепція організацій; скалярний принцип
600	Навуходоносори	Контроль за виробництвом і стимулювання заробітної плати
400	Сократ	Формування принципу універсальності менеджменту

400	Ксенофонт	Визнання менеджменту, як особливого виду мистецтва
175	Катон	Використання опису робіт
20 н.е.	Ісус Христос	Єдиноначальність. Золоте правило. Людські відносини
1100	Газалі	Вимоги до менеджменту
1835	Маршалл Логман	Визнання і обговорення відносної важливості менеджменту
1881	Джозеф Вартон	Розробив для коледжу курс підприємницького менеджменту ³
1900	Фредерік І. Тейлор	Науковий менеджмент; системний підхід, кадровий менеджмент; необхідність кооперації між працею і менеджментом; функціональна організація, оцінка собівартості, дослідження робочого часу, визначення наукового менеджменту; опір на роботу менеджера, дослідження, стандарти, планування, контроль
1916	А. Файоль	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, визнання необхідності менеджменту
1916	Олександр Г. Черч	Функціональна концепція менеджменту
1919	Морріс Л. Кук	Різні галузі використання менеджменту
1927	Елтон Мейо	Соціологічна концепція групових намірів
1943	Лінделл Ірвік	Єдине об'єднання і кореляція принципів менеджменту
1949	Норберт Вінер	Розробка системного аналізу в теорії інформацій
1976	Ромар і Стюарт	Альтернатива і обмеження дій менеджера у різних ситуаціях
1985	Том Петерс	Відношення до споживачів як до людей, а до персоналу організацій як до важливого ресурсу розвитку бізнесу

Аналіз розвитку теорії і практики управління дає можливість стверджувати, що менеджмент є узагальнення практики раціонального управління комерційними підприємствами. Зміни умов підприємницької

діяльності призводять до змін у теорії і практиці менеджменту як наукової системи управління. Еволюція процесів у діяльності фірм протягом ХХ століття детально викладена в книзі І. Ансофа «Стратегічне управління».

Головні з них такі:

- у другій половині ХХ століття число нових завдань, які виникли зі зміною обставин, постійно збільшувалося. Більшість з яких є новими і не підлягають вирішенню, враховуючи досвід, який був отриманий в першій половині століття;

- у зв'язку з розширенням географічних кордонів ринкової економіки більшість завдань призводить до подальшого удосконалення управлінських проблем;

- новизна і складність створюють все більше навантаження на вищу ступінь управління, в той час, коли сукупність управлінських навичок, які були вироблені в першій половині ХХ століття, все менше відповідають вирішенню проблеми;

- нові завдання виникають все частіше. Зміни умов підприємницької діяльності в тому чи іншому суспільстві, державі, безумовно, призводять до зміни середовища (внутрішнього і зовнішнього) існування фірми. І це означає, що менеджери в своїй діяльності повинні дотримуватися принципу, що їх фірма може розвиватися з успіхом лише в тому випадку, якщо вона буде постійно, випереджаючи час, виявляти і прогнозувати зміст і ступінь змін, які відбуваються в середовищі існування фірми, і забезпечувати пристосованість її до відповідних змін.

Існує і другий бік цього питання, який обов'язково потрібно знати менеджерам і підприємцям комерційних структур. Розвиток ринку можливий за умови розвитку комерційних структур. Досягти цього сьогодні можливо лише змінюючи та удосконалюючи систему управління.

Незважаючи на величезне значення революційних перетворень, розвиток менеджменту - це в основному еволюційний процес. Він

характеризується безперервністю, відображаючи континуум змін, що відбуваються в економіці, у всій системі соціально-економічних відносин.

Спроби наукового узагальнення накопиченого досвіду і формування основ науки керування відносяться до кінця XIX - початку XX століття. Безсумнівно, вони були відповіддю на потреби промислового розвитку, що усе більше здобувало такі специфічні риси, як масове виробництво і масовий збут, орієнтація на ринки значної ємкості і великомасштабну організацію у формі могутніх корпорацій. Підприємства-гіганти відчували гостру необхідність у раціональній організації виробництва і праці, у чіткій і взаємозалежній роботі всіх підрозділів і служб, менеджерів і виконавців відповідно до науково обґрунтованих принципів, норм і стандартів.

Остаточна ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами [9,16,21]:

1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

Подальший розвиток теорії і практики менеджменту прийнято розглядати виділяючи підходи і школи управління. Наприклад, Р.М. Фаллер історично поділяє підходи управління на три основні школи: наукове управління, яке підкреслює важливість ефективності; людські відносини, які враховують людські аспекти ефективності; адміністративне управління, яке робить опір на аспекти координації в управлінні.

Дж. О'Шонессі, розглядаючи принципи організації фірмою, групує школи управління за такими підходами: класичний підхід; теорія людських відносин; біхевіористський підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в книзі «Основи менеджменту» [31] проводять групування, виділяючи такі підходи до управління з точки зору різних шкіл управління: процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

2. Класичні теорії менеджменту

1) школа наукового управління (1890 р.)

Основоположником наукового менеджменту і засновником американської науки управління прийнято вважати Ф. Тейлора (1856-1915 рр.), на могилі якого у Філадельфії написано «Батько наукового менеджменту». Отже, Ф. Тейлору належить важливе місце в розвитку менеджменту, як засновнику теорії і методології наукової організації праці.

У його працях («Принципи наукового управління», «Наукова організація праці» та ін.) прослідковується твердження про створення наукового менеджменту як інтелектуальної революції, яка поклала кінець авторитарним методам управління. Ф. Тейлор вважав менеджмент наукою, яка заснована на точних законах, правилах і принципах. Він сформулював важливий висновок про те, що робота з управління це певна спеціальність, і організація в цілому виграє, якщо кожний працівник зосереджується на тому, що він може робити найкраще. Його праці містять конкретні рекомендації щодо поліпшення використання праці робітників і засобів виробництва, введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи чіткого обліку робочого часу, використання диференційованої оплати праці тощо.

Особливу увагу Ф. Тейлор приділяв питанням нормування праці, організації робочих місць і аналізу трудових рухів на підставі вдосконалення методики обліку затрат робочого часу. Для досягнення максимальної

продуктивності праці він рекомендував забезпечити правильне поєднання трьох елементів:

конкретного завдання, встановленого на основі ретельних спостережень;

визначення норми часу;

особливого методу роботи.

У пошуках засобів проти навмисної повільності робітників Тейлор рекомендував дотримуватись чотирьох принципів управлінської науки:

- наукового вивчення кожної задачі і розвитку наукових методів;
- копіткого підбору працівників і стимулювання виконання задач;
- підтримання тісного контакту з працівниками;
- по можливості здійснювати поділ кожної роботи.

Щоб досягти ефекту, Тейлор запропонував норми виробітку, це дало змогу перейти до управління, при якому розподіл робіт, контроль та інші функції здійснювалися на підставі точного розрахунку [6-9,13,15,25].

Розквіт школи наукового управління відповідає періоду розвитку економіки США, коли головне завдання функціонування фірми почалося в удосконаленні механізму великомасштабного виробництва, яке супроводжувалося ростом виробництва продукції стандартної якості і зменшенням затрат. Для цього періоду характерним був мінімальний державний і соціальний контроль у діяльності фірми.

Об'єктом досліджень школи наукового управління є виробничий процес, головним елементом якого є працівник. Предметом досліджень цієї школи була розробка системи методів і прийомів аналізу робочого часу і робочих рухів, нормування праці, правил підбору і навчання працівників, керівництво з психологічного впливу на них, рекомендації стимулювання росту продуктивності праці. Пропонувалось визначити управлінські функції з організації і планування праці, що є вихідним пунктом формування управління як системи. Індустріалізація праці вимагала нових методів управління виробництвом.

Раціональні підходи, які покладено в ранг господарської політики, Ф. Тейлором були використані в організації більшості великих промислових підприємств. Вони дали можливість задовольнити всезростаючі потреби ринку в продукції значного масового попиту. Ці концепції спонукали до розвитку продуктивних сил шляхом концентрації виробництва, збільшення одиничних потужностей окремих елементів основного капіталу більшості технологічних процесів на підставі удосконалення їх техніко-економічних показників.

Засновники школи наукового управління виходили з того, що, використовуючи спостереження, логіку і аналіз, можна удосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися найефективнішого їх виконання. Формування школи наукового управління здійснювалось в трьох основних напрямках, які стали вихідними принципами для розвитку менеджменту:

- раціональна організація праці;
- розробка формальної структури організації;
- розробка заходів із співробітництва керуючого і працівника.

Раціональна організація праці передбачала заміну традиційних методів роботи низкою правил, які були створені на підставі аналізу роботи і послідовної розстановки працівників, їх навчання.

Великими прихильниками і послідовниками Тейлора були його співвітчизники, подружжя Гільбертів - Ліліан і Френк. Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру і винайдений особисто ними спеціальний прибор-мікрохронометр, який міг вимірювати і зафіксувати проміжки часу тривалістю до $1/2000$ сек. За допомогою застосування стоп-кадру їм вдалося виявити і описати 17 основних рухів руки і їх тривалість, що дало можливість надалі викинути ті, які при виконанні стандартних дій на звичайному обладнанні були зайвими, не продуктивними. Наприклад, при укладанні цегли було визначено чотири рухи замість колишніх 18, що забезпечило ріст продуктивності праці каменярів на 50%.

Розробляючи заходи зі співробітництва керуючого і працівника, представники школи наукового управління прийшли до висновку про

необхідність систематичного стимулювання праці, для того, щоб зацікавити працівників у підвищенні продуктивності праці.

2) адміністративна школа (класична теорія організації) (1935 р.)

Обмеженість і недоліки раціоналістичної школи Тейлора і його послідовників у значній мірі змогли подолати представники, класичного напрямку в менеджменті, у витоків якого стояв француз Анрі Файоль (1841-1925 рр.)

Як і Тейлор, Файоль підтримував раціоналістичні погляди, але об'єктом своїх інтересів він вибрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності, і що є головним, він вивчав і описував управлінську діяльність як живу, що до нього не робив ніхто.

А. Файоль розбив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство ці шість груп операцій або суттєві функції зустрічаються в ньому завжди. Саме Файоль був першим дослідником, який класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками, і головним його внеском у теорію управління є розгляд останнього як універсального процесу, що складається з кількох взаємозв'язаних функцій.

Наступним важливим внеском А. Файоля в теорію менеджменту є вироблення загальних принципів побудови структури організації. Однак, на думку Файоля, ці принципи повинні бути гнучкими і здатними пристосовуватися до будь-яких запитів, оскільки "в адміністративних засадах

немає нічого негнучкого та абсолютного; все в них є питанням міри. Майже ніколи не використовується один і той самий принцип у схожих умовах: потрібно враховувати різні та змінювані обставини, відмінності і заміну та багато інших змінних елементів".

Таких принципів управління, за Файолем, є чотирнадцять:

1. Розподіл праці;
2. Влада та відповідальність;
3. Дисципліна;
4. Єдність розпорядництва;
5. Єдність керівництва;
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;
7. Винагорода персоналу;
8. Централізація;
9. Ієрархія;
10. Порядок;
11. Справедливість;
12. Стабільність персоналу;
13. Ініціатива;
14. Єдність персоналу.

Отже, для А. Файоля джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких повинна бути адміністрація.

Цілком очевидно, що практично всі названі принципи є корисними для організацій і сьогодні, незважаючи на зміни, що відбулися. А. Файоль стверджував, що сформульовані ним принципи управління придатні для використання не лише в економіці, а й в урядових закладах, армії тощо.

Крім того, Файоль склав перелік якостей, якими, на його думку, повинні володіти менеджери, та першим поставив проблему організованого навчання менеджменту.

Відмінною особливістю цієї школи є те, що об'єктом наукового управління дослідження стає процес управління, а предметом - методи

й способи організації цього процесу. Адміністративна школа з'явилася тоді, коли на зміну епохи виробництва прийшла епоха збуту. Попит на основні споживчі товари стає близький до наповнення, тому для складання програм діяльності фірм потрібно було вивчати ринки, їх стан і можливі зміни. Орієнтація на ринок в організації управління фірмами розширила і ускладнила задачі управління, що визначили необхідність поділу праці в самій системі управління виробництвом [6-9,13,15,25].

За ускладнення задач управління фірмами, наповнення ринків, посилення конкуренції підвищились вимоги до якості виробів, ускладнювалася технологія виробництва, поновлювались види продукції. Це вимагало змінити ставлення до працівників у виробництві і управлінні. Виникла необхідність використання творчого потенціалу працівника. Стали обов'язковими такі методи управлінського впливу, які забезпечували б використання здібностей працівників.

Безумовно, все це не означає, що раціоналістична модель повністю себе вижила. Мова йде про її розвиток, модифікацію стосовно до умов розвитку підприємницької діяльності.

Теорія ідеальної бюрократії (з 1920р.)

Сформував теорію «ідеальної бюрократії» відомий німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920 рр.). Як особливий соціальний прошарок, що спеціалізується на управлінні, бюрократія зародилась ще до нашої ери і з тієї пори, підкреслював вчений, залишається незмінним атрибутом класового суспільства. Наявність бюрократії розглядається як необхідний засіб, що забезпечує розробку формальних правил управління. Вчення М. Вебера про бюрократію здійснило значний вплив на американську концепцію менеджменту 30—40 роках минулого століття, оскільки без потужного бюрократичного апарату сучасне виробництво взагалі не може правильно існувати. М. Вебер розумів бюрократію як професіоналізм в сфері управління, що заснований на оволодінні не тільки необхідними навичками, але й особливого роду раціональним знанням.

Сутність теорії М. Вебера складають такі поняття:

- чіткий розподіл праці, що веде до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархія управління, за якою кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- наявність взаємопов'язаної системи узагальнених правил і стандартів, що забезпечують координацію виконання різних завдань;
- відсутність непорозуміння в міжособових стосунках;
- організація найму на роботу в суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог, а також захист службовців від безпідставних звільнень;
- стратегія довгострокового найму співробітників;
- рух нагору в середині організації на підставі компетентності і широких знань, що набуваються з вислугою років.

Переваги бюрократії полягають в створенні раціональних структур з широкими можливостями їх універсального застосування, а недоліки – у формуванні тенденції нівелювання людей. В цілому ж формалізм бюрократії призвів до розповсюдження спрощених схем управлінської праці [9,16].

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

1) школа людських стосунків (неокласична) (1930-1950 рр.)

Основоположники – Мері Паркер Фоллет, Елтон Мейо.

Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

Під час експериментів Е. Мейо виявив, що чітко розроблені робочі операції, хороша зарплата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці. Працівники реагують набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на вказівки керівника і матеріальні стимули.

Пізніше досліди А. Маслоу довели, що мотивами вчинків людей являються в основному мотиви, потреби, які можна тільки частково задовольнити грішми. Тому:

- потрібно проявляти турботу про своїх працівників, тоді буде зростати рівень задоволення, і це приведе до зростання продуктивності праці;
- потрібно використовувати прийоми управління людськими відносинами, надавати можливість спілкування.

До проблем мотивації праці теоретики менеджменту звернулися в 30-ті роки. Вчені дійшли висновку, що необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації та поведінки людей в організаціях. Велика частка людської поведінки мотивується не логікою та фактами, а почуттями. Намагатися усунути цей емоційний, в чомусь ірраціональний елемент людської поведінки-значить намагатися порушити цінності людей. Оскільки попередні школи менеджменту випускали з поля зору вказані аспекти, **школу людських стосунків** часто називають **неокласичною**.

Засновником цієї школи став американський соціолог і психолог Ельтон Мейо (1880-1949 рр.). Фундаментом для його досліджень були здобутки у теорії психології людини, а саме: праця Зігмунда Фрейда «Психологія підсвідомого».

Основні тези Е. Мейо:

- люди, в основному, мотивують соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми;
- у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення у соціальних взаєминах;
- люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукань і засобів контролю, що використовуються керівниками;
- робітник виконає розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути зрозумілими.

Завдання менеджменту на цьому етапі розвитку управлінської думки полягало також у розвитку плідних неформальних контактів в організації, оскільки дослідження показали, що вони є вагомим організаційним силою, здатною або бойкотувати розпорядження, або сприяти їх реалізації. Тому неформальні стосунки ні в якому разі не можна ігнорувати, ними слід керувати на основі співпраці між робітниками та адміністрацією.

Отже, школа людських стосунків зосередилася, в основному, на **методах налагодження міжособистісних відносин (концепція взаємин між членами колективу)**. Було доведено, що за умови виявлення більшого піклування керівництва про своїх підлеглих, рівень задоволення працівників повинен зростати, а це, в свою чергу, призведе до зростання продуктивності праці. Рекомендувалось використовувати прийоми управління людськими стосунками, які охоплювали більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з робітниками та надання їм ширших можливостей для спілкування в роботі [6-9,13,15,23,25].

Особливості цієї концепції зводяться до такого:

- ◆ більшість людей бажають, щоб їх не лише любили, поважали, але й щоб їм давали можливість брати участь у здійсненні гідних цілей;
- ◆ основним обов'язком керівника є створення такої обстановки, при якій підлеглі можуть спрямувати всі свої здібності на досягнення цілей організації. При цьому він повинен прагнути до розкриття та використання на практиці всіх своїх творчих здібностей;
- ◆ керівник повинен забезпечити участь персоналу у вирішенні як дуже важливих, так і поточних питань. Чим важливішим є рішення, тим більш енергійними повинні бути спроби залучити підлеглих до його прийняття;
- ◆ керівник повинен безперервно прагнути до того, щоб підлеглі ширше використовували самоконтроль і прагнули до визначення напрямів своєї діяльності за ступенем розвитку та вияву своїх знань і здібностей;
- ◆ з використанням керівником досвіду, знань і творчих здібностей своїх підлеглих підвищуватиметься якість рішень і роботи;

◆ задоволення персоналу роботою призводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

2) школа організаційної поведінки (1950 рр. - наш час)

Основоположники – К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг.

Основа виникнення школи – розвиток психології і соціології, методів дослідження після 2 світової війни.

Вивчали:

взаємодії;

мотивацію;

характер влади, авторитету;

комунікації;

лідерство

Значення школи: її представники хотіли підкреслити, що потрібно надати працівнику допомогу в тому, щоб він зрозумів свої власні можливості.

Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Головний постулат школи – правильне використання науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності [6-9].

Кількісний підхід (школа науки управління) (1950 рр. - наш час)

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д. Мрач, Г. Саймон, Р. Акофф, Д. Вудворд, Д. Томпсон, Н. Лоуренс. Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи

знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Основним завданням кількісної школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Представники інженерних наук, статистики, математики зробили вагомий внесок у розвиток кількісної школи.

Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язують з дослідженням операцій (проектуванням і функціонуванням операційних систем), процесами розробки, а прийняття управлінських рішень - побудовою інформаційних систем.

Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур):

- виявлення операційної проблеми;
- вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно;
- надання змінним моделям кількісних значень з метою описання кожної зміни та пов'язання між собою.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджується на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників виробництва;

- критерієм обирається економічна ефективність. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на підставі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в

майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо);

- використання формалізованих математичних моделей, які є, по суті, можливими варіантами вирішення проблеми [2,6-9,13,15,25].

Модель - це форма зображення реальності. Звичайно, модель спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складностей реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на підставі однакових даних одні й ті ж результати.

Залежність від комп'ютера. Необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при вирішенні моделей.

3. Особливості сучасної фази розвитку науки управління

Особливості сучасного менеджменту

Сучасний менеджмент - це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень, складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів може робитися зусилля не на стандартні прийоми (до речі, їх також потрібно знати), а на здатність вірно дати оцінку реальній ситуації і знайти реальний вихід. Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить тому, як, знаючи прийоми, шляхи, способи рішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства, незважаючи на те, чи воно державне, приватне, акціонерне тощо. Володіючи мистецтвом менеджменту, можливо завжди знайти головні важелі підвищення ефективності господарської діяльності без додаткових інвестицій чи створення нових виробничих можливостей.

Сучасний менеджмент вбирає в себе досягнення різних підходів, продовжує поновлюватися новими знаннями в галузі розвитку управлінської думки.

У 80-ті роки в центрі уваги була проблема культури організації. Ця проблема і її значення, як сильного важеля управління, актуальна і на

сьогодні. Дослідження показали, що головний потенціал прогресивних змін лежить у самій людині, в її свідомості і культурі, а культура поведінки людини в організації (підприємстві, фірмі) впливає на кінцеві результати господарської діяльності.

У 90-х роках на перше місце вийшли розробки з лідерства. З ним підприємства (організації, фірми) пов'язують свої майбутні надії.

Ряд проблем перед теорією і практикою управління ставить міжнародний менеджмент, в зв'язку з чим розглядаються питання визначення загальних (універсальних) і специфічних форм і методів управління, які б були пристосовані до місцевого середовища і ряд інших проблем. Розглянемо основні напрями сучасної системи поглядів на менеджмент (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні напрями сучасної системи поглядів на менеджмент

Сучасна система поглядів на управління відома як «тиха управлінська революція», тому що вона не руйнує ті системи і методи менеджменту, які уже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов.

Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходять новий індивідуально-інформаційний.

Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовнішній стороні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповідь на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнити планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін; готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових, ефективних можливостей тощо).

Ці нові положення, безумовно, узагальнені, але вони є дійсним управлінням ефективного менеджменту в розвинутих країнах сьогодні.

Починаючи своє існування в якості ситуаційного напрямку комерційних інститутів, менеджмент стає загальним, суттєвим механізмом розвитку суспільства. Менеджмент і діяльність менеджерів будуть все більше і більше визначати провідні напрями суспільного процесу.

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами (фірмами), які зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити 12 напрямів сучасного менеджменту, згідно з якими буде розвиватись у ХХІ столітті (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні напрями розвитку сучасного менеджменту

Види менеджменту

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та ін. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний і стратегічний менеджмент (рис. 3.3).

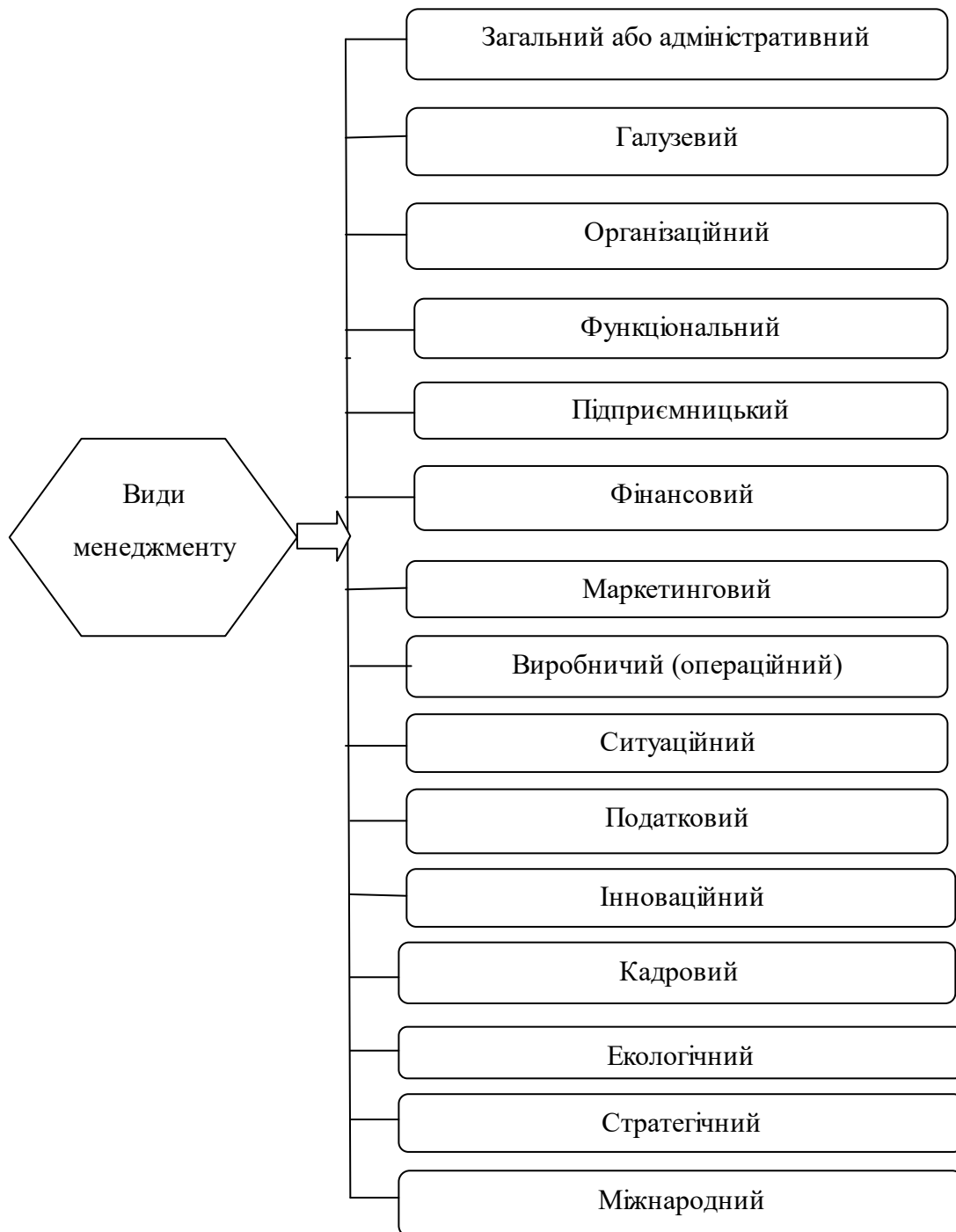


Рис. 3.3. Види менеджменту

Загальний менеджмент - менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Часто використовуються такі терміни, як "вище керівництво" або "вища адміністрація", під яким розуміється президент компанії, директор, директор-розпорядник, головний (генеральний) керуючий, а також інші вищі посадові особи (фінансовий директор або завідувач фінансовим відділом та ін.), які входять до складу ради директорів (правління) або безпосередньо перед нею звітують. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

Організаційний менеджмент - це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

Підприємницький менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проєктів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; практична організація виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Маркетинговий менеджмент - це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Основними завданнями маркетингового менеджменту є такі:

- ◆ аналіз ринку, тобто його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, можливостей фірми, конкуренції та ін.;
- ◆ планування: формування організаційної структури, маркетингу фірми, визначення шляхів їх досягнення;
- ◆ організація: формування організаційної структури маркетингу фірми, його внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;
- ◆ мотивація: створення відповідних матеріальних і моральних стимулів для працівників з метою забезпечення виконання ними своїх обов'язків;
- ◆ реалізація намічених планів;
- ◆ контроль і аналіз виконання маркетингових заходів.

Виробничий (операційний) менеджмент - це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Ситуаційний менеджмент - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовуючи накопичений

тисячоліттями досвід подолання криз, вміння пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Податковий менеджмент - це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Податковий менеджмент допускає використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму - систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

Інноваційний менеджмент - це одне з напрямлень стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

Результатом інноваційних процесів є нововведення, а їхнє впровадження в господарську практику визначається як нововведення, тобто з моменту прийняття до поширення новація здобуває нову якість і стає інновацією.

Екологічний менеджмент - це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Стратегічний менеджмент - управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження

стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективне і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції - це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

Міжнародний менеджмент - це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Менеджмент став набуттям переважної більшості країн світу і поширився на міжнародну діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

4. Концепції сучасної науки менеджменту

1. Процесний підхід (1950 рр. – наш час)

Управління розглядають як **процес**, тому що робота по досягненню цілей з допомогою інших—це не яка-небудь одночасна дія, а *серія* безперервних взаємозв'язаних дій. Кожна дія сама по собі теж процес, вона дуже важлива для успіху організації. Їх називають функціями управління. Процес управління називають *загальною сумою всіх функцій*.

Анрі Файоль виділяв 5 функцій: планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати, контролювати [2,5-9,11,21].

Наукова література пропонує в основному **такі функції**: планування, організація, розпорядження (командування), мотивація (керівництво), координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір моделі, представництво, ведення переговорів, укладання угод.

Автори сучасних підручників в рамках даної теорії акцентують увагу на наступному:

а) управління складається з функцій: планування + організація + мотивація + контроль;

б) ці функції об'єднані процесами, які зв'язують їх (комунікація, прийняття рішень);

в) керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність.

Планувати — це прийняти рішення про те, яка мета організації, що потрібно робити.

Організувати — це значить утворити деяку структуру.

Мотивувати — визначити потреби, визначити і забезпечити спосіб задовольнити потреби працівників, зробити так, щоб вони виконували делеговані їм обов'язки.

Контролювати — забезпечити певною системою дій і процесів те, чого організація дійсно добивається (цілі).

Планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації, що повинні робити члени організації, щоб їх досягнути. Функція планування дає відповідь на **три основні питання**:

- Де ми знаходимося в теперішній час?
- Куди ми хочемо просуватися?
- Як ми збираємося це зробити?

Організація. Організувати — значить створити якусь структуру. Існує багато *елементів*, які необхідно структурувати, щоб організації! могла виконувати свої плани і тим самим досягти своєї мети.

Одним із елементів є діяльність. Організована діяльність дозволяє певні групі працівників добитися більшого, ніж без потрібної організації. Другим важливим фактором і аспектом функції організації є **визначення** того, хто саме персонально повинен виконувати кожне конкретне завдання, включаючи і діяльність по управлінню.

Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або права використовувати ресурси організації.

Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язки.

Мотивація

Менеджер завжди повинен пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани і найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якдіе що хтось не виконує фактичну роботу. Тому задача функції мотивації заключається в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків.

Мотивація — створення внутрішнього поштовху, збудження до дій й змінюються. Для *ефективного мотивування* своїх працівників керівникові слід визначитись, які ж по суті справи, потреби, і забезпечити спосіб задовольнити ці потреби підлеглих.

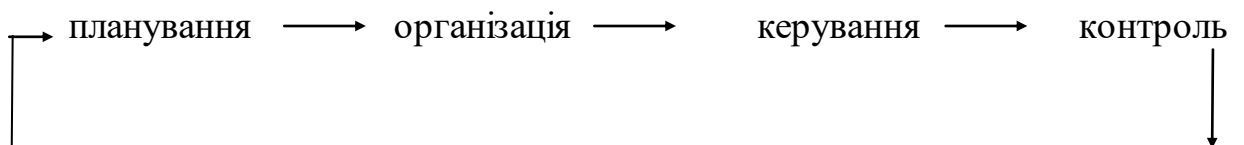
Контроль. Це процес забезпечення того, що допомагає організації досягти свої мети. Існує три аспекти управлінського контролю;

а) *встановлення стандартів* — точне визначення цілей, які повинні бути досягнуті в певний проміжок часу;

б) *вимірювання того, що було дійсно досягнуто* за певний період і по рівняння досягнутого з результатами, що очікуються. Якщо ці дві фази виконані правильно, то організація знатиме не тільки те, що існує проблема, ай джерело цієї проблеми;

в) *прийняття дій в разі необхідності* для коригування серйозних відхилень від початкового плану, включно до перегляду запланованих цілей.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:



Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

2. Системний підхід (1970 рр. – наш час)

Одним з представників системного підходу, який вперше розглянув підприємство як соціальну систему, був американський дослідник Честер Бернارد, який понад 20 років займав посаду президента компанії. Основні функції менеджменту, на його думку, полягають у визначенні цілей організації, підтримки зв'язку між її окремими елементами і забезпечення їх ефективного функціонування.

Спираючись на системний підхід, Бернارد розробив концепцію соціальної відповідальності корпорації, відповідно до якої діяльність окремих організаційних систем і прийняття рішень мають соціальні наслідки як в середині організації, так і в зовнішньому середовищі, які менеджер повинен враховувати для перспективного розвитку організації.

Другим представником системного підходу є видатний теоретик у галузі управління Пітер Друкер. Основні його погляди такі:

- ◆ виключна роль професійного менеджера в організації;
- ◆ управлінська еліта як основа підприємництва і сучасного суспільства;
- ◆ ідея самоуправління трудового колективу, відповідно до якої робітники і службовці повинні вибрати спеціальний орган, який буде займатися вирішенням соціальних проблем, що може підвищувати їх відповідальність за справи фірми;
- ◆ концепція, відповідно до якої в основу управління покладено цілі організації. Лише тільки після їх визначення можливо визначити функції, систему і методи взаємодії елементів процесу управління. Це докорінно протирічило логіці, яка діяла в часи А. Файоля, відповідно до якої в основу були покладені функції і процес.

У 80-ті роки однією з найбільш популярних теорій системного підходу стала концепція «7-S», яка була розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом (модель Мак-Кінсі «7-S»). Її назва походить від семи взаємопов'язаних перемінних, назва яких в англійській мові, починається з

букви «S»: стратегія (strategy), структура (structure), система управління (systems), персонал (stuff), кваліфікація працівників (skill), організаційні цінності (shared values), стиль(style).

У рамках системного підходу розповсюджувались також численні кількісні теорії управління, які виникали з розвитком кібернетики і різних математичних методів. Їх прихильники спирались на вивчення різних ситуацій і за допомогою моделювання шукали оптимальні шляхи вирішення проблем, які стояли перед організацією.

З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління стають все більш складними. За таких умов розробка управлінських рішень потребує детального аналізу конкретних ситуацій, враховуючи всі фактори, оцінки їх впливу на діяльність підприємства і результати його функціонування. Так виникла необхідність розробки ситуаційного підходу, який засновано на загальній схемі, яка включає такі етапи:

- ◆діагноз ситуації для визначення головних проблем;
- ◆визначення управлінських цілей і шляхів ефективного їх досягнення;
- ◆вивчення характеристик ситуації, виділяючи фактори, які впливають на прийняття рішень;
- ◆розробка альтернативних напрямів дій;
- ◆оцінка кожної альтернативи і визнання найефективнішої з них у тій чи іншій ситуації;
- ◆роль плану в конкретній ситуації, який буде ефективний з точки зору цілей підприємства, фірми, корпорації.

Системний підхід розглядає організацію як відкриту систему, що складається із декількох взаємозв'язаних підсистем. Організація одержує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх, видає товари, послуги в зовнішнє середовище [9,11,13,17].

Значення теорії: допомагає керівникам зрозуміти *взаємозалежність* між окремими частинами організації, між організацією і середовищем, яке оточує її.

Система — це деяка цілісність, що складається із взаємозв'язаних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристику цілого.

Керівники в основному займаються системами відкритими, тому що всі організації є відкритими системами і виживання їх залежить від зовнішнього світу (енергія, інформація, матеріали, ресурси, зміни зовнішнього середовища). Великі системи мають підсистеми (відділи, управління, різні рівні управління). Вони теж відіграють велику роль, бо вони всі взаємозалежні, неправильне функціонування однієї з них може значно вплинути на систему в цілому.

Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна представити так:



3. Ситуаційний підхід (1980 рр. – наш час)

Значення: розширює практичне використання теорії систем, визначивши внутрішні і зовнішні фактори (перемінні), які впливають на організацію. Оскільки відповідно до цього підходу методика і концепції повинні бути використані до конкретних ситуацій, ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням.

Ситуаційний підхід — це підхід, який рекомендує використання можливостей прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов в управлінні. Центральним моментом тут є *ситуація* — конкретний набір обставин, які значно впливають на організацію в даний час. Ситуаційний

підхід — це не простий набір запропонованих до керівництва правил, це спосіб мислення.

Методологія ситуаційного підходу:

1. Керівник повинен бути знайомий з засобами професійного управління, розуміти процес управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і т. ін.

2. Кожна концепція і методика управління має сильні і слабкі сторони. Керівник повинен передбачити можливі *наслідки*, як позитивні, так і негативні.

3. Керівник повинен правильно інтерпретувати *ситуацію*. Необхідно визначити, які фактори є найбільш важливими, який ефект може бути завдяки їм.

4. Керівник повинен вміти прив'язувати конкретні прийоми до певного середовища діяльності, які викликали б найменший негативний ефект, давали б найменше недоліків, забезпечили *раціональний шлях* при цих обставинах.

Суть ситуаційного підходу - це спроба теоретично визначити, перевірити і потім практично рекомендувати різні типові рішення в галузі організації виробництва: управління, систем внутріфірмового планування, бухгалтерського обліку, інформаційних систем у доборі кадрів відповідно до кожної конкретної ситуації. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначати, які методи і засоби будуть найкраще забезпечувати досягнення цілей організації в конкретних ситуаціях. Саме він припускає вибір прийомів і методів, що максимально відповідають конкретним умовам. Це дозволяє враховувати сукупність факторів, що впливають на організацію у той чи інший період. Системний і ситуаційний підходи є методами, які дозволяють поєднувати, приводити до відповідності, взаємопов'язувати частини цілого і тому є методичним апаратом організації управління [6-9].

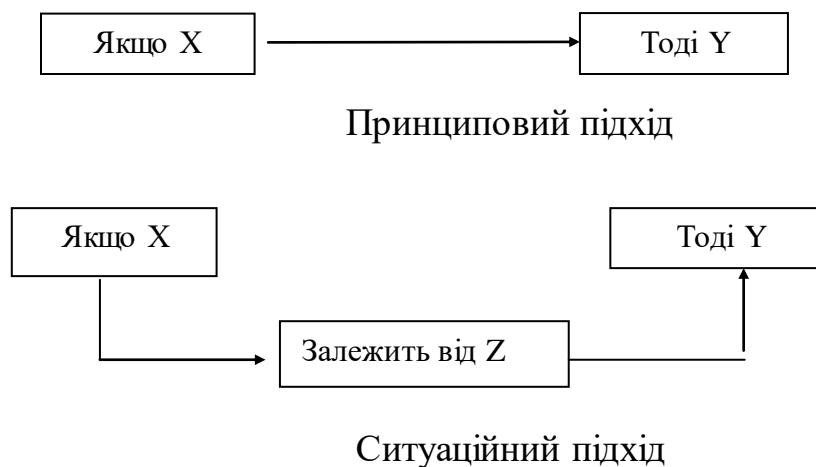
Необхідність постійного пошуку нових підходів до управління виробництвом породжується, перш за все, розвитком факторів виробництва. Радикальні структурні зміни у виробництві пов'язані з широким

застосуванням матеріало-, енерго-, і працезберігаючих методів. Сучасне виробництво відрізняється високою гнучкістю, збільшенням частки спеціалізованої продукції, постійним поновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій.

Вирішальний вплив на еволюцію механізмів управління виробництвом визначають зміни на ринку. Успіх, основа економічного процвітання компанії сьогодні - це здатність відчувати зміни на ринку. Орієнтація на споживача значно вагоміша, ніж орієнтація «на ринок взагалі».

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі співставлення принципового та ситуаційного мислення.



Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають найбільш значущі в управлінні ситуаційні зміни, зокрема у сферах лідування, побудови організаційних структур, кількісних оцінок тощо.

5. Зародження та розвиток наукових досліджень менеджменту в Україні

Становлення системи управління в Україні

Перші теоретичні розробки відносяться до XVIII—XIX ст. Однак розвиток управлінської думки в Україні неможливо розглядати у відриві від Росії. Це пов'язано з тим, що Україна не мала своєї державності. Видатні вчені, починаючи свою діяльність в Україні, потім плідно працювали в Росії. Це такі відомі українські вчені-економісти, як А. Самборський (1732—1815), М. Ліванов (1751-1800), І. В. Вернадський (1821-1884), М. Х. Бунге (1823-1895), М. І. Туган-Барановський (1865-1919).

Подальший розвиток теорії управління пов'язаний з іменами видатних учених, таких, як Е. Хаусвальд (1868-1942), О. О. Богданов (1873-1928), О. А. Єрманський (1866-1941), А. К. Гастєв (1882-1941), Е. Ф. Розмирович (1886-1953), П. М. Кержинцев (1881-1940), Ф. Р. Дунаєвський (1887-1960).

Характерними сферами досліджень для цієї групи вчених були: пошук законів, принципів організаційних систем; методів і принципів управління; добору, підготовки і перепідготовки кадрів; ролі й стилю роботи керівника.

Розглянемо основні періоди розвитку теорії управління соціалістичним суспільним виробництвом, що становлять історію вітчизняної управлінської думки.

У літературі виділяють п'ять основних періодів формування науки управління [2,13]:

1. 1917—1921 рр. — формування основ управління соціалістичною економікою. Цей період характеризується обґрунтуванням основних принципів і форм залучення робітників до управління, створенням нової системи відносин.

Одержав обґрунтування фундаментальний принцип демократичного централізму в управлінні, а також використання принципу ієрархічності.

II. 1921—1928 рр. — становлення системи управління соціалістичною промисловістю. Цей період характерний тим, що була розроблена концепція планування, використана згодом іншими країнами з ринковою економікою. Особлива увага була приділена розробленню принципів добору кадрів, принципу єдиноначальності на промислових підприємствах.

Визначаються основні напрями в розвитку спеціалізації і функціонального розподілу праці.

III. 1929—1945 рр. — удосконалення системи управління. У третьому періоді робота з розвитку теорії управління починає зосереджуватися переважно на розв'язанні організаційно-технічних і частково соціальних проблем. Одержала розвиток раціоналізація форм вертикального розподілу праці в управлінні, яка знайшла своє використання у наданні повноважень нижчим ланкам. Надано значні права партійним організаціям із контролю над діяльністю керівників підприємств.

IV. 1946—1965 рр. — пошук нових форм управління. Це специфічний період, пов'язаний із відновленням економіки країни. Безліч робіт було присвячено обґрунтуванню форм поєднання галузевого і територіального управління. Розробляються методи реалізації окремих функцій управління. З'являються перші роботи з використання економіко-математичних методів, кібернетики, психології і соціології в управлінні підприємствами.

V. 1965—1975 рр. — комплексний підхід до вдосконалення систем управління. Проблеми вдосконалення системи управління набули масштабу державної програми. Почали формуватися серйозні напрями щодо розробки теоретичних і прикладних проблем управління не лише в Радянському Союзі, а й в інших країнах соціалістичної співдружності. Ці дослідження охопили широке коло проблем, що стосуються розробки методології реалізації загальних функцій управління, організації роботи апарату управління (організація праці керівника, розподіл повноважень на основі принципу централізації), проектування організаційних структур управління тощо. У цих дослідженнях істотно розвинулися результати, досягнуті в кібернетиці, системних дослідженнях, узагальнених нормативних підходів. Ці ж напрями досліджувалися й далі, до 1990 р.

З'являється безліч публікацій щодо використання системного підходу в управлінні, особливо при розробленні автоматизованих систем управління. Був покладений початок розробки теорії організацій і загальної теорії систем.

Значний внесок у розвиток цієї теорії зробили В. Афанасьєв, О. Дейнеко, В. Глушков, Д. Гвішиані, В. Голиков, А. Берг, О. Козлова, Г. Попов, Ю. Черняк, Б. Мільнер, Н. Чумаченко та ін.

Особливості сучасного розвитку менеджменту в Україні

У 60—70-х роках ХХ ст. могутнім поштовхом у розвитку теорії управління стало захоплення виробників і науковців створенням та запровадженням на всіх рівнях господарювання автоматизованих систем управління (АСУ). Завдяки цьому було започатковано розвиток теорії організацій і теорії систем в Україні. Теорія управління почала розвиватися на основі системного підходу.

У Києві почали розвиватися три наукових напрями. В. М. Глушков (1923— 1982) очолив напрям із розробки та впровадження математичних методів у практику прогнозування і моделювання виробничих систем. Представниками цієї школи була розроблена методологія створення АСУ. На базі досліджень у галузі кібернетики розвивався системний підхід в управлінні.

Проводячи дослідження у галузі проектування АСУ на будівництві, наукова школа під керівництвом В. І. Рибальського розробила методи управління складними будівельними об'єктами. Одержали розвиток методи планування і диспетчеризації на основі оптимальних мережевих моделей. При розробленні мережевих моделей акцент робився на визначенні цілей, пошуку засобів і методів досягнення цілей. Таким чином набула поширення концепція П. Друкера управління за цілями. Цікавий розвиток одержала теорія функцій управління. Дослідження у галузі функцій управління показали, що функції мають тривимірний вигляд і можуть бути подані у вигляді тривимірної моделі, названої "кубом Рибальського".

На початку 80-х років формується група вчених під керівництвом Г. М. Доброва, яка активно почала розвивати концепцію програмно-цільового управління. В основу цього підходу був покладений метод розробки специфічних планів (і важелів управління) щодо досягнення намічених цілей,

які б забезпечували чітку узгодженість заходів із поставленими цілями. Така концепція передбачала розробку гнучких організаційних структур управління, орієнтованих на досягнення цілей.

Цікаві розробки проводилися в Інституті економіки АН України В. І. Голиковим, В. М. Гейцем та ін. Предметом їхніх досліджень були системи відносин в управлінні, сфери діяльності лінійних і функціональних органів управління, застосування економіко-математичних методів прогнозування у системі довгострокового планування комплексного розвитку народного господарства.

Представники донецької школи (зокрема, М. Г. Чумаченко) та ін., працювали над дослідженнями у галузі теорії систем та її використання в управлінні підприємствами. Велика увага в цих дослідженнях приділялася виявленню й аналізу чинників, що впливають на процеси формування організаційних структур управління підприємствами, застосуванню комплексу методів в управлінні.

"Український соціалістичний менеджмент", який діяв протягом більш як півстоліття в нашій економіці, був невід'ємною частиною теорії і практики управління, що склалися в СРСР. Він повністю ґрунтувався на їх методах і постулатах, серед яких передусім слід назвати такі: віра в абсолютну керованість; спонтанна нормотворчість; відомчість; зрівнялівка; імітація роботи; тіньове управління; калька російського чиновництва; довічне наймання номенклатури; ризикофобія.

Водночас з'явилися нові "мінуси" українського менеджменту.

Латентність великої потреби в менеджерах. Дотепер у масштабах країни не зроблено реальної оцінки потреби в менеджерах, яка не заявлена як попит. Традиційне для минулих часів злиття (не тільки функціональне, а й статистичне) інженерно-технічного персоналу (ІТП) зі службою управління в деяку загальну групу ускладнює розрахунки потреби в менеджерах.

Відсутність довгострокового планування управління. Переважна більшість українських компаній не здійснює довгострокового планування

своєї діяльності. Більше того, більшість підприємств навіть не ставлять перед собою такого завдання. Однією з проблем довгострокового планування як діяльності, так і управління є досить мала вірогідність точного прогнозу характеру середовища в майбутньому. Водночас у найбільш успішних в Україні компаній докладають певних зусиль для розвитку методів прогнозування і планування, намагаються скласти еволюційну схему розвитку методів менеджменту.

Невміння імпортувати нові технологічні прийоми. Українські керівники зазвичай відчували труднощі, імпортуючи нові технологічні прийоми.

Брак "клем" для підключення інтелектуального потенціалу. Український менеджмент - і державний, і приватний - не має так званих "клем-контактів" для регулярного підключення інтелектуального і духовного потенціалу українського народу, через які б надходили конструктивні ідеї.

Водночас слід зазначити, що інтелектуальна еліта України сьогодні не має необхідної мотивації застосування наявних знань і професійних навичок у своїй державі, а відтак прагне реалізувати їх за кордоном. Спостерігаються і такі тенденції, коли наші люди після навчання або стажування в інших країнах не можуть знайти адекватної роботи в Україні.

Особливості управління компаніями в Україні. Наші менеджери зверхньо дивляться на робітників, умови їхньої праці та можливості кар'єри, тобто на ті фактори, що здебільшого і просувають бізнес. Проблеми якості і відповідальності управлінського корпусу України так і не було вирішено.

Брак корпоративної культури. Компанія - це "продовження" людських якостей її керівників і водночас середовище формування корпоративних цінностей. Психологія вищих керівників компаній визначає корпоративну культуру. Недоліком української культури менеджменту є те, що керівник переважно на інтуїтивному рівні усвідомлює, що добре, а що погано. При цьому він ще не завжди може сформулювати свої уявлення у вигляді кодексу.

Конфлікти в українському менеджменті. На сучасних українських підприємствах дедалі більше загострюються і диференціюються за великим числом ознак конфлікти: між діловими культурами України і Заходу; між підприємцями й інвесторами; між власниками, директорами і найманими працівниками; між директорами і фінансовими структурами; між управлінцями й особами, що не беруть участі в менеджменті, а також між акціонерами і найманими менеджерами та фахівцями.

Безумовно, розвиток теорії і формування української моделі менеджменту відбувається під впливом сучасних американських шкіл, а також накопиченого вітчизняного і світового досвіду. Унаслідок значного інтересу до менеджменту, викликаного економічними реформами, що проводяться в Україні, існує важлива проблема неоднорідності в сутності й змісті менеджменту.

У практиці використання моделей менеджменту в Україні намітилося, за своєю суттю, три різновиди менеджменту. Досить поширеною моделлю є *менеджмент радянської моделі*. Ця модель зберігається на тих підприємствах, які діють на регіональному вітчизняному ринку з традиційними продуктами. Суть і форми управління в більшості організацій істотно не змінилися.

Інший тип менеджменту — це *менеджмент здорового глузду*. Він використовується в нових організаціях, керівники яких не мають спеціальної менеджерської освіти, а в кращому разі закінчили всілякі короткострокові курси. Тому вони демонструють повагу до менеджменту, але в практичній діяльності керуються здоровим глуздом.

Третій тип менеджменту представлений спільними підприємствами або зарубіжними фірмами, що діють на території України. На таких підприємствах використовуються *західні моделі менеджменту*. Персонал цих підприємств проходить спеціальну підготовку в галузі менеджменту в тій країні, де знаходяться засновники або головна організація.

Першочергового значення набуває розвиток широкої мережі інститутів управління з метою узгодження приватних економічних стратегій і економічної стратегії держави. Економічним суб'єктам варто створити легальні можливості відкрито впливати на розробку державної стратегії формування ефективної структури власності і менеджменту в економіці України.

Найвищі інстанції державного управління не повинні недооцінювати чинник професіонала-менеджера. У менеджменті розвинутих країн названий чинник пов'язують з умінням керівника-менеджера сформувати (в рамках стратегічного менеджменту) механізм управління організацією "за метою і результатами". Серед усіх тенденцій світового менеджменту таке управління займає чільне місце, воно концентрує в собі всі інші тенденції і "школи" управлінської думки [43].

Контрольні питання

1. Які існують управлінські революції у розвитку менеджменту?
2. Яка існує хронологія науки про управління?
3. За яких причин управління як наукова дисципліна, професія та галузь досліджень сформувалась саме у США?
4. Які ви знаєте класичні теорії менеджменту?
5. Надайте характеристику школі наукового управління.
6. Надайте характеристику адміністративній школі.
7. Назвіть основні положення теорії ідеальної бюрократії.
8. Надайте характеристику школі людських стосунків.
9. Надайте характеристику школі організаційної поведінки.
10. Що є характерним для кількісного підходу в управлінні?
11. Назвіть особливості сучасного менеджменту.
12. Які види менеджменту ви знаєте?
13. Які концепції сучасного менеджменту ви знаєте?
14. Чим характеризується процесний підхід у менеджменті?

15. Чим характеризується системний підхід у менеджменті?
16. Чим характеризується ситуаційний підхід у менеджменті?
17. Яким чином відбувалось становлення системи управління в Україні?

Тема 4. Організації як об'єкти управління

1. Поняття і ознаки організації.
2. Внутрішня і зовнішня середа організації.
3. Еволюція організації.
4. Класифікація виробничо-господарських організацій.

1. Поняття і ознаки організації

Організація - складова частина управлінської діяльності, що представляє собою процес, що комбінує працю, виконувану індивідами або групами людей, наділених якостями, необхідними для її виконання, так, що забезпечуються найкращі умови ефективного, систематичного, позитивного й скоординованого додатка знань працівників.

Організацією насамперед називається **стійка група осіб (фізичних і юридичних), взаємодіючих за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для рішення своїх проблем або досягнення поставлених цілей [10].**

В цьому й складається її головна функція (завдання), виконуючи яку організація перетворює за допомогою різних технологій наявні ресурси в необхідні кінцеві результати.

Однак термін «організація» характеризує й певну структуру, у яку поєднуються люди для досягнення своїх цілей, тобто об'єкт менеджменту.

Зважаючи на принцип внутрішнього життя, сукупність організацій як соціальних утворень можна класифікувати на формальні і неформальні.

Формальну організацію характеризує певний порядок, зафіксований у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності «малих» груп (до 10 осіб). Соціальні взаємодії у неформальній організації не мають загальної або свідомо координованої спільної мети.

Рекомендації щодо успішного управління неформальними групами наведені на рис. 4.1.

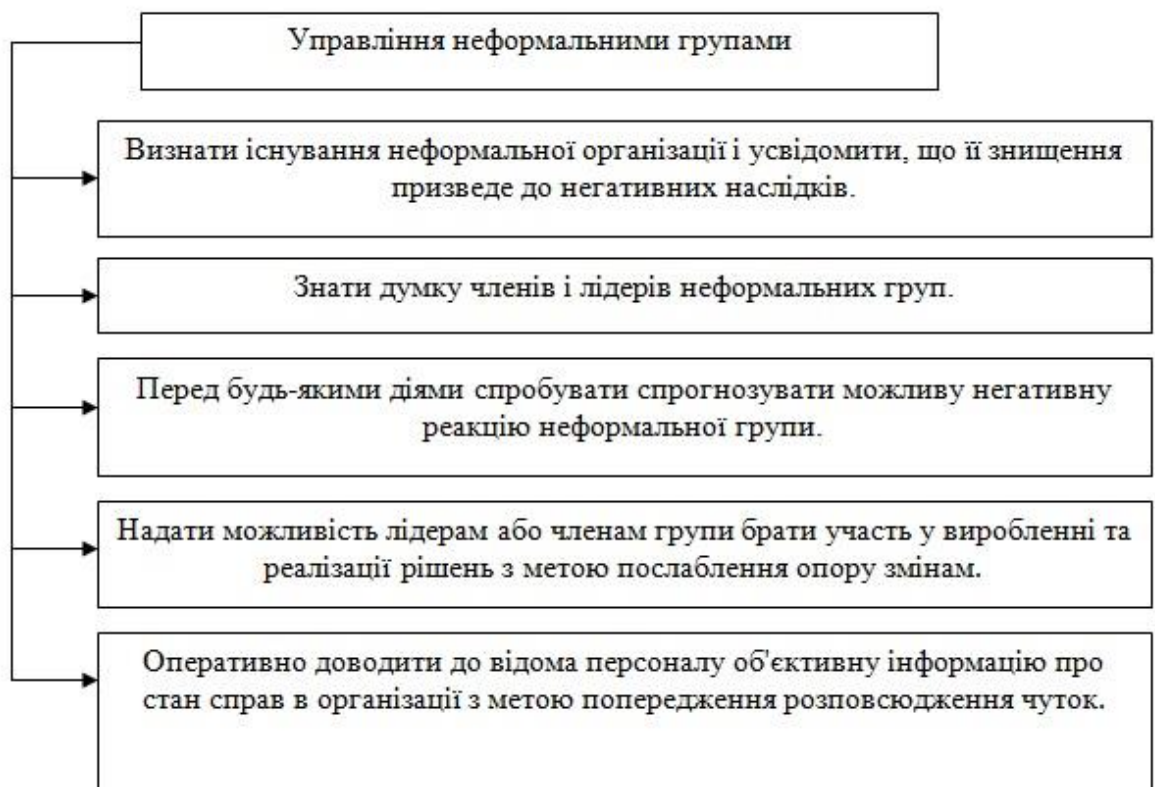


Рис. 4.1. Заходи щодо управління неформальними групами [10,18]

Як соціальна система, організація є відкритої, тому що її виживання залежить від зовнішнього світу. Вона описується такими характеристиками, як зовнішнє й внутрішнє середовище, структура, цілі, стратегії, технологія, персонал, потенціал.

Структура організації – упорядкована сукупність її взаємозалежних елементів. Буває технічна, соціальна, соціотехнічна, нормативно-правова.

Технічна структура організації – це матеріальні об'єкти й процеси (приміщення і їхнє планування, устаткування, умови праці, потоки сировини, енергії й т.д.). Оскільки її елементи незмінні, таку структуру відносять до категорії *жорстких*. Технічна структура визначає професійно-кваліфікаційний склад персоналу, характер і зміст трудових операцій, створює основу функціональних зв'язків між людьми, впливає на міжособистісні відносини.

Соціальна структура організації – це сукупність учасників і їхніх зв'язків у рамках спільної діяльності. Включає формальні й неформальні групи, цінності, інтереси, повноваження, канали їхнього розподілу, впливу й т.д. Всі елементи соціальної структури є *м'якими*.

Соціотехнічна структура організації – це система робочих місць, що поєднує працівників просторово й у трудовому взаємозв'язку. Вона інтегрує жорстку технічну й гнучку соціальну структури.

Нормативно-правова структура організації – це сукупність юридичних норм, правил, вимог, стандартів, необхідних для здійснення функцій організації.

Ознаки організації [3,10,12,19]:

1. **Наявність мети.** Ціль надає зміст існуванню організації, визначеність і конкретну спрямованість діям; поєднує учасників, оскільки її реалізація забезпечує рішення ними власних завдань.

2. **Відособленість організації.** Виражається в замкнутості внутрішніх процесів і наявності границь, що відокремлюють її від зовнішнього оточення. Границі можуть бути матеріальними (стіни, забори) і нематеріальними (заборони, правила, норми).

3. **Системність організації.** Наявність зв'язків між її окремими елементами, за допомогою яких вони взаємодіють і впливають один на одного. Зв'язки можуть бути економічними, технологічними, адміністративними, соціальними, інформаційними.

4. Саморегулювання організації. Дозволяє в певних межах самостійно вирішувати багато питань внутрішнього життя й з урахуванням конкретних обставин виконувати зовнішні команди.

5. Наявність специфічної культури. Являє собою сплав цінностей, традицій, вірувань, норм, символів, які багато у чому визначають відносини в колективі й спрямованість поведінки людей.

6. Стабільність організації. Здатність організації функціонувати й розвиватися в умовах зовнішніх і внутрішніх перешкод і всупереч їм.

7. Складність організації. Обумовлена масштабами, кількістю й автономністю елементів, розмаїтістю функцій і властивостей організації, зв'язків між ними.

Причини виникнення і принципи функціонування організацій

Причинами виникнення організацій є:

1. Потреба координації діяльності людей у виробничому процесі.
2. Прагнення об'єднати у групу індивідів для ефективніших комунікацій.

Принципи функціонування організацій [3,10]:

- *принцип поділу завдань* – реалізується відповідно до поділу праці між співробітниками;
- *принцип синтезу завдань* – реалізується шляхом координації завдань як на окремому робочому місці, так і між ними. Завдяки цьому принципу компенсуються ймовірні проблеми, що могли б виникнути внаслідок реалізації попереднього принципу;
- *принцип інстанцій* – зумовлений залежністю загальної ефективності організації від ефективності комунікацій між працівниками, що досягається завдяки її структуризації. Комунікації повинні відбуватися вздовж лінії ієрархічного підпорядкування, тобто забезпечувати єдність зусиль співробітників організації в досягненні спільної мети;

- принцип єдності розпорядництва – вимагає доводити будь-яке розпорядження до виконавця через його безпосереднього керівника, що повинно унеможливити дублювання інформації або її викривлення.

Отже, передумовою виникнення організацій є прийняття особами, що її утворюють, певної сукупності правил, якими повинні керуватися всі і дотримання яких свідчить про наявність організації та забезпечує її ефективність.

2. Внутрішня і зовнішня среда організації

Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації – це сукупність внутрішніх елементів організації (об'єктів, процесів), так званих внутрішніх змінних, що надають їй специфічний образ (цілі, ресурси, поділ праці, технологія, організаційна структура, система комунікацій, поведінка співробітників).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації. Оскільки організації являють собою створені людьми системи, ті внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. До основних змінних в самій організації, які вимагають уваги керівництва, відносяться: цілі, структура, завдання, технологія й люди [10,12].

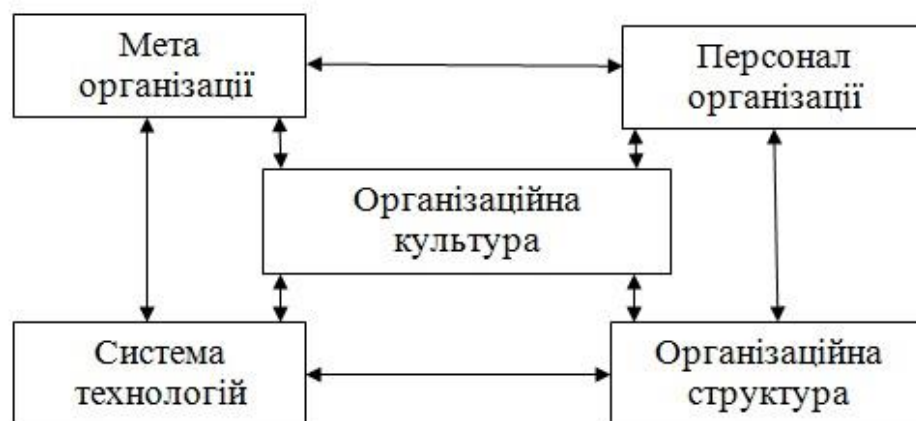


Рис. 4.2. Модель внутрішнього середовища організації

Цілі. Організація це група людей з усвідомленими загальними цілями. Організацію також можна розглядати як засіб досягнення цілей. Цілі - конкретні кінцеві стани або бажаний результат, якого прагне домогтися група, працюючи разом.

Структура організації являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління і функціональних галузей, побудованих у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Спеціалізований поділ праці в більшості сучасних організацій зовсім не означає випадкового розподілу робіт між наявними людьми.

Поділ праці – це якісне розмежування й відокремлення різних видів праці, що закріплюють за тими суб'єктами, які можуть їх виконати найбільш успішно.

Горизонтальний поділ праці стосується тих його видів, які організація здійснює у відповідності зі своїм призначенням.

Вертикальний поділ праці існує між керівниками й виконавцями. Він створює *ієрархію*, тобто підпорядкованість одних ланок організації іншим.

Завдання. Одним з напрямків поділу праці в організації є формулювання завдань. Завдання - це певна робота, серія робіт або частина роботи, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом, у заздалегідь певний термін.

Технологія. Стосовно до організації, являє собою сукупність коштів, процесів, операцій, методів, за допомогою яких вхідні елементи перетворюються у вихідні; вона охоплює машини, механізми й інструменти, навички й знання.

Складна технологія – всі роботи в рамках організації слабо зв'язані один з одним і завершеність їм надає остання операція (учасники процесу окремо виготовляють деталі, які поєднуються в кінцевий продукт лише на складальному стенді).

Послідовна технологія – роботи зі створення продукції впливають друг із друга й жодна не може початися раніше, ніж закінчиться попередня (конвейерна зборка автомобіля).

Зв'язана технологія – операції взаємно обумовлюють одна другу, але не обов'язково в однозначній послідовності (робота над документами, які керівник може неодноразово передавати різним підлеглим на доробку).

Групова технологія – роботи виконуються на одному стаціонарному об'єкті послідовно або паралельно залежно від ситуації (споруджуваний будинок).

Задачі і технологія тісно зв'язані між собою. Виконання завдання включає використання конкретної технології як засоба перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що одержують на виході.

Люди. Найбільше наочно люди розрізняються за своїми індивідуальними здатностями, властивими їм якостями.

Організації майже завжди намагаються скористатися розходженнями в здатностях при рішенні питання, яку посаду буде займати і яку роботу буде виконувати конкретний працівник.

У своїй роботі з координації зусиль персоналу в напрямку ефективного досягнення цілей організації, менеджери повинні враховувати особистість працівників, їхні потреби, очікування, цінності.

Організаційний порядок. Сукупність соціальних зв'язків, правил, норм, що дозволяють виконавцям діяти автоматично. Не звертаючись за вказівками до керівника [3,10,12,19].

Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище організації (організаційне оточення) - це сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє.

До характеристик зовнішнього середовища відносяться: взаємозв'язок факторів, складність, рухливість, невизначеність.

Взаємозв'язок факторів зовнішнього середовища — це рівень сили, з якої зміни одного фактору впливають на інші фактори. Так само як зміна одного фактору прямого впливу (будь-який внутрішньої змінної) може позначатися на інші, зміна одного фактору непрямого впливу може обумовлювати зміну інших.

Взаємозв'язок різних факторів зовнішнього середовища перетворює середовище сучасних організацій у бурхливо мінливе. Керівники більше не можуть розглядати зовнішні фактори ізольовано, вони повинні виходити з того, що всі вони взаємозалежні й піддаються змінам.

Складність зовнішнього середовища - це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них.

Рухливість середовища — це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників вказували, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю.

Невизначеність зовнішнього середовища є функцією кількості інформації, якій розполагає організація (або особа) із приводу конкретного фактору, а також функцією впевненості в цій інформації. Якщо інформації мало або є сумніви у її точності, середовище стає більше невизначеним, чим у ситуації, коли є адекватна інформація і є підстави вважати її високонадійною.

Організаційне оточення буває *діловим* (мікрооточення) і *фоновим* (макрооточення).

Ділове оточення утворюють ті явища, процеси й інститути середовища (постачальники, споживачі, конкуренти), з якими організація безпосередньо взаємодіє й може здійснювати на них вплив.

Фонове оточення складається з політики держави, законодавства, конкуренції й багатьох інших обставин, які непадвласні більшості організацій.

Один зі способів визначення оточення й полегшення обліку його впливу на організацію заключається в поділі зовнішніх факторів на середовище прямого впливу й середовище непрямого впливу.

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації й випробовують на собі прямий вплив операцій організації. До цих факторів варто віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Середовище непрямого впливу включає фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на операції, але, проте, позначаються на них: політичні й соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес (рис. 4.3) [3,10,12,19].

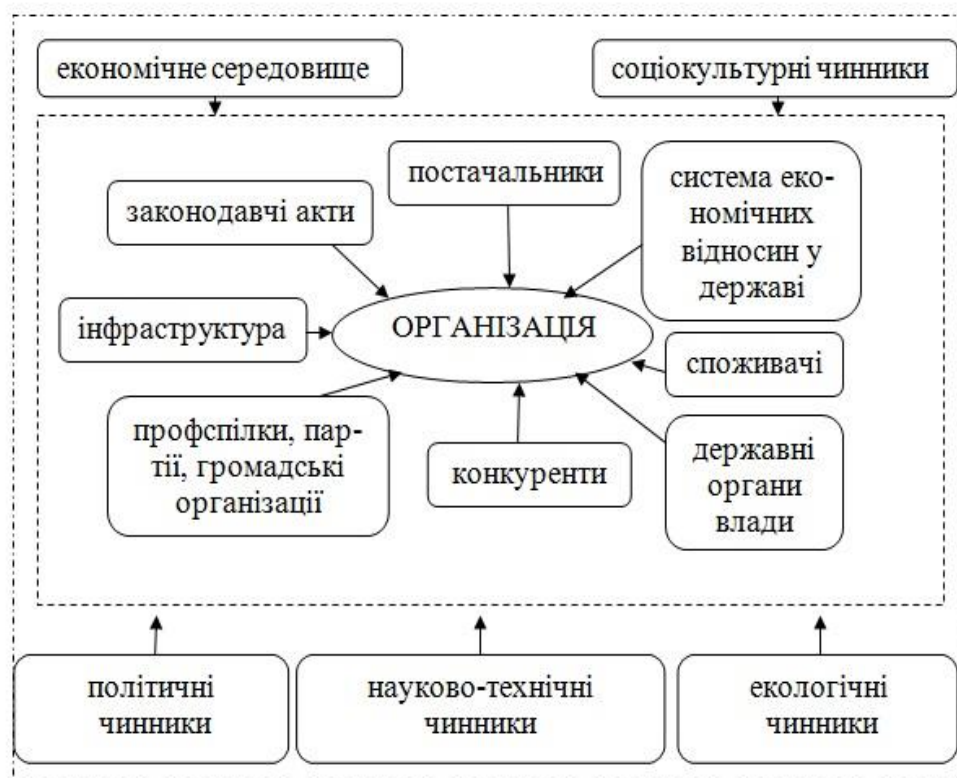


Рис. 4.3. Зовнішнє середовище організації

1. Зовнішнє середовище організації прямого впливу.

Постачальники. З погляду системного підходу, організація - це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів - це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила. Поставками ресурсів, необхідних організації для ведення бізнесу й займаються постачальники. Багато організацій залежать від безперервного постачання матеріалів. Однак для росту й процвітання їм потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Таких потенційних інвесторів небагато: банки, програми державних установ з надання позик, акціонери й приватні особи, що акцептують векселі організації або покупці її облігацій.

Державні органи. Організації зобов'язані дотримуватися не тільки законів, але й вимогів органів державного регулювання, тобто примусового виконання законів у сферах компетентності цих органів, а також вимогів, що найчастіше також мають чинність закону.

Споживачі. Багато хто розділяють точку зору відомого фахівця з управління Пітера Ф. Друкера, відповідно до якої єдина справжня мета організації - створити споживача, оскільки виправдання існування і її виживання залежать від здатності знаходити споживача результатів своєї діяльності й задовольняти його запити.

Конкуренти. Конкуренти це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Цей термін використовується для позначення особи, групи осіб, фірм, підприємств, що суперничають у досягненні ідентичних цілей, у прагненні мати ті ж ресурси, блага, займати положення на ринку.

Безпосередній вплив на організацію здійснюють трудові ресурси.

Трудові ресурси — частина населення країни, що розполагає сукупністю фізичних і духовних здатностей, необхідних для участі в процесі праці. Вони являють собою чисельність працездатного населення і є важливим елементом економічного потенціалу країни. Наявність трудових ресурсів у регіоні впливає на організацію, рівень оплати праці, бюджет.

2. Зовнішнє середовище організації непрямого впливу. Фактори середовища непрямого впливу звичайно не впливають на операції

організацій так помітно, як фактори середовища прямого впливу, проте, керівництву необхідно враховувати їх. Середовище непрямого впливу звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу. До факторів середовища непрямого впливу відносяться стан економіки, соціокультурні й політичні фактори, а також взаємини з місцевими співтовариствами.

Стан економіки. Керівництво повинне вміти передбачати, як позначатися на операціях організації загальні зміни стану економіки. Стан світової економіки впливає на вартість всіх ввезених ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари й послуги.

Соціокультурні фактори. Будь-яка організація функціонує, щонайменше, в одному культурному середовищі. Тому соціально-культурні фактори, у числі яких переважають установки, життєві цінності й традиції, впливають на організацію.

Політичні фактори. Деякі аспекти політичної обстановки представляють для керівника особливе значення. Інший елемент політичної обстановки - групи особливих інтересів і лобісти [3,10,12,19].

3. Еволюція організації

Організації реалізують себе у виробництві товарів, наданні послуг, інформації та багатьох інших напрямках. Майже кожна з них проходить зародження, розвиток, успіх, спад і, зрештою, припиняють свою діяльність. Щодня створюються нові організації. Деякі з них існують довго, вчасно впроваджуючи організаційні зміни, підлаштовуючись під зовнішнє середовище, а деякі через нетривалий проміжок часу ліквідуються назавжди. Тому керівник повинен знати, на якому етапі розвитку (життєвого циклу) знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Поняття життєвого циклу використовується для передбачення змін, які відбуваються в організації, саме тому цій концепції в літературі приділяється велика увага.

Більшість досліджень сходяться на тому, що різні точки зору між кількістю і назвами стадій організаційного життєвого циклу можна усунути за допомогою узагальненої п'ятиетапної моделі (рис. 4.4) [10].

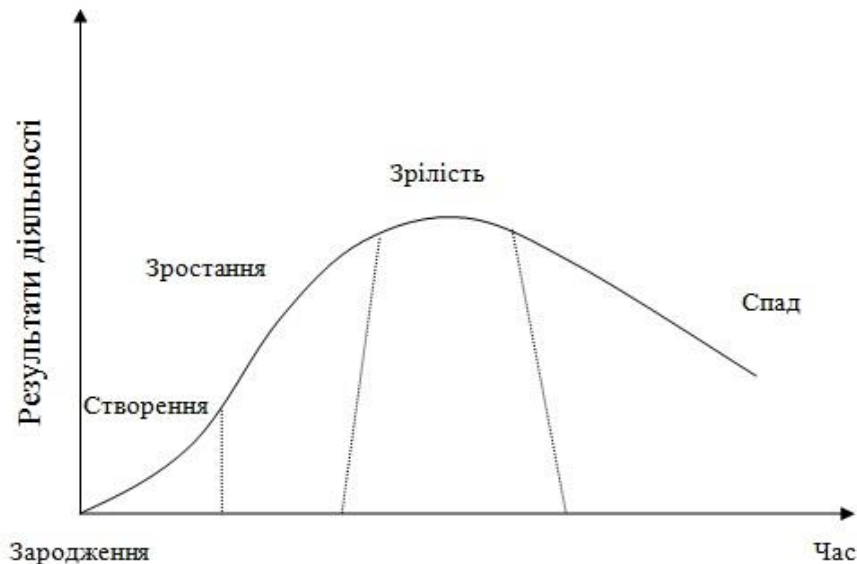


Рис. 4.4. Життєвий цикл організації (типова крива)

Наведемо характеристику етапів, які наведені на рис. 4.

1. Етап зародження. Здійснюється пошук інвестицій, визначається мета, ставляться задачі, формується життєвий цикл продукції, відбувається забезпечення необхідними ресурсами.

2. Етап створення. Відбувається реєстрація підприємства, формується місія організації; комунікації і структура в рамках організації залишаються неформальними, багато уваги приділяється маркетинговій діяльності, мотивація персоналу залежить від результатів діяльності, стиль управління директивний.

3. Етап зростання. Стабільна децентралізована організаційна структура, здійснюється делегування повноважень, метою діяльності є нарощування обсягів продажу, розширення ринків збуту, підвищення прибутку, підвищення оплати праці, здійснюється розробка і прийняття виважених рішень, впроваджуються інновації.

4. Етап зрілості. Відбувається максимізація прибутку, встановлення системи менеджменту, з'являються системи планування і контролю витрат, система управління формалізована, бюрократизована, здійснюється галузева диверсифікація підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. Етап спаду. Метою діяльності є збереження отриманих на попередніх етапах результатів, система управління надто бюрократизована, знижуються прибутки, відбувається фінансова криза, збільшується кількість конфліктів, розробка і прийняття рішень здійснюються централізовано, основною задачею стає відродження, перероблення місії та розробка нової стратегії розвитку.

Концепція життєвого циклу організації стверджує, що при збереженні тих самих методів керівництва, строк її існування обмежений 30-40 роками й має тенденцію до скорочення. Це обумовлено тим, що поступово організаційні структури, система управління і тип мислення персоналу вступають у суперечність із ситуацією, що змінилася.

Більш детальний аналіз стадій життєвого циклу організацій наведено в табл. 4.1 [10].

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств — протягом п'яти років свого існування.

Задача цього періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темпи зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником та його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, здебільшого, несистематично, ривками; організація усе більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрась

Таблиця 4.1

Стадії розвитку організації

Стадії Фактори	Народження	Дитинство	Отроцтво	Рання зрілість	Розквіт сил	Повна зрілість	Старіння	Оновлення
Первинні цілі	Виживання	Коротко-строковий прибуток	Прискорений ріст	Систематичний ріст	Збалансований ріст	Унікальність, образ	Обслуговування	Оновлення
Тип лідера	Новатор	Опортуніст	Консультант	Учасник	Корпоративна діяльність	Державний діяч	Адміністратор	Реорганізатор
Організаційний характер	Боротьба	Досягнення	Зміни	Розширення, диверсифікація	Системна орієнтація	Зрілість, задоволення собою	Орієнтація на структури, що склалися	Орієнтація на зміни
Організаційний образ	Із собою в центрі уваги	Місцевий	Секційний	Національний	Багатонаціональний	Міжнародний	Самозадоволений	Самокритичний
Концентрація енергії на:	Новому	Конкуренції	Завоювання	Координації	Інтеграції, управлінні	Пристаюванні	Продовженні існування	Оновленні, розвитку
Центральна проблема	Вихід на ринок	Існування	Частка ринку	Багаторонний ріст	Централізація і автономність	Рівновага інтересів	Стабільність	Омолодження
Тип планування	Із передбаченням	-	Продажі, бюджет	За замовленнями, спеціалізація	Складний, комплексний	Соціально-політичний	Екстраполяція	Творчий

Метод управління	Одна людина	Мала група однодумців	Делегування	Децентралізований	Централізований	Колегіальний	Оснований на традиціях	Змагальний, заохочувальний
Організаційна модель	Максимізація прибутку	Оптимізація прибутку	Плановий прибуток	Хороший стан	Соціальна відповідальність	Соціальний інститут	Бюрократія	Наслідування Фенікса

до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – експансія (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі), диференціація і, можливо, диверсифікованість (стратегічна орієнтація на різноманітність і різнобічний розвиток діяльності; одночасний розвиток багатьох, не пов'язаних один з одним видів виробництва; збільшення кількості видів і найменувань продукції й послуг; розподіл коштів між різними (за рядом параметрів) активами з метою зниження ризиків; проникнення компанії в інші галузі). Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінювання ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути

керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені. З прискоренням темпів зростання, порівняно з попередніми стадіями, організація нерідко переоцінює свої успіхи і можливості.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Дуже часто встановлюється небажаний стан загальної благодушності. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту сповільнюються. Організація може відхилитися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Разом з тим слабкості занадто очевидні. Ці симптоми нерідко ігноруються керівництвом.

Старіння. Цей тип ніколи б не наступив, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. Конкуренти незмінно зазіхають на частку організації на ринку. Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – усе це, разом узятє, створює умови для "закупорки артерій". Як показує практика, дуже важко зупинитися і припинити виконання непродуктивної роботи. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу, як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку [10].

Російські дослідники розглядають життєвий шлях організації в бізнесі з соціокультурної точки зору, ґрунтуючись на власному багатому досвіді управлінського консультування. Вони виділяють чотири етапи життєвого циклу організаційного розвитку, для кожного з яких характерна певна система взаємин між співробітниками, організацією і зовнішнім середовищем:

- **етап «Тусовка»** – переважають неформальні відносини, «громадський» менталітет, рівноправ'я, ідеологічне (харизматичне) лідерство і непрофесійне - дружнє або патерналістське – управління;

- **етап «Механізація»** – повсюдна формалізація відносин, процесів і процедур. Організація переходить до регулярного менеджменту. Значно заглиблюється розподіл праці, складаються докладні посадові інструкції і правила внутрішнього розпорядку. Велике значення надається стандартизації і утилітарності. Нововведення зустрічають істотний опір;

- **етап «Внутрішнє підприємництво»** – головним завданням організації є підвищення ефективності діяльності. Має місце широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи співробітників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією організації. Найважливішими цінностями стає професіоналізм співробітників, здатність добитися поставленої мети максимально ефективним чином. Часто формуються командні відносини і способи роботи;

- **етап «Управління якістю»** – компанія націлюється на захоплення стратегічних пріоритетів на ринку через створення власних стандартів якості. Високий рівень виробництва ґрунтується на впровадженні і розвитку ідеології «внутрішнього клієнта», коли кожен підрозділ компанії стає замовником для одних підрозділів і виконавцем для інших. Проте в цілому технологічний ланцюжок орієнтований на кінцевий результат, працює на клієнта організації.

Залежно від стадії життєвого циклу організації характерні різні особливості управління (рис. 4.5) [10].

Сучасні дослідження дозволили зробити такі висновки [10]:

- організації розвиваються і старіють, як і живі істоти, що проявляється в зниженні сприйняття підприємства до всього, що виходить за формалізовані рамки. Така формалізація перетворює організації в закриті системи;

- цілком закрити система, тобто система, що яка не сприймає нову інформацію, старіє і згодом помирає. Вона перестає розвиватися, утрачає здатність до адаптації до зовнішнього середовища. Підприємства можуть

продовжувати існувати, але схожі на умираючих, життя яких підтримується за допомогою складного устаткування;

- у рамках "біологічного підходу" роль керівника підприємства полягає, з одного боку, в підтримці системи в стані відкритості, з іншого боку, він повинен орієнтувати ресурси організації на інновації, що забезпечать виживання підприємства, його адаптацію до оточення, що змінюється;

- управління організацією в даному режимі містить певний ризик, пов'язаний з порушенням функціонування підприємства чи необхідністю зміни існуючих керівних структур (це може піти на користь підприємству, але являє загрозу для самих керівників). Підтримка відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання підприємства в сучасних умовах.



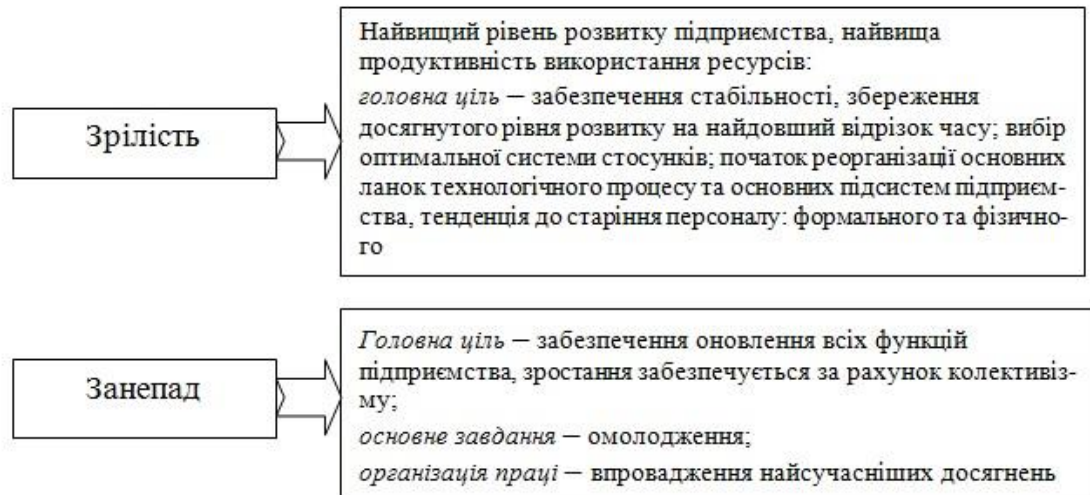


Рис. 4.5. Управління на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Огляд різних теорій організації і управління дозволяє зробити загальний висновок: виживання й ефективність діяльності підприємств залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва організацій.

4. Класифікація виробничо-господарських організацій

Організації можна класифікувати за різними ознаками, а саме, за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Класифікація організацій за різними ознаками [10]

№ ознаки	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)

3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми, концерни тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
5	Розміри (що враховують чисельність персоналу, вартість майнового комплексу, частку та місткість обслуговування ринку тощо)	Мікропідприємства, малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	За характером адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом в контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійною координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатись у виробничу і комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Виробничий кооператив – це господарська організація корпоративного типу, яка створюється на добровільних засадах громадянами для спільного здійснення господарської (виробничої) діяльності з метою

отримання доходу і діє на підставі статуту, на засадах членства, обов'язкової трудової участі в його діяльності, самоуправління та самофінансування.

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать: повні; з обмеженою відповідальністю; командитні; акціонерні.

Громадські організації – це масові об'єднання громадян, що виникають за їх ініціативою для реалізації довгострокових цілей, мають свій статут і характеризуються чіткою структурою (профспілки; організації інвалідів; ветеранські, жіночі, молодіжні, дитячі організації; наукові, технічні, культурно-просвітницькі, фізкультурно-спортивні та інші добровільні товариства; творчі спілки; різноманітні земляцтва, фонди, асоціації, товариства та ін.).

Державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності.

Інжинірингові фірми займаються розробкою і впровадженням новітніх технічних вдосконалень, технологічних нововведень тощо.

Колективні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи працівників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових, комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Масове виробництво застосовується на підприємствах, які характеризуються вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення однакових виробів.

Одиничне виробництво застосовується підприємствами, які характеризуються широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких не передбачається.

Приватне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Серійне виробництво використовується на підприємствах, які мають обмежену номенклатуру продукції, виготовлення виробів періодично випускається певними серіями і сумарний випуск може бути досить значний.

Факторингові компанії – це організації, які купують дебіторську заборгованість клієнтів, пов'язану з постачанням товарів або наданням послуг.

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, такі як ресурси, які необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління [3,10,12,19].

Контрольні питання

1. Що уявляє собою організація? Які її ознаки?
2. Чим відрізняються формальні і неформальні організації?
3. Які існують заходи щодо управління неформальними групами?
4. Назвіть види структури організації.
5. Назвіть принципи функціонування організацій.

6. Надайте характеристику внутрішньому середовищу організації.
7. Надайте характеристику зовнішньому середовищу організації.
8. Наведіть характеристику етапів життєвого циклу організації.
9. Які стадії розвитку організації ви знаєте?
10. Наведіть класифікацію організацій за різними ознаками.

Тема 5. Функції та технологія менеджменту

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності.
2. Управлінський процес: мета, учасники, предмет, засоби здійснення.
3. Управлінський цикл.
4. Управлінські процедури.

1. Функції менеджменту як види управлінської діяльності

Управлінська діяльність являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності). Слово «функція» – від латинського *functio*, що в перекладі українською мовою означає виконання, коло діяльності, призначення, обов'язок тощо [22].

Функції менеджменту – це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу [6].

Всі сучасні дослідники процесу управління виробництвом вважають класичний підхід, запропонований А. Файолем, основою класифікації функцій менеджменту.

На сьогодні найпоширенішою є точка зору, відповідно до якої процес менеджменту складається з п'яти взаємозалежних функцій: планування, організація, координація, контроль і мотивація. Взаємозв'язок між ними може бути представлений схемою, що показує зміст будь-якого процесу управління (рис. 5.1).

Розглянемо зміст кожної функції управління.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів організації і їхніх складових частин. Плани містять перелік того, що повинне бути зроблене, визначають послідовність, ресурси і час виконання робіт, необхідні для досягнення поставлених цілей.



Рис. 5.1. Взаємозв'язок функцій управління

Планування включає:

- визначення цілей і завдань;
- розробку стратегій, програм і планів для досягнення цілей;
- визначення необхідних ресурсів і їхній розподіл за цілями і завданнями;
- доведення планів до всіх тих, хто їх повинен виконувати й хто відповідає за їхню реалізацію.

Організація – це друга функція управління, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами й іншими.

Організувати - це означає створити певну структуру, що дає можливість людям ефективно працювати для досягнення цілей.

Функцію організації в менеджменті розглядають як процес створення об'єкта управління (виробничої структури) і суб'єкта управління з

регламентацією їхніх функцій, підфункцій, робіт, операцій, прав і обов'язків, а також підбор і розміщення кадрів, формування штату працівників.

Функція організації націлена на впорядкування діяльності менеджера й виконавців. Оскільки всю роботу виконують люди, функція управління як організація дозволяє визначити, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості завдань і які для цього будуть потрібні кошти.

Мотивація – це діяльність, що має метою активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах. Поведінка людей завжди є мотивованою. Мотивацію визначають як чинність, що спонукає до дії. Завданням функції мотивації є створення такої мотиваційної системи, при якій персонал продуктивно виконує роботу відповідно до делегованих йому обов'язків згідно із планом організації.

Процес мотивації включає:

- встановлення або оцінка незадоволених потреб;
- формулювання цілей, спрямованих на задоволення потреб;
- визначення дій, необхідних для задоволення потреб.

Дії з мотивації включають економічне і моральне стимулювання, збагачення самого змісту праці і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їхній саморозвиток.

Менеджери повинні впливати на наступні фактори результативної роботи: розмаїтість роботи за змістом, зростанням і розширенням професійної кваліфікації працюючих, підвищення відповідальності, можливості прояву ініціативи й здійснення самоконтролю й т.д. Створення ефективних мотиваційних систем - актуальне питання для вітчизняних організацій (підприємств). Нові економічні умови, при яких люди стають засновниками, співвласниками підприємств, зажадають корінних змін традиційних мотиваційних систем, тому що людям подобається відчувати свою значимість, вони прагнуть реалізувати свої права, самореалізуватися.

Контроль - це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації. У ній виділяють два основних напрямки:

- контроль за виконанням робіт, намічених планом;
- заходи щодо корекції всіх значних відхилень від планів.

Головні інструменти виконання цієї функції - спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік і аналіз. У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, тому що за його даними здійснюється коректування раніше ухвалених рішень, планів і навіть норм і нормативів.

Координація – це функція процесу управління, що забезпечує його безперебійність і безперервність. Головне завдання координації - досягнення погодженості в роботі всіх ланок організації шляхом установаження раціональних зв'язків (комунікацій) між ними. Характер цих зв'язків може бути всіляким. Можуть використовуватись як всілякі документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах, інтерв'юванні й т.д. Більшу роль грають технічні засоби зв'язку, що допомагають швидко реагувати на відхилення в нормальному ході робіт в організації. За допомогою цих і інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і погодженість всіх стадій процесу управління [2,5-9,11,13,15,17,27,28].

2. Управлінський процес: мета, учасники, предмет, засоби здійснення

Процесний підхід був вперше запропонований представниками класичної школи управління, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації.

Процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій,

із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління [17].

Предметом управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності [17].

Засобами здійснення **управлінського процесу** є управлінська праця персоналу, носії та канали передачі інформації [17].

Різні процеси управління в різних сферах продуктивної діяльності мають спільні характеристики:

1. **Неперервність** – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

2. **Нерівномірність** – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

3. **Циклічність** – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. **Послідовність** – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. **Мінливість** – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6. **Сталість** – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління.

Основний закон управління - на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог.

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкодію програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Зміст процесу управління характеризується наступною спрямованістю управлінського впливу (рис. 5.2).

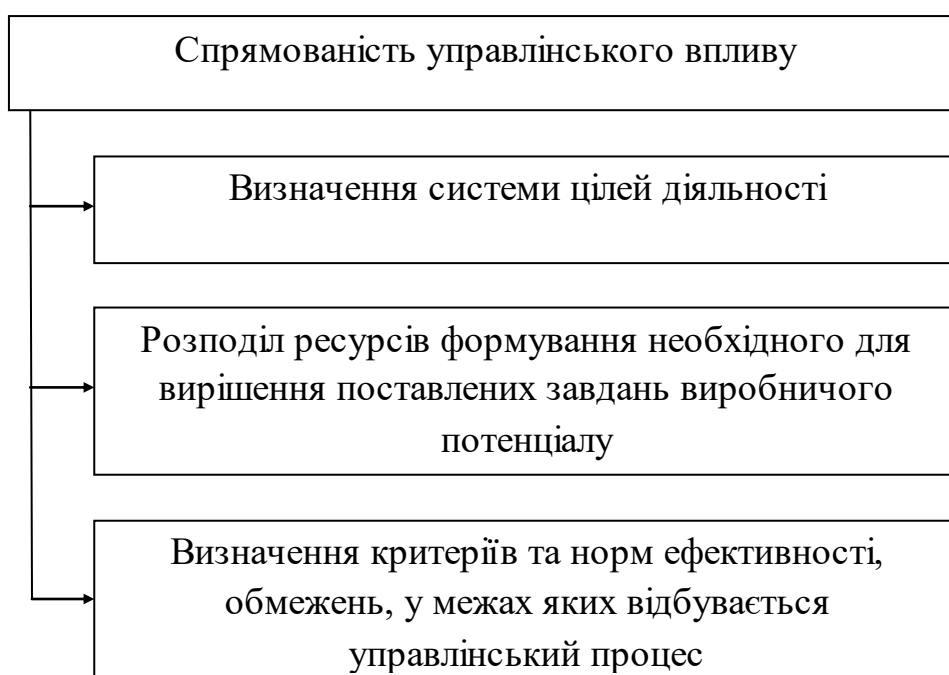


Рис. 5.2. Напрямки управлінської діяльності в організації

Основними елементами управління виступають: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінності, склад персоналу, сума навичок. Характеристика елементів управління наведена в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елементу
1	2
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки)

Системи	Опис формальних та неформальних процесів і встановлення процедур на підприємстві
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства
Сума навичок	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей і системи управління в цілому
Спільність цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства

Елементи управління підприємства поділяються на жорсткі та м'які (рис. 5.3).

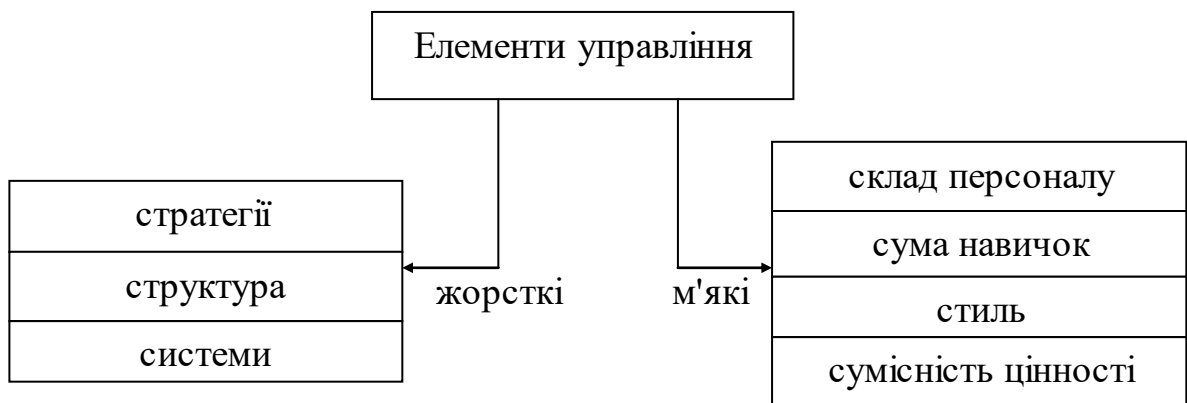


Рис. 5.3. Формування результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління за результативного та дієвого підходу наведена в табл. 5.2.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Таблиця 5.2

Співставлення результативного та дієвого підходу до
управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
<ul style="list-style-type: none"> • виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність 	<ul style="list-style-type: none"> • виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
<ul style="list-style-type: none"> • уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості 	<ul style="list-style-type: none"> • вирішення проблем по мірі їх виникнення засобами управління
<ul style="list-style-type: none"> • оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних заміновачів 	<ul style="list-style-type: none"> • економія ресурсів
<ul style="list-style-type: none"> • підвищення прибутковості 	<ul style="list-style-type: none"> • зниження собівартості
<ul style="list-style-type: none"> • досягнення кращих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
<ul style="list-style-type: none"> • оцінювання кінцевих результатів 	<ul style="list-style-type: none"> • контролювання витрат

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи [2,5-9,17,27,28].

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;
- б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- в) визначення «вузьких місць» в управлінському процесі;

- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- є) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

3. Управлінський цикл

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл (рис. 5.4).

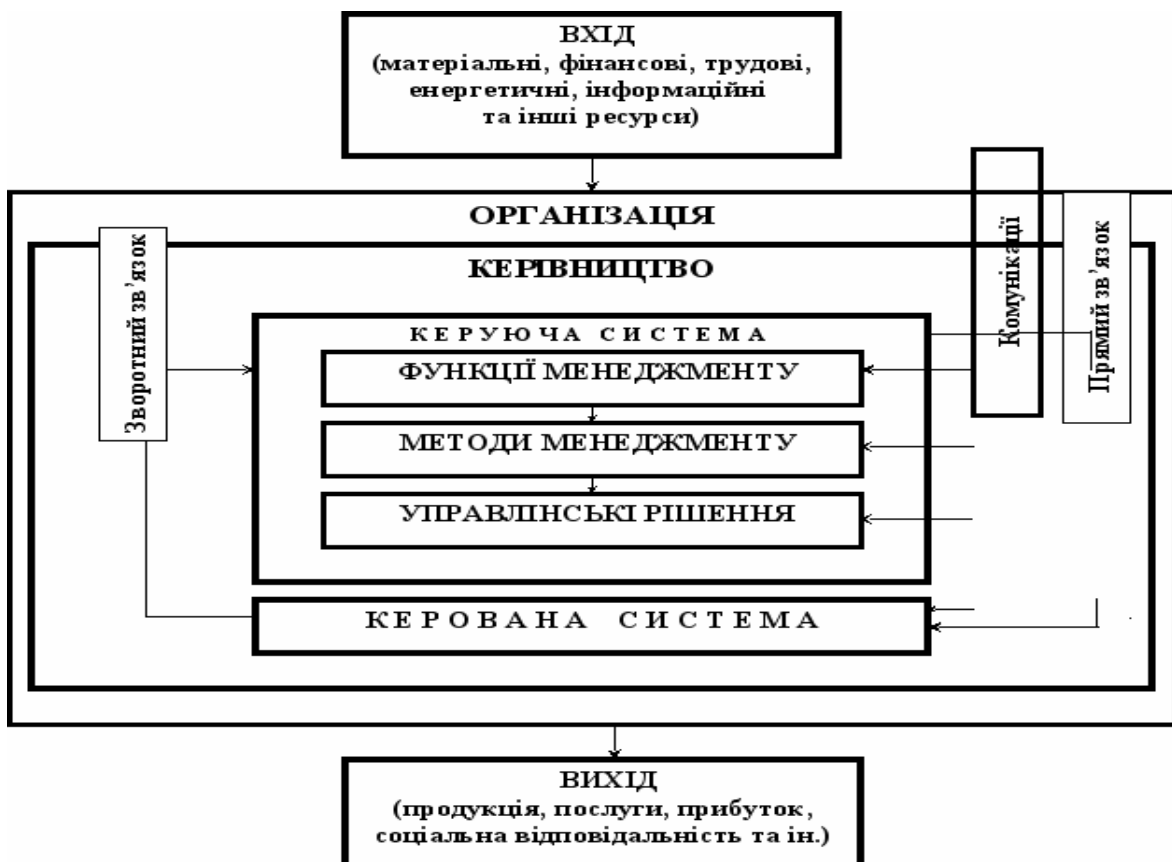


Рис. 5.4. Графічна модель процесу менеджменту

При цьому організацію змодельовано як відкриту систему, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої систем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними [11,13,15,17].

Керуючу систему утворюють елементи, які забезпечують процес управління, *керовану* – елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

4. Управлінські процедури

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних процедур та етапів.

1. Реалізація функцій менеджменту, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробкою технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо).

Йдеться про управлінську діяльність на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямів (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.).

Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити **систему методів менеджменту** – сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

2. Формування методів менеджменту як результатів реалізації функцій менеджменту. До них належать план виробництва, план прискорення науково-технічного розвитку, матеріальні стимули до праці, технологічна документація на виготовлення виробу тощо. Однак отримані

методи менеджменту, як правило, не можуть здійснювати управлінський вплив, оскільки вони здебільшого не набувають форми адміністративних важелів. Для того щоб надати методам менеджменту дієвого управлінського впливу, необхідно їх формалізувати, тобто перетворити на управлінські рішення.

3. Формалізація методів менеджменту в управлінські рішення.

Особливість цього етапу полягає у створенні механізмів трансформації методів менеджменту в накази, розпорядження, вказівки тощо. Після цього управлінські рішення (формалізовані методи менеджменту) каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану (рис. 4), здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, виготовлення виробів, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Якщо управлінські рішення в керованій системі спрацьовують недостатньо (не виконуються, виконуються частково, виконуються з відхиленнями тощо), то інформація про всі неточності, недоліки, відхилення каналами зворотного зв'язку надходить у керуючу систему (відбувається процедура регулювання), в якій апарат управління розробляє необхідні заходи.

Відповідно, нові управлінські рішення, що спрямовані на усунення недоліків, відхилень тощо, надходять каналами прямого зв'язку в керовану систему. В такий спосіб формується циклічний механізм, внаслідок роботи якого (за необхідну кількість циклів) усуваються всі недоліки, тобто під впливом керуючої системи відбувається ліквідація проблем у керованій системі.

Якщо керуюча система працює недостатньо професійно, некваліфіковано, неефективно чи є надто пасивною, існує великий ризик того, що керована система не забезпечить виконання поставлених завдань та досягнення встановлених цілей. Отже, рівень виконання керованою

системою поставлених завдань і досягнення цілей перебуває в прямій залежності від діяльності керуючої системи (апарату управління).

4. Забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва. Керівництво організацією – вид управлінської діяльності, який об'єднує трудові процеси всіх працівників, забезпечує реалізацію функцій і формування методів менеджменту, розроблення і прийняття управлінських рішень, а також формалізує вплив керуючої системи на керовану. Воно є об'єднувальним чинником у структурі категорій менеджменту, оскільки визначає напрями діяльності апарату управління, ефективність управлінських рішень, ступінь досягнення цілей організації.

Реалізація етапів менеджменту супроводжується комунікаціями, тобто процесами обміну інформацією між працівниками, підрозділами, іншими організаціями [2,5-9,11,13,15,17,27,28].

Контрольні питання

1. Що представляють собою функції менеджменту як види управлінської діяльності?
2. Які функції менеджменту ви знаєте? Надайте їм характеристику.
3. Що представляє собою процес управління?
4. Що є предметом та засобами здійснення управлінського процесу?
5. Сформулюйте основний закон управління.
6. Назвіть напрями управлінської діяльності в організації.
7. Надайте характеристику елементів управління.
8. Здійсніть співставлення результативного та дієвого підходів до управління підприємством.
9. Які етапи охоплює процес управління організацією?

Тема 6. Планування як загальна функція менеджменту

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування.
3. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.
4. Загальна характеристика бізнес-планування.
5. Поняття місії в управлінні та цілей організації.

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Планування є основною функцією менеджменту, що зв'язує всі управлінські функції. Без планування організація не в змозі чітко визначити свою мету і напрямки діяльності.

Планування - це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Ціль планування – визначення необхідної кількості ресурсів, впровадження нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [6,9].

Планування є необхідною умовою успішної діяльності організації в майбутньому, це процес підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Головне завдання планування, як функції менеджменту, полягає у наступному:

- дає орієнтири майбутнього стану організації;
- сприяє рішенню проблем, які виникають в процесі роботи;
- стимулює організацію, координацію й мотивацію роботи;
- породжує корисну інформацію на підставі сигналів зворотного зв'язку про фактичний стан керованих об'єктів;
- вимагає підвищення кваліфікації персоналу;
- робить необхідним контроль виконаного, облік, аналіз.

Відсутність системи планування призводить до:

- нерозумінню персоналом мети, до якої прагне організація;
- втраті орієнтації в конкурентному середовищі;
- короткостроковому характеру рішень управлінського персоналу;
- помилковим рішенням у тактиці - слідство відсутності стратегії;
- інертності персоналу в пізнанні ринкового механізму й виборі лінії поведінки на ринку;
- веденню обліку й контролю формально, без аналізу результатів роботи.

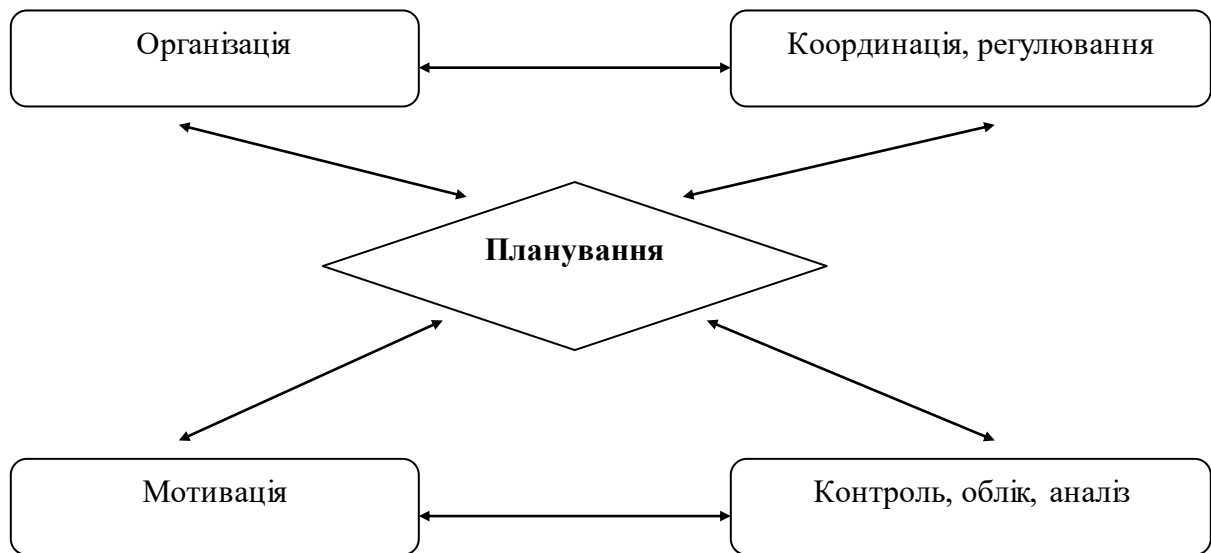


Рис. 6.1. Функція планування у зв'язку з іншими функціями управління

Варто розрізняти планування й плани. **План - це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців.** План є результатом процесу планування. Плани й планування мають різні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору.

За широтою охоплення:

- корпоративне планування (для всієї компанії в цілому);
- планування за видами діяльності (планування виробництва килимів);

- планування на рівні конкретного підрозділу (планування роботи цеху).

За функціями:

- виробниче;
- фінансове;
- кадрове;
- маркетингове.

За підфункціями (наприклад, для маркетингу):

- планування асортиментів;
- планування реклами;
- планування продажів.

За тимчасовому періоду:

- довгострокове планування - 5 років і більше;
- середньострокове планування - від 2 до 5 років;
- короткострокове планування - до року.

За ступенем деталізації планів:

- стратегічне планування;
- оперативне або тактичне планування.

За обов'язковістю виконання:

- директивні плани для безпосереднього обов'язкового виконання;
- індикативні плани, які є орієнтирними й залежать від індикаторів економічної, політичної й т.д. діяльності [9,15,24,34].

Розрізняють три **основні форми організації планування**:

- «зверху вниз»;
- «знизу нагору»;
- «мета вниз - плани нагору».

Планування «зверху вниз» ґрунтується на тому, що керівництво створює плани, які слід виконувати їхнім підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат тільки при наявності твердої, авторитарної системи примусу.

Планування «знизу нагору» засноване на тому, що плани створюються підлеглими й затверджуються керівництвом. Це більш прогресивна форма планування, але в умовах спеціалізації, що заглиблюється, і поділу праці складно створити єдину систему взаємозалежних цілей.

Планування «мета вниз - плани нагору» з'єднує переваги й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють мету для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємозалежних планів, тому що загальні цільові настанови є обов'язковими для всієї організації.

2. Етапи процесу планування. Стратегічне планування.

В основі діяльності організацій лежить концепція стратегічного менеджменту — система поглядів, що дозволяє організації досягти своїх цілей в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища.

Процес стратегічного менеджменту — сукупність послідовних дій (функцій) для досягнення цілей, поставлених перед організацією в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог. Планування в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища здобуває стратегічну спрямованість.

Стратегічне планування - це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей.

Стратегія - це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, які дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

Вибір стратегії і її формування на підприємстві (фірмі) - це упорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових факторів (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою

постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Базова стратегія, як генеральний напрямок, є основою стратегічного плану підприємства.

Відповідно до циклу розвитку підприємства можна вибрати одну з таких базових стратегій:

зростання - відображає намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень і т.п.;

стабілізація - у випадку діяльності підприємства при відчутній нестабільності обсягів продажу й прибутку;

виживання - суцільно оборонна стратегія, що застосовується при глибокій кризі підприємства.

Крім того, варто розглянути ще 3 види стратегій:

1) **глобальні** (мінімізації витрат; диференціації; фокусування; інновацій; оперативного реагування);

2) **корпоративні** (стратегія зв'язаної диверсифікованості; стратегія незв'язаної диверсифікованості; стратегія відкачки капіталу й ліквідації; стратегія зміни курсу й реструктуризації; стратегія міжнародної диверсифікованості);

3) **функціональні** (наступальні й оборонні; вертикальної інтеграції; стратегії організацій, що займають різні галузеві позиції; стратегії конкуренції на різних етапах життєвого циклу).

Детально розглянемо деякі стратегії [6-9]:

1. Маркетингова стратегія, ціль якої - обґрунтування перспективної пропозиції керівництва фірми щодо обсягів продажу вирішальної номенклатури виробів на цільових ринках. Вибір цієї стратегії, в свою чергу, припускає відповідь на питання про пріоритетну мотивацію або максимізацію прибутку, або на збільшення частки присутності на ринку.

2. Стратегія виробництва - визначає головні пріоритети асортиментної політики фірми; завдання на забезпечення належної структури виробничих

потужностей і рівня їхнього використання; співвідношення спеціалізації й диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, що комплектують.

3. Науково-технічна (інноваційна) стратегія, що констатує напрямки й завдання виконання НДОКР зі створення нових товарів і технологій їхнього виробництва. У її рамках визначаються пріоритети розробки проривних і технологій, що модернізують.

4. Інвестиційна стратегія, що задає пріоритети перспективної політики формування й використання інвестиційних ресурсів фірми, включаючи розподіл коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

5. Стратегія організаційно-економічного розвитку, пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури підприємства; завдань удосконалення господарського механізму (методів планування, ціноутворення, зниження витрат); політики відносно структури акціонерного капіталу, інтеграції або дезінтеграції компанії, внутріфірмового розподілу управлінських функцій.

6. Фінансова стратегія (підвищення ефективності виробництва) виходить із цілей одержання прибутку або доходу від продажу й може бути реалізована збільшенням доходів або зменшенням витрат.

Стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень з комплексних проблем діяльності організації: визначенню розмірів інвестицій і джерел їхнього фінансування; впровадженню прогресивних технологій; диверсифікованості виробництва й відновленню випуску продукції; удосконаленню управління організацією.

Ціль стратегічного планування – комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Передумовами стратегічного планування є:

- стрімкі зміни в зовнішнім середовищі організації, викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку й посиленням конкуренції за ресурси й ринки збуту;
- інтернаціоналізація ділового життя;
- принципові зміни ролі людини у виробництві й ріст його творчих здатностей.

Ці й інші обставини спричиняють невизначеність шляхів розвитку організації і її оточення, навіть у найближчій перспективі. Одним зі способів часткового послаблення цієї невизначеності є розробка стратегічних планів.

Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень в усіх напрямках діяльності організації, а також створення ефективних передумов для оперативного й поточного планування.

Стратегічне планування – це системний, аналітичний підхід, що аналізує бізнес і навколишнє середовище як єдине ціле. Стратегічне планування забезпечує розробку інтегрованого, координованого й послідовного бачення шляхів, за якими організація бажає розвиватися, що сприяє швидкій її адаптації до змін зовнішнього навколишнього середовища.

У стратегічному плануванні виділяють **чотири основних види управлінської діяльності**: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, усвідомлення організаційних стратегій.

Розподіл ресурсів — містить у собі розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські кадри й технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища — охоплює всі дії, які поліпшують відносини організації з її оточенням. Організаціям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і можливим небезпекам, виявляючи відповідні ситуації й забезпечуючи ефективне пристосування стратегії до навколишніх умов. Планування процвітаючих підприємств має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за

допомогою розробки більш досконалих виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством у цілому й т.д.

Внутрішня координація це координація діяльності організації, що враховує її сильні й слабкі сторони з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, - більших або малих, - є невід'ємною частиною діяльності менеджерів.

Усвідомлення організаційних стратегій — передбачає здійснення системного вивчення менеджерами минулих стратегічних помилок, шляхом формування організації, що може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Здатність учитися на досвіді дозволяє організації коректувати свій стратегічний напрямок і підвищувати професіоналізм в області стратегічного менеджменту. Стійкий успіх організацій забезпечує постійне прагнення керівництва вчитися на минулому досвіді й прогнозувати майбутнє.

Перш ніж приступити до вивчення різних елементів процесу стратегічного планування, корисно розглянути модель цього процесу. Динамічна природа організацій утрудняє введення однієї специфічної моделі процесу планування. На рис. 6.2 представлені найбільш істотні управлінські функції, за допомогою яких реалізуються плани [16,20,21].

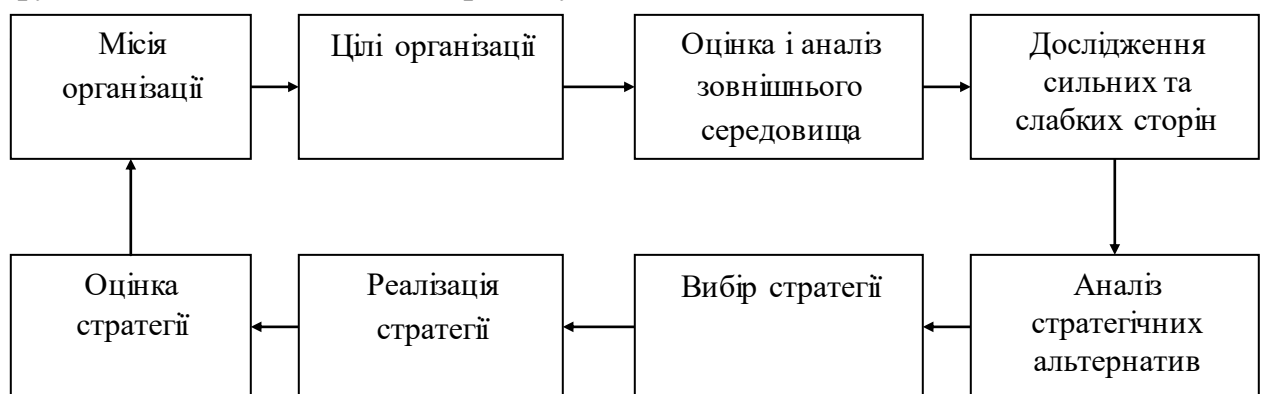


Рис. 6.2. Процес стратегічного планування

Системний підхід до формування стратегічних планів включає наступну послідовність дій:

1. Визначити місію організації - її основні завдання.

2. Обґрунтувати завдання проміжних етапів - визначити, що повинна здійснити організація для виконання своєї місії.

3. Провести аналіз навколишнього середовища: внутрішньої - оцінки сильних і слабких сторін організації; зовнішньої - оцінки сприятливих можливостей і небезпечних ситуацій, які можуть виникнути в організації.

4. Проаналізувати існуючі стратегії - визначити їхній взаємозв'язок на основі аналізу зовнішнього середовища.

5. Визначити стратегічні проблеми на основі проведеного аналізу справ.

6. Розробити нові або змінити старі стратегії й внести виправлення по цілям у руслі аналізу стратегічних проблем.

7. Приймати рішення щодо критичних факторів успіху в досягненні поставлених цілей і впровадженні стратегії.

8. Розробляти робочі плани, плани ресурсів і проектів, які дозволяють виконати стратегію й задовольнити вимогам критичних факторів успіху.

9. Реалізувати плани.

10. Аналізувати результати й здійснювати порівняння їх із планами й поточною інформацією, застосовуваної для зміни стратегій і планів.

В основі розробки стратегічного плану перебувають:

- аналіз перспектив розвитку організації, завданням якого є визначення факторів, що впливає на її розвиток;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, що дозволяє визначити конкурентноздатність продукції й заходи щодо поліпшення результатів роботи;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку організації за різними видами діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікованості видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

До принципів стратегічного планування відносяться [2,3,42]:

1. **Спадкоємність стратегічного й поточного планів** – поточні плани або розділи бізнес-планів повинні дублювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників у короткострокових планах повинне бути більшим, ніж у стратегічні. Показники бізнес-планів не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.

2. **Соціальна орієнтація** – соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою випуску продукції.

3. **Ранжування об'єктів планування** за важливістю – здійснюється для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Доцільно направляти ресурси на підвищення конкурентоздатності продукції, що має більшу частку в організації.

4. **Узгодження з параметрами зовнішнього середовища** – досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідженні їхнього впливу на планові показники.

5. **Варіантність** – забезпечується розробкою не менш трьох альтернативних варіантів досягнення однієї й тієї ж мети й вибором оптимального варіанта з найменшими витратами.

6. **Збалансованість** – припускає складання балансу показників за ієрархією, наприклад, функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходжень і розподілу ресурсів. Одночасно за основними показниками необхідно забезпечити резерв.

7. **Економічна обґрунтованість** – остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації й економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

8. **Автоматизація систем планування** – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, що забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін за стадіями

життєвого циклу об'єкта планування, швидкість обробки, надійність зберігання й передачі особі, що приймає рішення.

9. Забезпечення зворотного зв'язку – передбачає можливість особи-споживача планів представляти пропозиції розроблювачеві щодо їхніх змін.

Основними тенденціями в стратегічному плануванні в умовах жорсткої конкуренції є:

- скорочення строків розробки планів;
- підвищення якості планів;
- застосування принципів планування;
- впровадження сучасних методів оптимізації;
- впровадження концепції маркетингу.

3. Економіко-організаційний зміст оперативного планування

Оперативне планування є, з одного боку, кінцевою ланкою в системі планування діяльності підприємства, а з іншого боку - коштами виконання довго-, середньо- і короткострокових планів, основним важелем поточного управління виробництвом.

У процесі оперативного планування здійснюється детальна розробка планів підприємства і його підрозділів - окремих виробництв, цехів, виробничих ділянок, бригад, навіть робочих місць - на короткі проміжки часу (місяць, декаду, робочий тиждень, доба, зміна). При цьому розробка планів органічно поєднується з рішенням питань організації їхнього виконання й поточного регулювання виробництва.

Отже, основним завданням оперативного планування є конкретизація показників тактичного плану з метою організації повсякденної ритмічної роботи підприємства (фірми) і його структурних підрозділів.

У процесі оперативного планування потрібно вирішити такі головні завдання:

- забезпечення виконання плану виробничої діяльності (випуск планової продукції в запланований термін) при ритмічній роботі всіх підрозділів підприємства;
- встановлення оптимального режиму роботи підприємства, що буде сприяти найбільш ефективному й повному використанню робочої сили;
- максимальне скорочення тривалості виробничого циклу й обсягів незавершеного виробництва.

Важливо відзначити, що між стратегічними, тактичними й оперативними планами існують тісні, прямі й зворотні зв'язки.

Якщо стратегічний план визначає, що повинне бути зроблене, то тактичний і оперативний плани - як це зробити: коли, у які етапи, за допомогою яких заходів і ким.

Оперативне планування поєднує два напрямки роботи. Перший напрямок, у рамках якого розробляються оперативні плани й графіки виготовлення й випуску продукції, називається календарним плануванням. Другий напрямок включає роботи, які необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю й регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва. Цей напрямок одержав назву диспетчеризація.

Календарне планування заключається в оптимальному впорядкуванні у часі безлічі робіт, виконуваних на заданому устаткуванні.

Календарне планування є основною сферою практичного застосування **теорії розкладів**. Теорія розкладів являє собою систему якісних і обчислювальних методів, що дозволяють упорядкувати в часі використання системи машин для обробки певної безлічі виробів. При цьому повинні бути впорядковані певні технологічні умови й забезпечене досягнення оптимального значення заздалегідь заданого критерію якості розкладу.

Критерії оптимальності можна розділити на 2 типи:

1. **Залежно від заданих строків готовності**: мінімізація відставання від заданих строків; мінімізація витрат, пов'язаних з невиконанням роботи в строк; мінімізація числа відстаючих робіт;

2. **Залежно від загальної тривалості обробки виробів:** мінімізація тривалості календарного графіка; мінімізація простоїв верстатів або пролежування деталей; максимізація деякого показника використання устаткування; мінімізація витрат на незавершене виробництво і т.д.

Аналіз відносин черговості операцій зручно проводити на сіткових графіках.

Сіткові графіки являють собою ланцюги робіт і подій, відображаючи їхню технологічну послідовність і зв'язок.

У кружках зазначені номери подій (результатів виконання однієї або декількох робіт), стрілки означають роботи; цифри над ними називаються тимчасовими оцінками (вони показують орієнтовану тривалість робіт).

Реальні сіткові графіки містять сотні й навіть тисячі робіт і подій. Вони можуть здобувати вид таблиці (так зване цифрове подання мережі).

Методи й програми розрахунків по мережних графіках стандартні. Це дозволяє здійснювати розрахунки на всьляких об'єктах. Послідовність робіт у мережі, у яких кожна кінцева подія є вихідною для початку інших робіт, називається **шляхом**.

Велике значення сіткові графіки мають для знаходження **критичного шляху**.

Критичний шлях - це безперервна послідовність робіт і подій від початкової до кінцевої події, що вимагає найбільшого часу для її виконання.

Шлях найбільший по довжині, визначає загальну тривалість виготовлення виробу. Як би швидко не були завершені роботи, що лежать на інших шляхах, однаково прийдеться чекати закінчення першого (критичного).

Різниця між тривалістю критичного шляху й тривалістю будь-якого іншого шляху називається **резервним часом шляху**.

Резерв часу події показує на який гранично припустимий період можна затримати здійснення цієї події, не збільшуючи при цьому загальний строк створення об'єкта [18,20,21].

Як інструмент оперативного планування й управління виробництвом можуть використовуватися обліково-планові графіки Ганта (циклограми).

Вони дозволяють наочно представити співвідношення часу виконання робіт у запланованому періоді, завантаження устаткування.

У крайньому лівому стовбці таблиці записують номери пунктів, у наступному – формують зміст пунктів плану, найменування робіт, устаткування, що використовується і т.п. Потім йдуть стовбці, що відповідають календарному часу виконання плану. У цих стовбцях відзначається час початку роботи з пункту плану, а тривалість відповідає довжині відрізка, зображеного на плані (рис. 6.3).

№	Об'єкт планування	Календарний період				
		Понеділок	Вівторок	Середа	Четвер	П'ятниця
1	Верстат 1	[Bar]				
2	Верстат 2	[Bar]				
3	Верстат 3			[Bar]		

Рис. 6.3. Графік Ганта

Під **диспетчерським контролем** або **диспетчеризацією** розуміють систему централізованого контролю й управління виробничими процесами, що здійснюється диспетчером із центрального пункту за допомогою технічних засобів зв'язку, сигналізації, телемеханіки й автоматики.

Його ціль полягає у забезпеченні рівномірного й комплектного виконання плану. Особливе значення для ритмічного ходу виробництва мають функції попереджувального контролю відхилень від встановленого графіку.

Диспетчеризація включає:

- безперервний облік і поточну інформацію про фактичний хід робіт з виконання встановленого графіку;
- вживання оперативних заходів з попередження й усунення відхилень від плану;
- виявлення й аналіз причин відхилень;

- координацію поточної роботи взаємозалежних ланок виробництва з метою забезпечення ритмічного ходу роботи із встановленого графіка;
- організаційне керівництво оперативною підготовкою всього необхідного для виконання змінно-добових завдань і календарних графіків виробництва.

У різних типах виробництва конкретний зміст диспетчерського керівництва має ряд істотних особливостей.

В одиничному виробництві основним об'єктом диспетчерського контролю за ходом виробництва є строки виконання найважливіших робіт з окремих замовлень.

Диспетчерський контроль здійснюється у цих умовах стосовно до розроблених мережних графіків виконаних замовлень [13,18,20].

В умовах серійного виробництва головним об'єктом диспетчерського спостереження є встановлені за планом строки запуску й випуску партій заготовель і деталей на всіх ділянках виробництва, а також стан складських заділів заготовель і ступінь комплектної забезпеченості складальних робіт відповідно до графіка.

Під контролем диспетчера також повинні перебувати графіки переналагодження устаткування, з огляду на те, що серійне виробництво передбачає постійне переналагодження устаткування.

В умовах масового виробництва диспетчерське спостереження повинне бути спрямоване на перевірку дотримання встановленого такту роботи потокових ліній і норм заділів на всіх стадіях виробничого процесу.

Такий контроль здійснюється, як правило, за допомогою добових і вартових графіків роботи.

4. Загальна характеристика бізнес-планування

Необхідність якісного перетворення української економіки на принципово нових основах спонукає широко використовувати бізнес-

планування для поліпшення ринкового функціонування вітчизняних підприємств.

Опанування технікою бізнес-планування є актуальним завданням. Підприємства повинні чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерел їх отримання, а також уміти розраховувати ефективність використання ресурсів у процесі роботи.

Сьогодні бізнес-планування є універсальним інструментом прогнозування майбутнього та ефективним інструментом менеджменту, який має застосовуватися не тільки з метою залучення фінансових коштів, а й при управлінні розвитком підприємства, розробці реалістичних виробничих програм, планів злиття, поглинань та ін. Використання цієї універсальної процедури дозволяє значно підвищити конкурентоспроможність підприємств, скоротити тривалість прийняття управлінських рішень, упорядкувати виробничі і фінансові цикли.

Загальносвітова практика бізнес-планування є галуззю, в якій менеджмент, планування, макроекономіка, маркетинг, фінансовий і економічний аналіз, соціальна й особиста психологія, системний аналіз, високі технології є взаємозалежними. За кордоном воно давно стало окремою галуззю людських знань, у якій є свої напрями, школи, багаторічні напрацювання, теоретичні й практичні методики. Ефективне використання цих знань дозволяє успішно організувати новий і розширювати наявний бізнес, розробляти цілі організації, способи їх досягнення, мінімізувати ризики.

Бізнес-планування особливо необхідне, якщо підприємство вирішило:

- освоїти нові ринки (продукцію, послуги);
- відкрити нові напрями діяльності;
- отримати доступ до кредитної лінії;
- розширити або модернізувати виробництво;
- взяти участь у спільному підприємстві.

Бізнес-планування є процесом написання бізнес-плану, в якому можуть брати участь дві зацікавлені сторони: *інвестор*, який прагне оцінити ефективність вкладення коштів, і *виконавці* (в особі консультантів або персоналу підприємства).

У першу чергу це необхідно інвестору, бо від цього залежить доля його капіталу. Саме тому повинно відбуватися за особистої участі інвестора. Було б неправильно просто замовити написання бізнес-плану консультанту або повністю довірити це персоналу підприємства й дистанціюватися від самого процесу. Слід зазначити, що бізнес-план є:

- моделлю проекту й тверезою оцінкою реальних можливостей;
- необхідний для залучення інвесторів і/або одержання кредиту;
- інструментом управління проектом.

Основні переваги, одержувані підприємцем від бізнес-планування:

- можливість чітко обміркувати й оформити свої ідеї, перевірити їх життєздатність на папері шляхом розрахунку;
- можливість уникнути безлічі помилок і непотрібних витрат, заощадити гроші, час і нерви;
- можливість набагато краще зрозуміти механізм роботи підприємства і діяти в ринковому середовищі ефективніше;
- після завершення процесу написання бізнес-плану він служитиме чітким алгоритмом дій.

Початкове бізнес-планування потребує значних коштів, зусиль і часу для збору й опрацювання інформації, зате наступне фінансове планування підприємства буде набагато простішим, тому що достатньо своєчасного періодичного внесення доповнень до поточного плану й адекватного реагування на ринкову ситуацію [3,10,12,19].

Бізнес-план містить такі розділи:

вступ;

характеристика продукції (послуг) та аналіз ситуації у сфері майбутньої діяльності;

оцінка ринку збуту та конкуренції;

стратегія маркетингу;

план виробництва;

організаційний план;

юридичний план;

оцінка ризику та страхування;

фінансовий план;

екологія.

Після завершення розробки план має бути перетворений у логічну послідовність цілеспрямованих дій. Ефективність його визначається двома параметрами: ступенем прийняття виконавцями та якістю і професіоналізмом. Тільки при високих значеннях цих параметрів на нього можна покладати певні надії.

5. Поняття місії в управлінні та цілей організації

Місія організації - це найбільш загальна мета підприємства, що відображає причину її існування. Вона відображає спрямованість організації в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

Зміст місії звичайно містить у собі наступні елементи:

- опис продуктів (послуг), що пропонуються організацією;
- визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів;
- цілі організації - виживання, зростання, прибутковість і ін.;
- технологія: характеристика устаткування, технологічних процесів, інновацій в області технології;

- філософія: базові погляди й цінності організації, внутрішня концепція, у рамках якої описується власна думка компанії про себе, джерела її переваг та сили, фактори виживання;

- зовнішній образ фірми, її імідж, що підкреслює економічну й соціальну відповідальність компанії перед партнерами, споживачами, суспільством у цілому.

Якщо починати формулювати місію й завдання, то варто враховувати, що:

по-перше, місія повинна бути досить вузької, щоб дати напрямок і орієнтир для всіх у цьому бізнесі. Таке концентрування є ключем успіху в бізнесі, оскільки лише, зосередившись на специфічних потребах, мале підприємство може відрізнитися на тлі більших конкурентів. Ніщо не може зруйнувати новий бізнес скоріше, ніж спроби робити багато чого. «Місія» і «ціль» дають відповідь на питання, чого ми хочемо досягти, а завдання й план дій - яким чином;

по-друге, місія повинна відкривати досить великий ринок, щоб бізнес мав можливість зростати й реалізувати свій потенціал.

Приклади формування місії наступні:

інвестиційна компанія. Ми готові інвестувати капітал у будь-яку галузь, що працює прибутково й має потенціал подальшого зростання;

міні-завод з переробки молока. Наша мета - забезпечити рішення проблем збуту молока фермерами, приватниками, стимулювати створення й розвиток фермерських і приватних господарств. Наша мета - забезпечення населення якісною, різноманітною за асортиментом, доступною за ціною, продукцією.

Значення місії для діяльності підприємства особливе. Воно укладається в тому, що місія:

є особливою для всіх планових рішень фірми, подальшого визначення цілей і завдань;

допомагає зосередити зусилля працівників на обраному напрямку, поєднує їхні дії;

забезпечує розуміння й підтримку серед зовнішніх учасників організації (соціального оточення).

При визначенні місії повинен бути визначений період, і сама головне, щоб місія була реальною, досяжною, а її формулювання - коротким.

Якщо початок стратегічного планування - вибір місії, то друге місце приділяється встановленню цілей. Вони встановлюються в рамках місії й визначають окремі конкретні напрямки діяльності організації, лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення; служать керівництвом для формування конкретних планових показників.

Цілі повинні відповідати вимогам:

- конкретність і вимірність: цілі повинні відображати конкретні ключові аспекти виробництва й мати конкретне цифрове вираження;
- орієнтація в часі: всі цілі повинні бути розписані за рубежами;
- досяжність: цілі повинні бути реалістичними;
- сумісність цілей фірми в цілому й цілей її підрозділів.

Всю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види або блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні й соціальні.

Економічна мета - одержання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг.

Науково-технічна мета - забезпечення заданого рівня продукції й науково-технічних розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології.

Виробничо-комерційна мета - виробництво й реалізація продукції або послуг у заданому обсязі і з заданою ритмічністю.

Соціальна мета - досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників, охорони праці й природоохоронних заходів.

Керівництво організації після визначення місії й цілей організації починає роботу зі стратегічного планування, першим кроком якого є аналіз зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища – процес, що допомагає визначити можливості й перешкоди для досягнення цілей організації.

Менеджери й фахівці повинні визначити: стан, у якому перебуває організація; перспективи її розвитку в майбутньому; заходи для досягнення намічених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

- вчасно визначити прояв перешкод і можливостей;
- розробити заходи на випадок виникнення непередбачених обставин;
- розробити стратегію, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Погрози й можливості можуть виникнути в різних сферах діяльності організації, які класифікуються за такими ознаками [3,10,12,19]:

Економічні фактори. Вирішальну роль у виробничо-економічній діяльності підприємства відіграє стан економіки й у першу чергу необхідно виділити: рівень зайнятості населення; стабільність валюти, платіжний баланс країни; питома вага конкурентоздатної на внутрішньому й зовнішньому ринках виробленої продукції; середньорічний темп інфляції; питома вага приватної власності; податковий тягар; питома вага сировини в експорті; рівень розвитку фінансової системи країни; структура розподілу прибутків населення.

Політичні фактори. Керівництво організації здійснює свою діяльність із урахуванням політичної ситуації в країні, відповідно до законів і інших правових норм. Основна увага приділяється існуючим тарифам і торгівлі між країнами; митній політиці; нормативним актам уряду й місцевих органів влади; правовому регулюванню економіки; стану антимонопольного законодавства; кредитній політиці й кримінальному стану держави.

Ринкові фактори. Аналіз цих факторів дозволяє керівництву організації уточнити стратегію й закріпити її позиції на ринку. Основними напрямками досліджень є: демографічні зміни; рівень конкуренції; ємність вітчизняного ринку і його захищеність; рівень прибутків населення і їхній розподіл; життєві цикли різних товарів і послуг; легкість виходу на ринок.

Технологічні фактори. Фахівці організації повинні постійно відслідковувати появу нових технологій, щоб не пропустити ті зміни, які можуть скласти загрозу організації. Необхідно вчасно здійснювати впровадження нових технологій, нової техніки, особливо для проектування нових товарів, зміни в технології зберігання й реалізації продукції.

Міжнародні фактори. Можливості або перешкоди організації значною мірою залежать від міжнародних відносин, законів у різних країнах, доступу до ресурсів інших країн. Аналіз цих факторів придбав важливе значення із вступом України у СОТ, після відмови країни від державної монополії на зовнішню торгівлю. Організація повинна ретельно відслідковувати зміни на зовнішньому ринку у зв'язку з лібералізацією міжнародної торгівлі, здійснювати заходи щодо захисту вітчизняного ринку й окремих галузей від іноземних конкурентів.

Фактори конкуренції. Аналіз цих факторів дозволяє організації визначити: цілі конкурентів; дати оцінку їхніх поточних стратегій; проаналізувати передумови щодо конкуренції й галузі; заглиблено вивчити їх сильні й слабкі сторони. У ході проведеного аналізу визначаються питання поточної роботи конкурентів і їхніх можливостей; їхньої задоволеності станом свого бізнесу; зміни стратегії конкурентів і ін.

Соціальні фактори. Включають зміни суспільних цінностей, очікувань, відображають відносини, права й звичаї суспільства. Організація, як соціальна система, повинна пристосовуватися до зовнішнього середовища, де ряд факторів соціального середовища має особливе значення. До них відносяться: загострення національної ситуації в різних регіонах країни; відношення населення до підприємництва; розвиток руху з питань захисту

прав споживачів; ріст суспільних цінностей; зміна ролі керівництва на виробництві; зростання ролі жінок і національних меншостей у суспільстві.

Аналіз внутрішнього середовища – процес, що дозволяє організації визначити її сильні й слабкі сторони, можливості й перешкоди.

Процес діагностики внутрішніх проблем називається **управлінським обстеженням**.

Управлінське обстеження лежить в основі аналізу внутрішнього середовища, що охоплює наступні проблеми організації:

- частка ринку й конкурентоздатність продукції;
- асортименти і якість товарів і послуг;
- обслуговування продажів;
- реклама просування товарів;
- прибуток і демографічний стан організації.

Управлінське обстеження засноване на комплексному дослідженні різних функцій: маркетинг; фінанси; виробництво (операції); персонал; культура й імідж організації.

Аналіз функції **маркетингу** повинен охоплювати наступні елементи:

- частка ринку й конкурентоздатність;
- розмаїття і якість асортиментів;
- ринкова демографічна статистика;
- ринкові дослідження й розробки;
- передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів.

Фінанси. Фінансовий стан підприємства багато в чому визначає його стратегію. Необхідно визначити прибутковість, стан і використання власних і позикових коштів, фінансову стабільність і ліквідність. Необхідна для цього інформація відображається у фінансовій звітності (фінансових відомостях), включаючи балансовий звіт (баланс), звіт про прибутки й збитки, а також звіт про зміни фінансового становища, звіт про розподіл чистих доходів, пояснювальній записці до фінансових відомостей.

Виробництво. Необхідно зосередити увагу на наступних питаннях:

чи може фірма зменшити собівартість продукції, що випускається;
 чи є доступ до нових матеріалів;
 яке устаткування фірми;
 яка система управління запасами на фірмі й чи можна скоротити
 запаси;
 чи існує ефективна система контролю якості продукції;
 наскільки добре спланований процес виробництва.

Персонал. Необхідно проаналізувати питання, що стосуються чисельності, складу, руху й використання працівників. Крім того, необхідно дати оцінку системи винагороди працівників.

Культура і імідж (образ) підприємства.

Культуру організації можна визначити як сукупність видів неформальних структур, що превалюють в організації, або переважну в організації філософію щодо того як щонайкраще досягти організаційних цілей. Культуру організації визначають також як атмосферу або соціальний клімат в організації.

Концепція управління за цілями.

Управління за цілями орієнтується на досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник від вищої ланки до нижчої повинен мати чіткі цілі в межах його повноважень.

Процес планування за цілями відбувається у чотири етапи:

- 1) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- 2) розробка цілей менеджменту в межах установлених повноважень;
- 3) складання реальних планів досягнення визначених цілей;
- 4) установлення контролю, здійснення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Концепція управління за цілями передбачає:

- використання творчого потенціалу колективу. На цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;
- наявність сильної волі;

— організація повинна мати 4—6 основних цілей;
 — ключові результати фірми визначаються за такими трьома показниками:

1) комерційна діяльність (обіг фірми, покриття витрат, постійні та тимчасові витрати виробництва, доля на ринку збуту, рентабельність і платоспроможність фірми, використання капіталу);

2) функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції, використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);

3) некомерційна діяльність фірми (ефективність роботи персоналу, мотивація працівників, співробітництво з іншими організаціями, досвід роботи працівників, імідж підприємства).

Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективного майбутнього, і які корегування слід внести під час реалізації цілей.

Наступним кроком є складання декларацій. Декларація — це документ, що має індивідуальні й колективні цілі працівників організації та підрозділів. Усі цілі, сформовані в декларації, класифікуються за такими напрямками:

— кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг);

— на здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології);

— на досягнення певного стану об'єкта управління (наприклад, підвищення кваліфікації).

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за справу, обов'язки кожного, персональну відповідальність, створення умов для заохочення.

Позитивними ознаками управління за цілями вважаються:

— поліпшення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації;

- підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- покращення стосунків між керівництвом та підлеглими;
- удосконалення системи контролю і оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативними ознаками управління за цілями є:

- неефективність такої системи управління на тих підприємствах, де, як правило, цілі ставлять представники вищої ланки, не заохочуючи до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;
- неефективність такої системи у разі, якщо немає особистої мотивації;
- брак необхідної інформації;
- поганий стан контролю в організації;
- неефективність такої системи на тих підприємствах, де немає ініціативи, а також коли є бюрократичний стиль управління;
- неефективність системи, якщо керівництво концентрує увагу на досягненні короткотермінових і поточних результатів фірми та не оцінює довготермінові цілі [6].

Контрольні питання

1. Що представляє собою планування як вид управлінської діяльності?
2. У чому полягає головне завдання планування?
3. Наведіть класифікацію планів.
4. Які існують основні форми організації планування?
5. Що уявляє собою процес стратегічного планування?
6. Яку послідовність дій передбачає системний підхід до формування стратегічних планів?
7. Що відноситься до принципів стратегічного планування?
8. У чому закладається економічний зміст оперативного планування?
9. Що уявляє собою диспетчеризація?
10. Надайте характеристику бізнес-плануванню.
11. Розкрийте зміст місії організації. Які елементи вона включає?

Тема 7. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
2. Процес делегування повноважень та відповідальності. Департаменталізація.
3. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети організації.
4. Характеристика основних типів організаційних структур управління.

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

- а) розподіл праці - розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо) - департаменталізація;
- в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації) [2,3,6,10].

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Це наочно підтверджує рис. 7.1., на якому представлено континууми можливих рішень в межах організаційної діяльності. (Континуум – це безперервна сукупність, наприклад, в математиці – це сукупність всіх точок прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел). Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

1. Розподіл праці	<i>(спеціалізація)</i>	
	глибока	мілкий
2. Департаменталізація	<i>(основа групування)</i>	
	гомогенна	гетерогенна
3. Повноваження	<i>(делегування)</i>	
	централізоване	децентралізоване
4. Діапазон контролю	<i>(кількість підлеглих)</i>	
	вузький	широкий
5. Координація	<i>(механізми)</i>	
	формальні	неформальні

Рис. 7.1. Континууми можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними

параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Основні складові категорії «організаційна структура»

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є **ступенем формалізації**. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що - ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. **Децентралізація** означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Розрізняють декілька аспектів організаційної діяльності:

— взаємовідношення повноважень, що об'єднують керівництво вищої ланки з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

— створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

— удосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції вважається:

- 1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;
- 2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав та обов'язків органів управління й посадових осіб;
- 3) затвердження положень, інструкцій;
- 4) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах [3,10,12].

2. Процес делегування повноважень та відповідальності. Департаменталізація

У цілому організація може розглядатися у двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами й організація взаємозв'язку окремих підрозділів, визначення їхніх повноважень і відповідальності. Для здійснення повноважень і відповідальності застосовується делегування.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які повинні виконуватися для досягнення цілей організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник змушений виконувати його сам. Тому делегування - це акт, що перетворює людину в керівника.

Для здійснення якісного делегування, необхідно дотримуватися деяких принципів [12,19].

Принцип єдиноначальства – працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного керівника і звітувати тільки перед ним. Працівник, виконуючи отриману роботу, не має права звертатися до керівника більш високого рангу, без дозволу свого безпосереднього начальника. У свою чергу керівник більш високого рівня не може віддавати свої розпорядження працівникові, без його безпосереднього начальника.

Принцип обмеження норми керованості – означає кількість працівників, якій може безпосередньо управляти керівник. Ученими визначено, що кращою нормою є 7-10 підлеглих, хоча на більш високих рівнях управління їхня кількість коливається від 4 до 8, на низьких - від 8 до 15. У визначенні кількості підлеглих значну роль відіграє рівень управління, характер поставлених завдань, кваліфікація підлеглих і здібності керівника. Якщо не дотримуватися норм керованості, керівництво не зможе виконувати обов'язки з координації, контролю, підвищувати мотивацію підлеглих.

Оптимальна кількість підлеглих у одного керівника визначається: організаторськими здібностями керівника; кваліфікацією працівників; типом роботи; територіальним розміщенням; мотивацією працівників; важливістю роботи.

Принцип відповідності прав обов'язкам – обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам. Передача завдання підлеглому припускає надання йому окремих повноважень, які відповідають завданню.

Принцип закріпленої відповідальності – звільнити від відповідальності керівника може тільки його начальник. Делегування - це процес розподілу відповідальності за підлеглими. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальності з керівника.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління - свідчить про здатність забезпечити її успішне

виконання. Але цей принцип часто порушується через природне небажання повертатися до звичайної роботи або виконувати більш значну роботу.

Принцип звітності по відхиленнях – зобов'язує підлеглого інформувати керівника про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань.

Причини недостатнього делегування керівниками повноважень підлеглим:

1. Помилкова думка, що керівник цю роботу зробить краще. Особисте виконання завдання перешкоджає виконанню прямих обов'язків керівника, не підвищує кваліфікацію підлеглого.

2. Відсутність довіри до підлеглих.

3. Страх ризику. У керівника може виникнути страх із приводу невиконання делегованого завдання підлеглим.

4. Відсутність здатностей до керівництва.

5. Відсутність контролю про роботу підлеглих для попередження керівництва про можливу проблему.

Причини небажання підлеглих приймати додаткові повноваження:

1. Підлеглий побоюється критики у свою адресу.

2. У підлеглого відсутня інформація й ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.

3. Підлеглий не впевнений у своїх силах.

4. Підлеглий вважає, що досить завантажений роботою.

5. Додаткова відповідальність не дає додаткових стимулів.

Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання й відповідати за їхнє позитивне рішення. Фактично індивід бере контракт із організацією на виконання певних завдань в обмін на одержання певної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується тільки у випадку прийняття повноважень і властиво відповідальність не може бути делегована. Керівник не може розмежувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яке покладають відповідальність за рішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, вона залишається відповідальним за якісне завершення роботи.

Повноваження - це обмежене право використання ресурсів організації й направлення зусиль деяких її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивідові, що займає її в певний момент.

Якщо особа міняє роботу, то втрачає повноваження старої посади й одержує повноваження нової.

Повноваження варто відрізнити від влади. Повноваження мають делегований характер, тобто обмежують право посади у використанні ресурсів організації.

Влада - це реальна здатність діяти й мати можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень. Різні способи використання влади можуть як позитивно так і негативно впливати на організацію. Повноваження завжди обмежені, і залежно від їхнього характеру розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні (штабні).

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому й далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює **ієрархію рівнів управління**. Процес створення ієрархії називається **скалярним процесом**. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю й розмаїттям функцій, які виконує адміністративний апарат у сучасних організаціях.

З огляду на особливості цих функцій, виділяють **три типи штабного апарата**:

- **консультативний апарат** (фахівці, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва);
- **обслуговуючий апарат** (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування й т.д.);
- **особистий апарат** (різновид обслуговуючого апарата, формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні види штабних повноважень [6-9]:

1. Рекомендаційні повноваження (апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертається за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарата; однак лінійні керівники не зобов'язані так вчиняти, вони можуть вирішити проблему за своїм розсудом, навіть не інформуючи апарат);

2. Обов'язкові узгодження (оскільки апарат може зазнавати труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарата до обов'язкових погоджень із ним певних рішень; у цьому випадку лінійне керівництво повинне обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або представляти пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані додержуватися рекомендацій апарата);

3. Паралельні повноваження (вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарата, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва; метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для врівноваження влади й запобігання грубих помилок);

4. Функціональні повноваження (апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати або заборонити певні дії в межах своєї компетенції; лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають розходження між лінійними й штабними обов'язками для всіх практичних цілей);

5. Лінійні повноваження всередині апарата (у великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління; отже, сам штабний апарат має лінійну організацію й звичайний ланцюг команд, і менеджери в цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями відносно своїх підлеглих).

Є ряд повноважень, які не можуть бути делеговані, тому що вони входять у компетенцію загальних зборів акціонерів. До них відносяться:

- ◆ визначення основних напрямків розвитку;
- ◆ затвердження звітів і результатів роботи;
- ◆ прийняття статуту й внесення змін до нього;
- ◆ обрання членів виконавчих і ревізійних органів;
- ◆ затвердження документів і видання наказів;
- ◆ зміна структури підприємства, створення філій і відділень;
- ◆ ухвалення рішення про ліквідацію підприємства;
- ◆ звільнення співробітників і ін.

У підготовці цих рішень бере участь не тільки вище керівництво. Ряд рішень розробляються середньою й нижчою ланками управління, залежно від їхньої компетенції.

Характер, обсяг повноважень конкретного індивіда визначається його посадою, тим місцем, яке він займає в структурі організації.

Делегування повноважень починається з того, що менеджер здійснює ревізію справ. Після цього ухвалює рішення щодо тих з них, які можна довірити підлеглим.

Делегування повноважень відіграє найважливішу роль, особливо коли зростає значення людського фактору у рішенні виробничих і управлінських завдань. Ця роль може бути визначена у такий спосіб:

делегування звільняє керівника від виконання невластивих, рутинних операцій, вивільняючи час для рішення важливих питань;

делегування є цілеспрямованою формою підвищення кваліфікації співробітників і сприяє використанню їхніх професійних знань і досвіду;

делегування позитивно впливає на мотивацію співробітників, допомагаючи розкрити їхні здібності, виявити ініціативу й самостійність.

Департаменталізація - процес розподілу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

При департаменталізації особливу значимість здобуває питання про те, як розділити діяльність співробітників організації по горизонталі й вертикалі (по горизонталі - які завдання повинна вирішувати кожна структурна одиниця; по вертикалі - на якому ступені ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення).

Кожний повинен мати такий обсяг повноважень, який необхідний для рішення поставлених перед ним завдань.

Залежно від ознак і критеріїв поділу організації на блоки прийнято розрізняти департаменталізацію функціональну, територіальну, виробничу, проектну, змішану.

Функціональна департаменталізація — це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині компанії таким чином, щоб службовці, які виконують однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ. Групи видів діяльності в цьому випадку зосереджуються на основних функціях бізнесу. У типовому виробничому бізнесі відділи звичайно затверджуються для того, щоб виконувати виробничі, фінансові та маркетингові функції.

Функціональна департаменталізація є загальноприйнятим підходом для розподілу видів діяльності і ресурсів за групами. Це особливо поширено серед дрібних організацій. Основні переваги функціональної департаменталізації полягають у наступному:

- зосередження на одній функціональній галузі стимулює становлення службовців як фахівців у своїй справі;
- спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності;

- функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Разом з тим, функціональна департаменталізація має ряд недоліків:

- службовці можуть упустити з виду цілі організації, тому що вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації;
- час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній галузі;
- виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів;
- можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Важлива річ, на яку варто звернути увагу, полягає в тому, що функціональна департаменталізація є, мабуть, основним базисом для організації діяльності в організаціях, що займаються бізнесом. Альтернативний тип департаменталізації, що виник у міру розвитку фірм і збільшення виробництва продукції і послуг, називається департаменталізацією за продуктом або виробничою.

Виробнича департаменталізація. У багатьох великих компаніях, що мають диверсифіковане виробництво, діяльність і персонал групуються на базі продукції. По мірі зростання фірми складно координувати зусилля різних функціональних груп, тому стає доцільним і перспективним створення виробничих підрозділів. Ця форма організації дозволяє персоналу розвивати досвід у сфері досліджень, виробництва і розподілу продукції. Концентрація влади і відповідальності в спеціальних департаментах дає можливість керівникам ефективно координувати усі види діяльності.

Департаменталізація за продуктом — це процес поділу за групами видів діяльності і ресурсів у залежності від типів продукції, що компанія продає. У великій компанії, що випускає різноманітні види продукції, функціональні потреби, пов'язані з кожним видом продукції, можуть досить сильно різнитися. Наприклад, крім виготовлення пива фірма робить ще й

алюмінієві банки. Люди, які домоглися високої майстерності в продажі пива, ймовірно, не мають такого самого досвіду в обслуговуванні промислових споживачів алюмінієвих банок.

Департаменталізація за продуктом має ряд переваг:

- продукція стає центральним елементом, навколо якого можуть координуватися всі завдання фірми;
- прийняття рішень може стати більш швидким і ефективнішим ніж у функціонально-організаційній компанії;
- обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені;
- департаменталізація за продуктом найбільше відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і сприяє швидкому реагуванню на зміну умов.

Департаменталізація за продуктом має і недоліки:

- відділи зазвичай зосереджуються тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації;
- страждає погодженість дій серед підрозділів, тому що кожен відділ діє певним чином самостійно;
- фірми з такою структурою більш коштовні, ніж функціонально-організаційні компанії, тому що кожен відділ повинен мати власний штат фахівців.

Територіальна департаменталізація. Інший підхід — створення груп людей на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації. Уся діяльність уданій області чи регіоні повинна підкорятися відповідному керівнику.

Він повинен нести відповідальність за діяльність компанії на визначеній території. Для великих організацій територіальний розподіл дуже важливий, оскільки фізична розпороченість діяльності створює труднощі для координації.

Департаменталізацію за географічним положенням часто можна помітити там, де операції чи ринки компанії достатньо поширені. Але це також використовують в одному місті фірми з торгівлі нерухомістю, фірми з торгівлі оргтехнікою тощо. Поділ, заснований на географічному положенні, звичайно використовується в тих випадках, коли є обмеження в матеріальному забезпеченні, чи коли особливі вимоги споживачів розрізняються залежно від місцезнаходження.

Переваги, пов'язані з територіальним розподілом, полягають в наступному:

- створює умови для підготовки управлінського персоналу безпосередньо на місці;
- робить організацію більш пристосованою до недоліків особливих споживачів і до специфічних особливостей різних регіонів.

Недолік такого поділу відділів організації полягає в тому, що контроль і узгодження утруднюються і вимагають збільшення адміністративного штату.

Проектна департаменталізація. При проектній департаменталізації діяльність і люди зосереджені в підрозділі на тимчасовій основі. Керівник проекту відповідає за усі види діяльності від початку до повного завершення проекту, чи будь-якої його частини. Після завершення роботи персонал, зайнятий на тимчасовій основі, переводиться в інші департаменти чи проекти.

Керівник проекту має у своєму підпорядкуванні інженерів, бухгалтерів, керівників виробництва, дослідників. Цей персонал часто приходить зі спеціальних функціональних підрозділів. Під час роботи над конкретним проектом відповідальний керівник розглядається як особа, що володіє повною владою і правами контролю. У цілому ряді випадків це не досягається, оскільки персонал, що працює над проектом, продовжує підкорятися своїм постійним функціональним керівникам. Суперечності, що виникають, вирішуються керівниками більш високого рангу.

Змішана департаменталізація. Оцінка названих вище форм департаменталізації показує, що в кожному способі існують сильні і слабкі сторони. Нерідко в організаціях вводяться змішані структури, особливо коли керівники намагаються впоратися безпосередньо з поточними зрушеннями на ринку, швидким збільшенням пропозиції товарів і послуг, зовнішнім регулюванням. Створення всіляких підрозділів диктується конкретними умовами функціонування організації.

Департаменталізація за споживачами — це процес організації різних видів діяльності і ресурсів таким чином, щоб кожен відділ міг уважно реагувати на різні потреби специфічних споживчих груп.

Успіх департаменталізації за споживачами залежить від здатності організації визначати особливі категорії споживачів, досліджувати їх специфічні потреби.

Перевага департаменталізації за споживачами полягає в тому, що вона дозволяє фахівцям бути дуже чуйними стосовно потреб особливих споживчих груп. Часто це дає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще і швидше, що дуже важливо в умовах конкуренції. Досить поширений метод департаменталізації за споживачами полягає в тому, щоб одному відділу доручити питання роздрібного продажу серед споживачів, іншому відділу доручити індустріальних споживачів, а третьому — урядові агентства.

При **департаменталізації за часом** види діяльності організовані в залежності від періодів часу. Так організації, що вважають ефективним (фабрики) чи істотним (лікарні) діяти за годинами, розподіляють свою роботу на три восьмигодинні зміни, наприклад, перша зміна (7.00 — 15.00), друга зміна (15.00 — 23.00) і третя нічна зміна (23.00 - 7.00).

У випадку **департаменталізації за процесами** види діяльності організовані на основі різних процесів, департаменталізації за процесами необхідних для виробництва кінцевої продукції. Наприклад, фірма з виготовлення меблів може бути розділена за процесами, такими як

розпилювання деревини, столярні роботи, монтаж, полірування і збірка. Одна з причин для вибору методу поділу за процесами полягає в тому, що фізичне місце розташування устаткування і матеріалів через специфіку технологічного процесу часто змушує робити це.

При департаменталізації за розмірами робота організована на основі кількості людей, що виконують той самий вид діяльності. Армія, наприклад, організована за взводами, відділеннями тощо. Частий поділ за розмірами обирають тому, що це спрощує управління великою кількістю людей, особливо там, де це визначає успіх справи.

Для організації цілком звичайно використовувати кілька типів департаменталізації як основу для процесу організації. Причому компанії, як правило, використовують різні форми департаменталізації на різних рівнях управління.

Після вирішення проблеми департаменталізації організуюча роль менеджерів спрямована на те, як повинна бути розподілена влада всередині кожного відділу [6-9].

3. Сутність організаційної структури управління та її роль в досягненні мети організації

Структура - це внутрішня побудова будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує зберігання основних властивостей і організованість цієї системи.

Організаційна структура підприємства - це сукупність і взаємозв'язок всіх служб і підрозділів, які здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації роботи. Вона є основою структури управління.

Організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки й супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарата управління, які виконують різні функції управління організацією.

Структуру управління по горизонталі становлять ланки, по вертикалі - ступені управління.

Ланки управління - це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), які виконують одну або кілька функцій управління.

Ступені управління - це сукупність ланок управління, які перебувають на одному рівні й відображають послідовність підпорядкування знизу нагору.

Вертикальні управлінські відносини - це відносини субординації між вищою й нижчою ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз) або функціональні відносини між фахівцями вищого й нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління й керівниками середньої ланки.

Основними принципами, що визначають організаційну структуру управління, є:

- ◆ простота;
- ◆ гнучкість і орієнтація на нововведення;
- ◆ оперативність підготовки й прийняття управлінських рішень;
- ◆ поглиблений поділ управлінської праці;
- ◆ чіткість взаємин;
- ◆ належний контроль.

У ринкових умовах господарювання організаційна система управління повинна забезпечити ефективність і конкурентоздатність функціонування фірми. Вона повинна мати наступні характеристики:

- ◆ невелике число рівнів управління;
- ◆ наявність нечисленних підрозділів, що включають висококваліфікованих працівників;
- ◆ якість продукції і всі процедури роботи повинні бути орієнтовані на споживача.

Рішення про організаційну структуру приймається керівництвом вищої ланки, а проектування структури базується на стратегічних планах організації [6-9,10].

Етапи проектування організаційної структури.

Організаційне проектування включає наступні етапи [12,13]:

1. Розподіл організації по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямкам діяльності;
2. Встановлення співвідношення повноважень різних посад, встановлення ланцюгів команд, подальший їхній розподіл на більш дрібні підрозділи;
3. Визначення посадових обов'язків.

Можна виділити такі два підходи до формування організаційних структур управління:

- *функціональний* – фахівці однієї спеціальності, професії об'єднуються у функціональні підрозділи;
- *цільовий* – об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій і працюють разом над певною частиною проекту або завданням.

4. Характеристика основних типів організаційних структур управління

Основні типи організаційних структур управління [6-9,11]:

1. Лінійний тип організаційної структури управління

Лінійна організаційна структура управління відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління. Весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджує лінійний менеджер, який відповідає за діяльність усієї організації (невеликої) або її структурних підрозділів (великої). Кожен підлеглий підрозділу безпосередньо підпорядковується лише одному керівникові — через нього надходять усі управлінські рішення. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження обслуговуючому персоналу, оминаючи їхнього безпосереднього керівника, тобто реалізується принцип єдиноначальства. На цій основі створюють ієрархію системи управління, наприклад: "керівник

дільниці — менеджер служби — директор підприємства". Окремі спеціалісти допомагають лінійному керівникові отримати й аналізувати інформацію, виробляти управлінські рішення, але самі вказівок та інструкцій керованому об'єктові не дають (рис. 7.3, табл. 7.1).



Рис. 7.3. Лінійний тип організаційної структури управління підприємством

Таблиця 7.1

Переваги та недоліки лінійного типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Прозорі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків)	Високі вимоги до керівника, який повинен мати різнобічні знання та досвід з усіх функцій управління й сфер діяльності, що водночас обмежує його можливості ефективно управляти організацією
Єдність і чіткість розпоряджень	
Чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу	Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів із підлеглими, вищими та суміжними організаціями
Оперативність у прийнятті рішень	
Отримання виконавцями розпоряджень і завдань, пов'язаних між собою і забезпечених ресурсами	Відсутність спеціалістів з окремих функцій управління та планування

Лінійній структурі управління властива простота, чіпкість, узгодженість дій виконавців, оперативність і водночас менша гнучкість в адаптації до мінливого ринку готельних послуг. Кожен керівник має широку повноту влади, але незначні можливості розв'язання проблем, ґрунтовані на глибоких спеціалізованих знаннях.

У досвіді управління лінійну організаційну структуру використовують насамперед у малих за розмірами закладах, що надають основні послуги та незначний обсяг додаткових (однорідний продукт) за відсутності широких зв'язків у кооперації.

2. Функціональний тип організаційної структури управління

Суть функціональної організаційної структури управління полягає у виконанні окремих функцій спеціалізованими органами управління й окремими спеціалістами, котрі мають значні управлінські повноваження. В організації управління спеціалісти одного профілю об'єднуються здебільшого в структурні підрозділи (відділи), наприклад, у відділи маркетингу, фінансів, комерційний та ін. Отже, загальне завдання управління підприємством, починаючи від середнього рівня, поділяють за функціональним критерієм, звідси і походження назви «функціональна структура управління» (рис. 7.4, табл. 7.2).



Рис. 7.4. Функціональний тип організаційної структури управління підприємством

Таблиця 7.2

Переваги та недоліки функціонального типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій	Труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами
Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом через передання низки функцій спеціалізованим ланкам	Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень
Можливість централізованого контролю стратегічних результатів	Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування
Відповідність структури стратегії підприємства	Порушення принципу єдиноначальності
Підвищення ефективності управління там, де завдання повсякденні та повторювані	Виникнення проблем функціональної координації, можливість міжфункціонального суперництва, конфліктів
Швидке реагування на потреби	

<p>практики створення нових функціональних служб</p>	<p>Формування вузького погляду менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень</p> <p>Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління</p> <p>Випадки нераціонального визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами</p> <p>Функціональна короткозорість часто спрацьовує проти дієвого підприємництва, пристосування до змін</p>
--	--

За функціональної структури виникає штат спеціалістів з високою компетенцією у певній сфері, які відповідають за конкретний напрям управління. Функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності підприємства. Цю модель використовують в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва і його ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування.

3. Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури управління

Лінійно-функціональну (комбіновану структуру управління) створюють із спеціалізованих ланок (змін, бригад) при кожному лінійному керівникові. Ця модель дає керівникам змогу вивчати і приймати рішення стосовно проблем, які виникають, концентрувати увагу на поточній діяльності.

Комбінований тип управління усуває недоліки лінійного та функціонального типів. У цій структурі управління функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який прямо впливає на виконавців. Передбачено, що першому (лінійному) керівникові у виробленні конкретних

питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат з функціональних підрозділів (відділів, груп) (рис. 7.5, табл. 7.3).

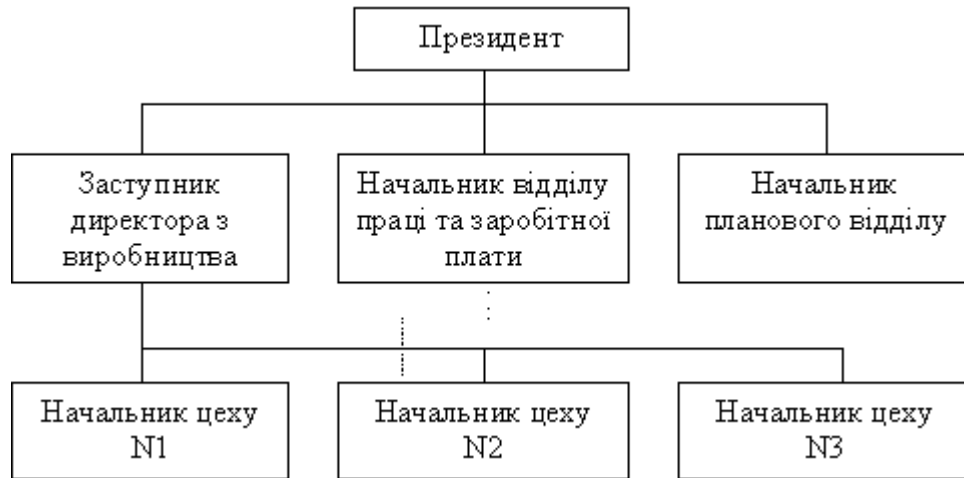


Рис. 7.5. Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління підприємством

Таблиця 7.3

Переваги та недоліки лінійно-функціонального типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Вивільнення головного лінійного керівника від детального вивчення виробничих завдань й управлінських проблем	Тенденції до надмірної централізації прийняття управлінських рішень
Фахове опрацювання, дослідження й аналіз управлінських рішень завдяки використанню досвіду висококваліфікованих спеціалістів	Відсутність тісного взаємозв'язку та взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами підприємства
Можливість залучення для вивчення й удосконалення технологічного процесу послуг експертів, консультантів, науковців, спеціалістів-практиків	Ускладнена реалізація технологічних нововведень без залучення керівників вищої ланки

За лінійно-функціональної структури управління переваги має лінійна організація, але з підвищенням рівня управління зростає роль функціонального управління. Якщо в межах управління невеликих

структурних ланок його роль незначна, то в масштабі управління підприємством — навпаки. Функціональні служби забезпечують весь обсяг технічної підготовки виробництва, готують варіанти розв'язання завдань, пов'язаних із управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків та ін.

Комбіновані структури забезпечують розподіл праці, за яким лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

5. Лінійно-штабний тип організаційної структури управління

Є різновидом лінійної організаційної структури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування. Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури наведена на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Лінійно-штабний тип організаційної структури управління підприємством

6. Дивізіональний тип організаційної структури управління

Групування видів діяльності тут здійснюється за принципом розподілу праці за цілями. Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 7.7).

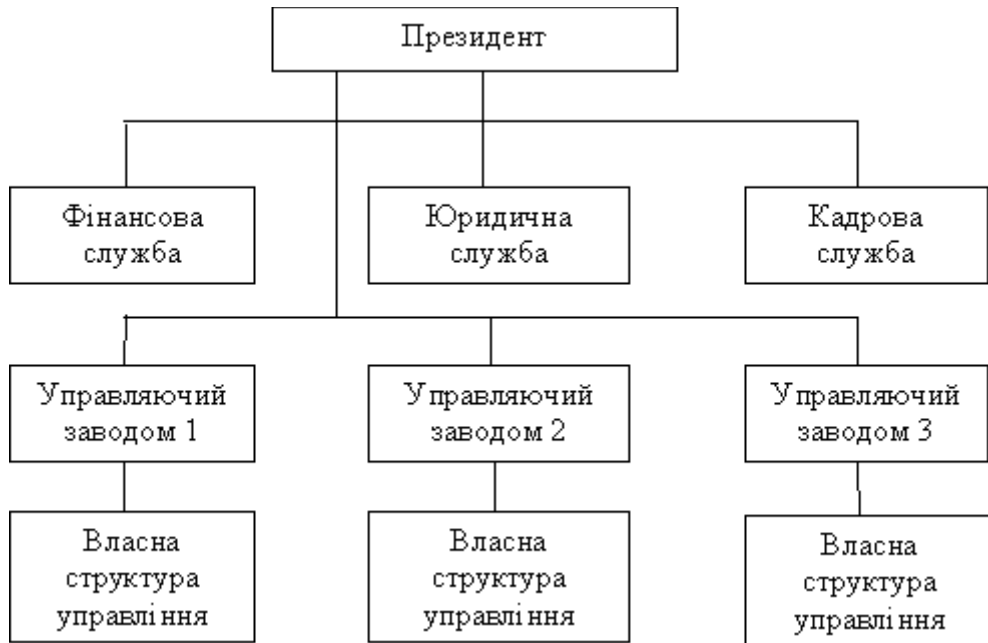


Рис. 7.7. Дивізіональний тип організаційної структури управління

Перехід до дивізіональної організаційної структури означає подальший розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам та централізації загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо), що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії.

Таблиця 7.4

Переваги та недоліки дивізіонального типу
організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів	Дублювання функцій управління на рівні підрозділів
Можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні	Збільшення витрат на утримання апарату управління

<p>стратегічних проблем</p> <p>Підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми)</p> <p>Внутрішньофірмова конкуренція</p>	
--	--

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

7. Матричний тип організаційної структури управління

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю організаційних структур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць. В матричній організаційній структурі крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи (рис.

7.8).

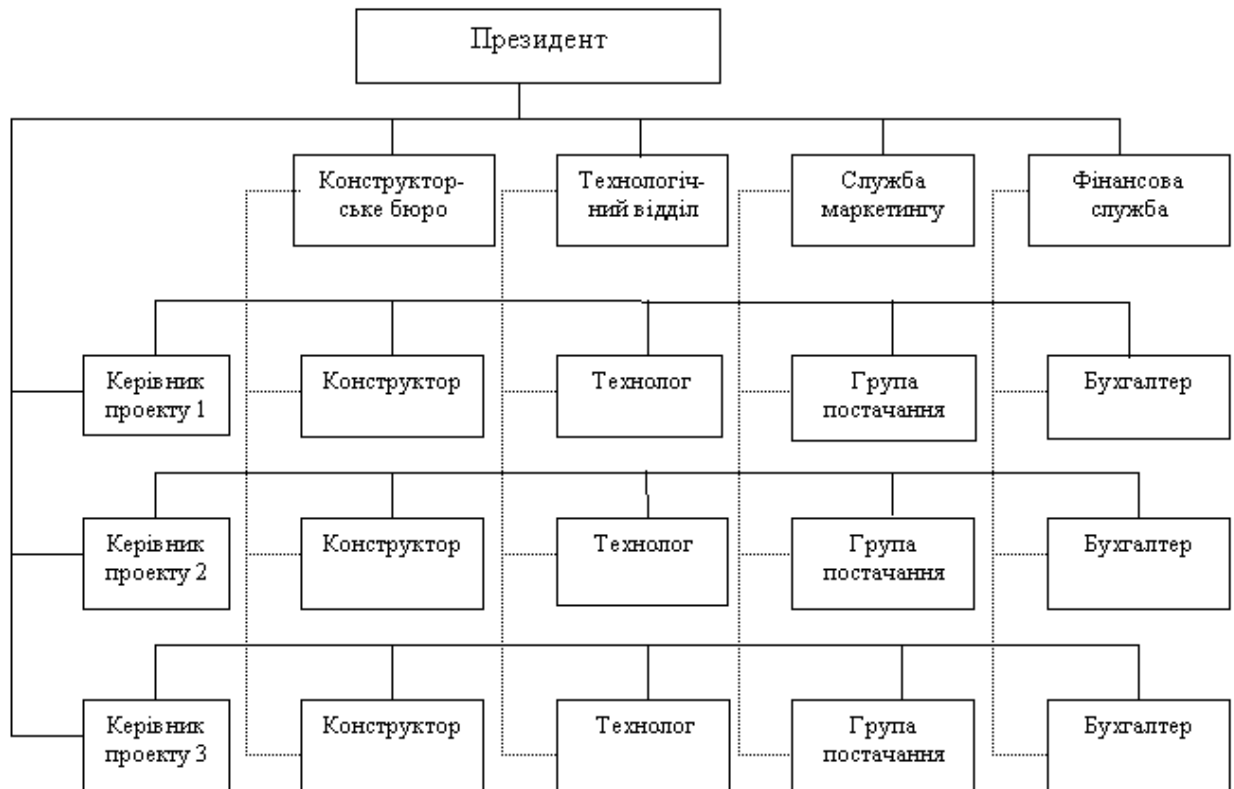


Рис. 7.8. Матричний тип організаційної структури управління

Таблиця 7.5

Переваги та недоліки матричного типу організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
Високий ступінь адаптації до змін у середовищі	Обмежена сфера застосування Виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів Можливість нераціональних витрат часу на комунікації
Наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов’язаними проектами	
Достатньо уваги приділяється кожному з пріоритетних напрямів	
Можливість одночасного впровадження різних проектів	
Розподіл функцій управління між керівниками проектних груп (відповідальних за кінцеві результати) та начальниками функціональних відділів (відповідальних за	

забезпечення повного використання ресурсів)	
Забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами при виконанні декількох програм у рамках однієї фірми	

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

1. Метод аналогій – полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях зі схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами) відносно до організації, що проектується.

2. Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

4. Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями.

Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

Контрольні питання

1. Розкрийте зміст організаційної діяльності як функції менеджменту. Які існують складові організаційного процесу?

2. Назвіть основні складові категорії «організаційна культура» та надайте їм характеристику.
3. У чому особливості та складності процесу делегування повноважень?
4. Яких принципів слід дотримуватись, щоб досягти якісного делегування повноважень?
5. У чому заключається зміст категорій «відповідальність», «повноваження», «влада»?
6. Які типи штабного апарату ви знаєте?
7. Назвіть та охарактеризуйте види штабних повноважень.
8. Які повноваження не можуть бути делеговані?
9. Розкрийте суть департаменталізації. Назвіть її види.
10. Розкрийте суть організаційної структури управління.
11. Надайте характеристику лінійного типу організаційної структури управління.
12. Надайте характеристику функціонального типу організаційної структури управління.
13. Надайте характеристику лінійно-функціонального типу організаційної структури управління.
14. Надайте характеристику лінійно-штабного типу організаційної структури управління.
15. Надайте характеристику дивізійного типу організаційної структури управління.
16. Надайте характеристику матричного типу організаційної структури управління.

Тема 8. Мотивування як загальна функція менеджменту

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Теорії мотивації (змістовні та процесуальні).
3. Мотиваційні засоби менеджера.
4. Сучасні системи та форми стимулювання праці.

1. Поняття мотивування як функції менеджменту

Мотивація працівників вимагає чималого вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Вона вимагає розвинених здібностей задля спонукання виконавців до вищого рівня напруги зусиль, досягнення ефективних результатів праці.

У літературі є безліч визначень мотивації, що розкривають її сутність із різних сторін.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукують людину до виконання певних дій.

У теорії управління застосовують наступне тлумачення цього терміну.

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації.

Функція мотивації – одна з основних функцій управління – заключається у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

Мотивацію класифікують за декількома ознаками (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Класифікація мотивації

1. За основними групами потреб

Матеріальна мотивація — прагнення до статку, більш високому рівню життя. Така мотивація залежить від рівня особистого доходу, його структури, диференціації доходів в організації, дієвості системи матеріальних стимулів, застосовуваних в організації.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці. Це внутрішня мотивація людини. Безумовно, кожний працівник відчуває потребу в змістовній, цікавій, корисній роботі, зацікавлений у визначеності перспектив посадового росту.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації. Крім того, людині може бути властиве прагнення до лідерства в колективі, більш високому неофіційному статусу, а також прагнення стати визнаним фахівцем, мати авторитет.

2. За засобами, що використовуються

Нормативна мотивація — це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування й т.п.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й погрозі адміністративних покарань працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог.

Стимулювання — вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ — стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

3. За джерелами виникнення

Внутрішня мотивація проявляється тоді, коли людина, виконуючи роботу формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися.

Керівник для здійснення мотивації повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення.

При **зовнішній** мотивації вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки й т.д.

4. За напрямком на досягнення

До основних видів **позитивної** мотивації відносяться матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи й т.п.

Негативна мотивація — це насамперед матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді [6-9,24,29,42].

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст мотиваційного процесу й основних понять - «потреба» і «винагорода».

Зміст мотиваційного процесу

Структурно процес мотивації охоплює кілька послідовних стадій (рис. 8.2).

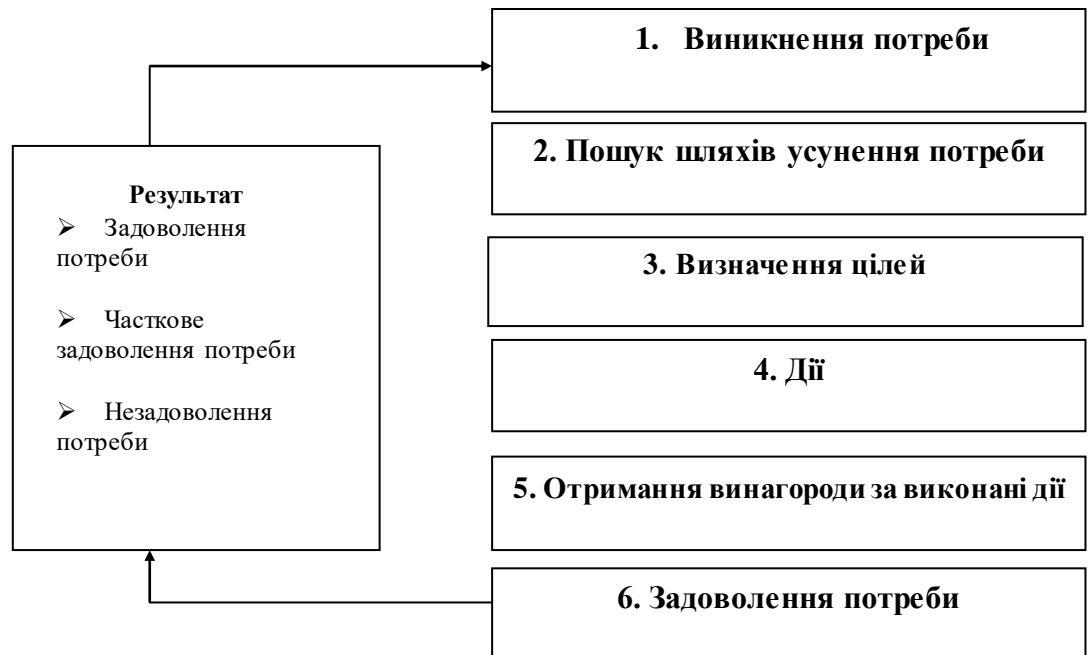


Рис. 8.2. Стадії процесу мотивації

1. Виникнення потреби. Потреба проявляється як відчуття того, що людині чогось не вистачає й вона повинна знайти можливість і вжити певних заходів для усунення (задоволення) потреби.

2. Пошук шляхів усунення потреби. Людина усвідомлює необхідність знайти можливості усунути потребу: задовольнити або ігнорувати.

3. Визначення цілей (напрямку) дії. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби. На цій стадії людина вирішує кілька моментів:

- що вона буде мати після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для одержання бажаного;
- наскільки досягне бажане;
- наскільки те, що можна одержати, задовольнить потребу.

4. Здійснення дії. Людина витрачає зусилля на те, що в остаточному підсумку повинне допомогти їй усунути потребу.

5. Одержання винагороди за виконані дії. Виконавши певну роботу, людина або безпосередньо одержує те, що може використати для усунення потреби, або те, що може обміняти на бажаний об'єкт. На цій стадії з'ясовуються, наскільки виконані дії призвели до бажаного результату. Залежно від цього відбувається або ослаблення мотивації до дії, або її збереження, або посилення.

6. Задоволення потреби. Залежно від ступеня зняття напруги, викликаного потребою, людина або заспокоюється (якщо потреба задоволена), або продовжує шукати можливості для її задоволення.

У процесі мотивації передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей - мотиви діяльності - стимулювання.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукують людину діяти певним чином і в певному напрямку.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття недовідику в чомусь або комусь.

Виділяють первинні й вторинні потреби.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, закладені генетично (потреба в їжі, відпочинку, теплі, житлі).

Вторинні потреби – це соціальні потреби, носять психологічний характер, виникають і одержують розвиток по мірі нагромадження життєвого досвіду (потреба в успіху, повазі, владі, приналежність до колективу).

Коли потреба відчувається людиною, вона будить у ньому стан спрямованості на її задоволення (мотив).

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб.

Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загально знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу й можливі результати.

Стимули – це ті блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів у тім, що стимули характеризують певні блага, а мотиви - прагнення людини одержати їх.

Стимулами є винагороди, підвищення по службі, відповідальність, прагнення до самовираження й багато чого іншого.

Винагороди – це все те, що людина вважає коштовним для себе, чого він прагне досягти й чим би хотіла володіти.

Поняття цінності дуже різноманітні й специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру й т.д. [7,11,27].

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи винагород: внутрішні й зовнішні.

Внутрішня винагорода	Зовнішня винагорода
Забезпечує сам процес виконання роботи	Виникає не від самої роботи, а надається організацією
<ul style="list-style-type: none"> ❖ почуття досягнення результату ❖ почуття змістовності й значимості виконуваної роботи, самоповага ❖ дружба й спілкування, що виникають у процесі роботи ❖ прийнятні умови роботи й точна постановка завдання 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ підвищення заробітної плати ❖ просування по службі ❖ надання символів службового статусу й престижу ❖ похвала й визнання з боку керівництва ❖ додаткові виплати

Рекомендації з управління винагородами:

1. Винагорода повинна бути конкретною, той, що опирається на максимально можливий інформаційний зміст. Люди повинні точно знати, за що вони (або їхні колеги) заохочені.

2. Винагороджуючи працівника, потрібно враховувати його особистісні особливості, індивідуальні потреби, інтереси.

3. Винагорода повинна бути невідкладною, не відкладатися до моменту підведення підсумків роботи за місяць (квартал, півріччя, рік), інакше губиться гострота моменту).

4. Винагорода повинна бути досяжною реально, потрібно винагороджувати підлеглих і за невеликі успіхи.

5. Вище керівництво фірми повинне брати активну участь у системі винагороди персоналу. Тоді заохочення буде більш значимим для працівника.

6. Краще застосовувати несподівані й нерегулярні винагороди. Вони роблять більший вплив, ніж очікувані, тому що є приємним сюрпризом.

7. Іноді малі винагороди часто виявляються більш ефективними, ніж більші: більші премії надаються деяким людям. Вони засмучують інших працівників, тих, хто вважає, що теж заслуговує на заохочення.

8. Треба винагороджувати співробітників так, щоб це запам'яталося надовго.

2. Теорії мотивації (змістовні та процесуальні)

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і діляться на дві категорії:

- змістовні, що аналізують структуру потреб і мотивів особистості і їхніх проявів. Пов'язані з ідентифікацією внутрішніх потреб, які змушують людини діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини й виявляють серед них ті, які мають пріоритетне значення;

- процесуальні, вивчають вплив на мотивацію зовнішніх факторів. Ґрунтуються на поведінці людини й враховують її сприйняття й отриманий досвід. Сама мотивація розглядається з погляду того, що ж змушує людину направляти зусилля на досягнення бажаних результатів.

Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюють одна одну.

Серед існуючих **змістовних теорій мотивації**, виділимо 5 основних, які вже стали класичними: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клеланда, Герцберга й Мак-Грегора [6-9,39,42]:

1. Теорія «ієрархії потреб» А. Маслоу

Першим ученим, з робіт якого керівники довідалися про складні людські потреби і їхній вплив на мотивацію до праці, був американський лікар-психолог Абрахам Маслоу. В 40-гг 20 в. він створив теорію «Ієрархії потреб». Це була перша спроба класифікувати людські потреби за ступенем їхнього впливу на поведінку.

Згідно із цією теорією потреби ранжуються на 5 рівнів (рис. 8.3):

1. Фізіологічні - необхідні для існування людини. Це потреби в їжі, воді, сні, наявності житла й ін. словом все, що підтримує життєдіяльність людини на належному рівні.

2. Потреби в безпеці й захисті - передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, що забезпечувало б відповідний рівень заробітної плати, давало б перспективи на пенсію, гарантії медичного обслуговування, страхування життя й майна від нещасних випадків, і т.д. Ці потреби ще називають потребами завтрашнього дня. Вони дають упевненість у майбутньому й захищають від фізичних і психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в приналежності - це відчуття приналежності до кого-небудь або чого-небудь (окремій людині, родині, колективу, організації й т.д.) відчуття, що тебе сприймають навколишнє середовище, соціальна взаємодія й підтримка. Дружба, інформаційний обмін, взаємодія й взаємодопомога, мікроклімат у колективі, солідарність, лояльність - це складові соціальних потреб.

4. Потреба у повазі - це потреби у самоповазі, визнанні власних досягнень, почуття власної гідності, незалежності, компетентності, повазі навколишніх, імідж. Соціальний статус, увага.

5. Потреба в самореалізації - це можливість застосувати в повсякденному житті власний творчий потенціал. Потреби в самореалізації залежить від амбіційності, честолюбства, кола інтересів, обдарованості, наполегливості.

Відповідно до цієї теорії п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, що визначає поведінку людей як домінуючий фактор. Потреби виникають і вимагають свого задоволення в порядку класифікації.

Закономірності моделі: перш ніж потреба більше високого рівня буде задоволена, повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів.

Методика використання моделі: при використанні моделі необхідно ретельно спостерігати за працівниками й намагатися визначити їхні активні потреби; розвивати систему мотивації відповідно до змін потреб; створювати ситуації, у ході яких працівник задовольняє свої потреби на благо цілей організації.



Рис. 8.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

2. Теорія Клейтона Альдерфера

Теорія потреб не знайшла однозначної підтримки, тому були запропоновані деякі її модифікації.

Теорію потреб існування, зв'язку й росту (або ERG - Existence, Relations, Growth) розробив в 1972 р. американський учений К. Альдерфер. Він зробив спробу уточнити й творчо розвинути теорію ієрархії потреб А. Маслоу. Він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку й росту (рис. 8.4).

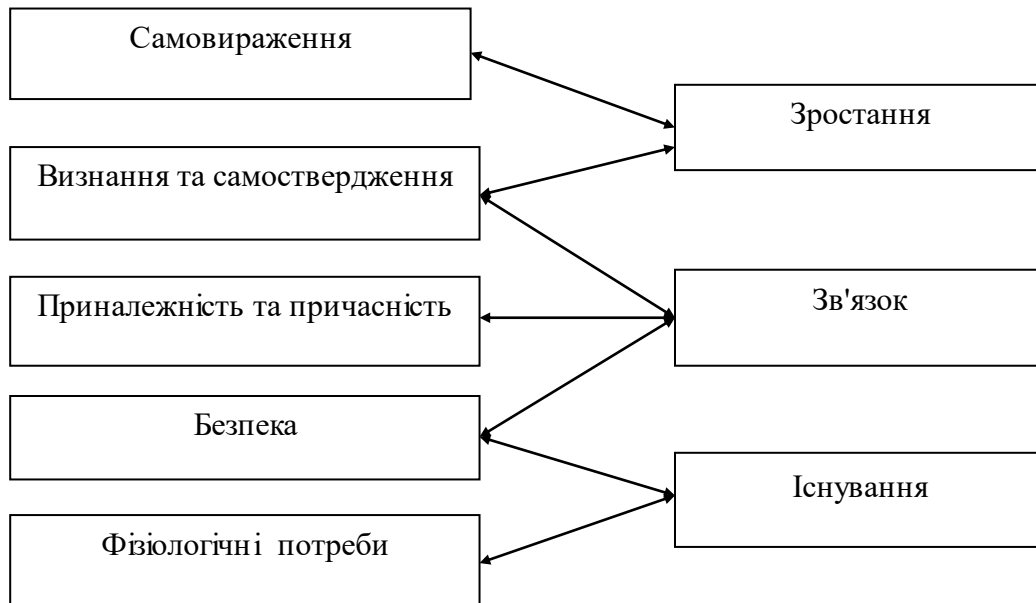


Рис. 8.4. Теорія К. Альдерфера

Потреби **існування** містять дві групи потреб піраміди А. Маслоу: у безпеці й фізіологічні.

Потреби **зв'язку** відображають соціальну природу людини, її прагнення бути членом родини, мати колег, друзів, ворогів, начальників і підлеглих. Тому до групи потреб зв'язки відносяться потреби у приналежності до соціальної групи, визнанні й повазі, пов'язані із прагненням людини займати певний статус в навколишньому світі, а також ту частину потреб у безпеці піраміди А. Маслоу, що пов'язана із груповою безпекою.

Потреби **росту** аналогічні потребам у самовираженні піраміди А. Маслоу й містять у собі також потреби групи визнання й самоствердження, пов'язані із прагненням до розвитку впевненості, самовдосконаленню й т.п.

Ця теорія не розділяє ствердження, що ріст потреб відбувається по вертикалі нагору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Дослідження підтверджують дієвість теорії на практиці.

Дана теорія більш відповідає індивідуальним розходженням між людьми. Такі змінні величини, як виховання, вплив родини, соціальне походження й культурне оточення можуть змінювати значення певного кола потреб. Факти, свідчать про те, що представники різних культур по-іншому класифікують категорії потреб, - наприклад, японці й іспанці ставлять соціальні потреби вище своїх фізіологічних потреб.

3. Теорія Девіда Мак-Клеланда

Д. Мак-Клеланд віддавав належне теорії Маслоу, не заперечував його висновки, але вважав теорію потреб не досить досконалою. Він запропонував власну теорію – теорію «трьох потреб», де акцентує на потребах вищих рівнів, тому що на його думку, потреби нижчих рівнів чим далі, мають менше значення (у результаті розвитку людства й суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше й сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Саму мотивацію Мак-Клеланд визначив як «всі ті умови, які визначають внутрішнє переконання людини (воно складається зі спонукань, бажань і ін.) І цей внутрішній стан керує поведінкою людини й визначає її дії».

Критикуючи теорію Маслоу, Мак-Клеланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме, фактори влади, досягнення успіху й приналежності.

Потреба **влади** визначається як бажання, послідовне прагнення впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їхню поведінку або брати на себе відповідальність. Люди із чітко усвідомленою потребою влади - енергійні, ініціативні, послідовні, честолюбні,

Потреба **досягнення успіху** задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до як можна більш успішного завершення. Це бажання робити що-небудь краще або ефективніше, вирішувати проблеми або довідуватися про складне завдання. Люди з розвинутою потребою успіху

обирають ситуації, де є можливість виявити або краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть одержати відповідне заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в **приналежності** реалізується під час соціальної взаємодії й спілкування. Мова йде про налагодження й підтримку дружніх відносин з іншими особами. Про цих людей говорять, що вони «душа компанії». Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, вимагають уваги, проблеми групи або колективу сприймають як свої особисті, підтримують сприятливий клімат у колективі й діють як неформальні лідери.

Закономірності моделі: основа поведінки — потреби вищих рівнів: у владі, в успіху, у причетності;

- люди із сильною потребою у владі придатні для керівних постів, додержуються мети фірми, мають організаторські здібності, впевнені у собі й колективі;
- люди із сильною потребою в успіху прагнуть до помірного ризику, особистій відповідальності, ініціативи, конкретному заохоченню;
- люди із сильною потребою в причетності швидко налагоджують доброзичливі стосунки в колективі, успішно вирішують суперечки й конфлікти, надають емоційну підтримку.

Методика використання моделі:

- варто готувати людей з потребою у владі на керівні посади при відсутності авантюризму й не призначати їх на посади нижче середнього рангу;
- ставити складні завдання й делегувати достатньо повноважень для їхнього рішення людям з потребою в успіху, гарантувати їм конкретну винагороду за результатами праці;
- створити й зберігати неформальні комунікації для й за допомогою людей із сильною потребою в причетності, тому що вони проявляють найбільшу відданість фірмі.

4. Теорія Фредеріка Герцберга

Ф. Герцберг і група його послідовників у другій половині 50- рр. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах, за назвою «двофакторна теорія». Модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого кола інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповіді на запитання: «Коли (у яких ситуаціях) після закінчення службових обов'язків ви відчували себе особливо добре й навпаки».

За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: фактори здоров'я й фактори мотивації.

Фактори здоров'я пов'язані з оточенням, у якому здійснюється робота, фактори мотивації – з характером і змістом роботи (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Класифікація факторів мотивації

Фактори здоров'я	Фактори мотивації
<ul style="list-style-type: none"> - політика організації і її реалізація адміністрацією; - умови праці; - робота з людьми, яким симпатизуєш; - заробітна плата; - мікроклімат у колективі; - рівень безпосереднього контролю за роботою; - робота без значних напруг і стресів; - зручний розпорядок. 	<ul style="list-style-type: none"> - гарний заробіток; - оплата праці, що безпосередньо пов'язана з досягнутими результатами; - успіх; - кар'єра, просування по службі; - визнання й похвала за результатами роботи; - ступінь делегування повноважень і відповідальності (якнайвище); - можливості творчого й професійного зростання.

Закономірності моделі:

Відсутність або неадекватність факторів мотивації прямо не пов'язане з незадоволеністю роботою, зате їхня наявність підштовхує працівників на підвищення ефективності діяльності. Відсутність до деякої міри факторів здоров'я приводить до незадоволеності роботою, у той же час вони не мають мотивуючого характеру.

Методика застосування моделі: варто забезпечити наявність в організації двох груп факторів одночасно; скласти перелік факторів для самостійного визначення співробітниками переваг; мотивувати їхню працю відповідно до отриманих даних.

5. «Теорія Х» і «теорія Y» Дугласа Мак-Грегора

«Теорія Х» і «теорія Y» Мак-Грегора, передбачає дві системи положень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

1. Згідно «теорії Х» працівники за своєю природою є ледачими, безвідповідальними, такими, що з першою ж нагоди намагаються уникнути роботи. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, направляти й контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

«Теорія Х» характеризує основи автократичного управління. Автократ має досить влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і якщо буде потреба без коливань прибігає до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, що він займає.

2. За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, прагнучих до схвалення й підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиними засобами, що направляють зусилля людей. Людина й сам здатна себе контролювати, якщо вона направляється до мети, у досягненні якої зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного управління.

Викладені концепції дозволяють зробити висновок про те, що відсутнє яке-небудь канонізоване вчення, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини й чим визначається мотивація. Кожна з викладених теорій має певну принципову відмінність. Так, наприклад, у концепції Маслоу потреби розташовані ієрархічно, і сходження по них йде знизу нагору. У теорії Альдерфера також є певна ієрархія. Однак ця теорія в якості одного з найважливіших положень містить ствердження про те, що рух по ієрархії

може здійснюватися як знизу нагору, так і назад зверху вниз у тому випадку, якщо не задовольняється потреба верхнього рівня. Мак-Клеланд ввів стосовно розглянутим ним потребам ідею їхнього придбання й розвитку під впливом навчання й життєвого досвіду. При цьому він бере до уваги взаємовідношення окремих груп потреб, відійшовши від розгляду ізольованого впливу окремих груп потреб на поведінку людини. У теорії Герцберга потреби діляться на дві більші групи: мотивуючі й здоров'я. Тим самим вказується на те, що не всі потреби постійно впливають на людину, а тільки ті з них, які призводять до розвитку стану задоволеності.

Зрозуміло, кожна з теорій має щось особливе, відмітне, що дало їй можливість одержати широке визнання теоретиків і практиків і внести істотний вклад у розробку знань про мотивації. Однак при цьому, незважаючи на принципові розходження, всі чотири вищеописані теорії мають загальні риси, що дозволяє встановити певні паралелі між ними. Характерною рисою всіх чотирьох теорій є те, що вони вивчають потреби й дають класифікацію потреб, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини. Порівнюючи класифікації всіх чотирьох теорій, можна відзначити, що виділені в різних теоріях групи потреб досить виразно відповідають один одному.

Так, наприклад, потреба досягнення в теорії Мак-Клеланда співзвучна потребі самовираження в піраміді Маслоу, потреби росту в теорії Альдерфера - групі потреб, що входять у набір мотивуючих факторів теорії Герцберга. Таку ж відповідність можна встановити й для інших груп потреб.

Також можна вказати на дві властиві загальні характеристики.

По-перше, дані концепції в дуже наочному вигляді, чітко і ясно викладають певний погляд на мотивацію — погляд, підтверджений емпіричними дослідженнями й уже досить тривалий час, що використався в практиці управління. У найбільшій мірі дане ствердження відноситься до теорій Маслоу і Герцберга. Тому для того, щоб краще розуміти мотивацію

працівників, менеджери обов'язково повинні бути знайомі з усіма чотирма теоріями.

По-друге, всі чотири теорії основну увагу приділяють аналізу факторів, що лежать в основі мотивації, і в той же час практично не приділяють увагу аналізу процесу мотивації. Дане зауваження вказує на основний недолік цих теорій, істотно обмежуючий можливості їх безпосереднього практичного застосування.

Якщо змістовні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей, то в **процесуальних теоріях** аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб. **Процесуальні теорії** мають своєю метою з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби.

Наприклад, одна людина обирає шлях до успіху через показники діяльності, інша - через особисті зв'язки. Так загальна мета передбачає декілька способів її досягнення.

Процесуальні теорії описують, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки і як кожна особистість визначає для себе кращий спосіб задоволення потреби. Розглянемо їх [6-9,11,13,18]:

1. Теорія очікування Віктора Врума

Теорія очікування (надії), заснована на досягненнях В. Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинен також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного.

Очікування розглядається, як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події. При аналізі мотивації теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях:

- витрати праці – результати (**ВП – Р**) (співвідношення між витраченими зусиллями й отриманими результатами)
- результати – винагороди (**Р – В**) (очікування певних винагород або заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів)
- **валентність** – це передбачений ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає в результаті винагороди. Якщо валентність низка, то цінність отриманої винагороди для виконавця не досить велика й мотивація трудової діяльності слабка.

Якщо значення кожного із цих трьох критично важливих для визначення мотивації факторів буде малим, то й мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

Очікувані результати, винагороди носять ймовірний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується валентності.

Мотивація = очікування того, що зусилля дадуть бажаний результат x очікування того, що результати забезпечать бажану винагороду x очікування цінності винагороди (валентність).

Взаємозв'язок зображений на рис. 8.5.

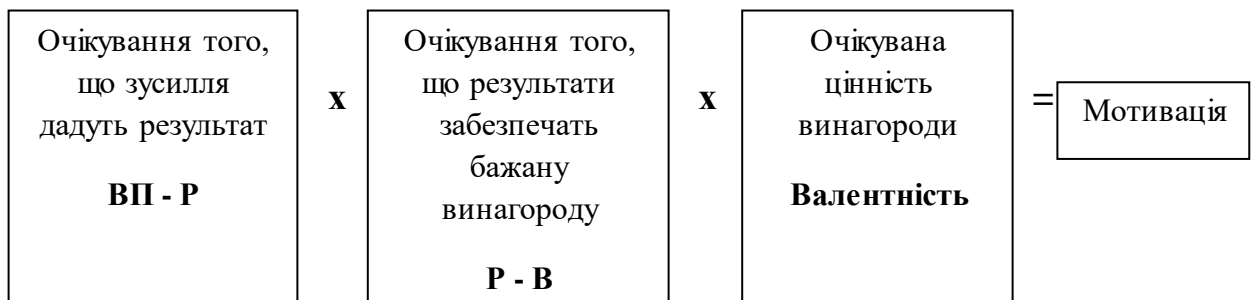


Рис. 8.5. Теорія очікування В. Врума

Закономірності моделі: наявність певної активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації. Людина повинна очікувати, що обраний тип поведінки призведе до задоволення потреби. Очікування - це особистісна оцінка ймовірності певної події в зазначених зв'язках; якщо значення будь-якого зв'язку буде низьким, то й мотивація також буде слабкою.

Методика застосування моделі: зіставити пропоновану винагороду з

потребами співробітників і привести їх у відповідність; встановити тверде співвідношення між результатами праці й винагородою тільки за ефективну роботу; сформувати високий, але реалістичний рівень результатів, очікуваних від підлеглого, і вселити йому, що він може цього домогтися, якщо прикладе зусиль; стежити за високим рівнем самооцінки підлеглих, рівнем делегованих їм повноважень, їхніх професійних знань і навичок.

2. Теорія «справедливості»

Ця теорія пропонує інше пояснення того, як люди розділяють і направляють свої зусилля для досягнення поставленої мети. Відповідно до теорії, люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють її з винагородами інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, виникає психологічна напруга. У підсумку складається ситуація, при якій необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу й для встановлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Таким чином, співробітники, які вважають, що недоодержують у порівнянні з іншими, починають працювати менш інтенсивно, або намагаються підвищити рівень винагороди. Співробітники, які вважають себе більш стимульованими, чим інші їхні співробітники, намагаються підтримувати інтенсивність роботи на досягнутому рівні або навіть підвищувати його.

Закономірності моделі: люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і винагороди інших людей у схожій посаді. Це призводить до психологічного дискомфорту для працівника, вирішити який можна або підвищуючи винагороду, або знижуючи витрачені зусилля. Доти, поки люди не визначать свою винагороду як справедливу, вони будуть знижувати ефективність і якість своєї праці.

Методика використання моделі: необхідно пояснити працівникам залежність винагороди від результатів праці (її інтенсивності, ефективності і

якості); крім того, варто роз'яснити й перспективи зростання.

Основний висновок теорії полягає в тому, що люди будуть зменшувати інтенсивність праці, поки не одержать справедливої винагороди. Однак, сприйняття й оцінка справедливості носить суб'єктивний, відносний характер.

3. Комплексна теорія мотивації Лаймана Портера й Едварда Лоулера

Л. Портер і Э. Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що передбачала об'єднання елементів теорії очікувань і теорії справедливості.

Модель побудована на основі взаємодії 5-ти змінних: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволеності (рис. 8.6).

Відповідно до моделі, результати, досягнуті працівником, залежать від витрачених зусиль (3), здібностей і характеристик працівника (4) і усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці (5).

Рівень витрачених зусиль, пов'язаний із цінністю винагороди (1) і можливістю залежності між витратами й винагородами (2). Досягнення відповідного рівня результативності (6) викличе внутрішні й зовнішні винагороди (7а,б).

Задоволення (9) - це результат внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням справедливості (8).

Закономірності моделі: результативна праця веде до задоволення; важливо об'єднати всі елементи моделі для створення першої єдиної системи мотивації; модель визнана на заході кращою основою для розуміння процесу мотивації.

Загальний висновок теорії полягає в тому, що результативна праця призведе до задоволення потреби, а не навпаки, як вважали прихильники школи людських відносин.

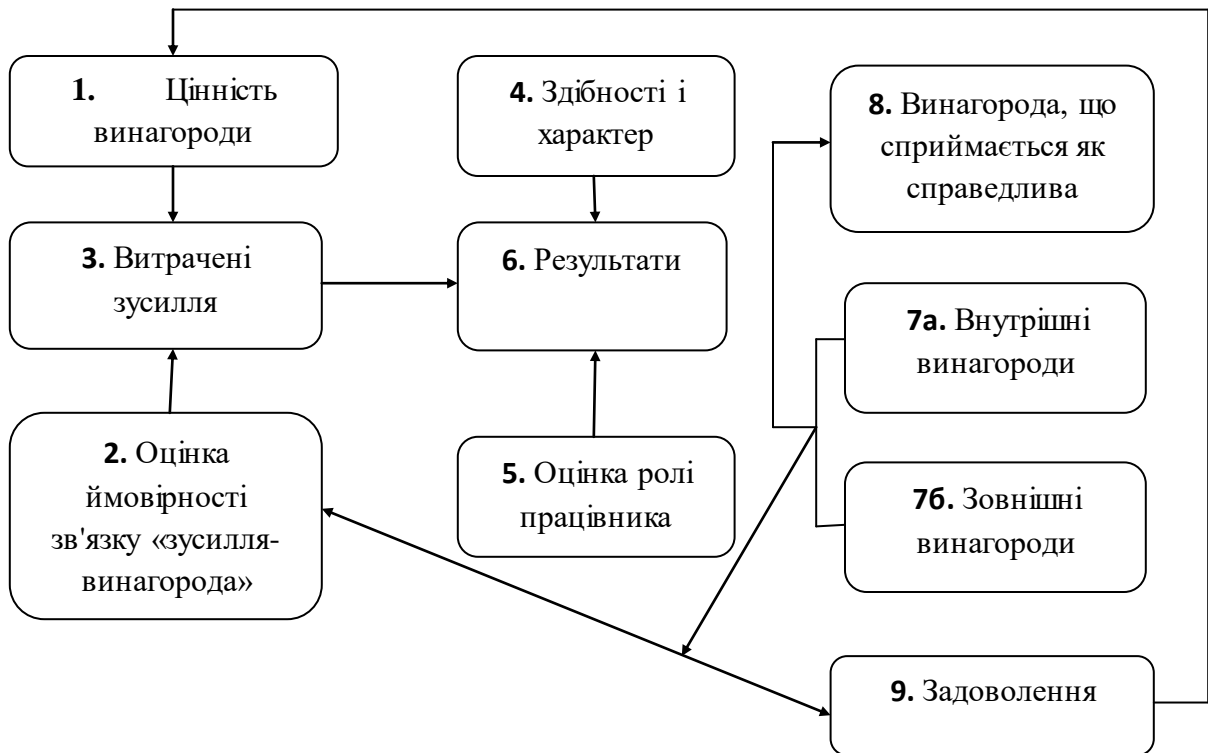


Рис. 8.6. Модель Л. Портера - Э. Лоулера

Загальна ефективність мотивації

Загальна ефективність мотивації до праці може представлена так:

$$\text{Мотивація} = \frac{\text{Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород}}{\text{Сума потреб конкретного працівника}}$$

Комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів - це загальна сума винагород і їхній структурний склад, що передбачає організація для компенсації витрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату конкретного співробітника, відповідно до вимог і завдань, обумовлених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника - це весь комплекс первинних і вторинних потреб, які впливають на поведінку людини, що займає цю посаду або відповідальна за виконання обов'язків, у певний строк.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

3. Мотиваційні засоби менеджера

За характером дії, їх спрямованістю, методи мотивації умовно можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації, або інакше, економічні, організаційно – розпорядницькі і соціально – психологічні.

Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтування на соціально – значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу. З одного боку сприяють задоволенню потреб суспільства (податки, банківські кредити, соціальне забезпечення) з іншого боку, мотивують працю персоналу (зарплатня, премії, винагороди за інновації). Методи владної мотивації передбачають строге виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліну виконавців.

Організаційно – розпорядницькі (адміністративні) методи спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію їх діяльності та керування їх діями за умов особливих ситуацій і їх доцільно розділяти на три групи:

- організаційно – стабілізуючі визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо);

- розпорядчі – забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей і фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень;

- дисциплінарні - призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

Соціально – психологічні методи. Їх сутність полягає у впливах на соціальні та психологічні інтереси фірм і їх персоналу. До соціальних методів належать:

- 1) підвищення соціально – виробничої активності: копіювання лідерів; вироблення норм зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;
- 2) підтримання соціальної спадковості: конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних ознак, свята початку та успішно завершення крупних ділових завершень;
- 3) спеціальне нормування: встановлення норм стосунків між працівників, правил внутрішнього розпорядку, виробничої етики, вироблення і сповідування цінностей усім персоналом фірми;
- 4) моральне стимулювання: індивідуальне і колективне;
- 5) соціальне планування – це планування вирішення соціальних проблем: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного і фізичного розвитку.

До психологічних методів належать ті, які використовують для гармонізації стосунків та встановлення сприятливого психологічного клімату в середовищі персоналу.

До них відносяться: гуманізація праці; психологічне спонукання через заохочення та визнання; підвищення творчого змісту праці; розвиток професійних інтересів та ін.

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без задоволення матеріальних потреб, задіяння матеріального інтересу працівників [2,5,13,23,29,34].

Прагнення людини до поліпшення свого добробуту обумовлює необхідність збільшення трудового внеску, а отже, й збільшення кількості, якості та результативності праці.

Дослідження механізму впливу означених чинників на матеріальну мотивацію розпочнемо з з'ясування місця рівня заробітної плати та її динаміки в системі мотивів і стимулів.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена як правило, у грошовому еквіваленті, яку власник, або уповноважений ним орган, виплачує працівникові за виконану роботу.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконання роботи, професійних і ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, і максимальний розмір заробітної плати не обмежується. Питання регулювання оплати праці та прав працівників на оплату праці визначається Кодексом законів про працю (КЗпП), законом про оплату праці та іншими нормативно-правовими актами.

Виділяють три основні моделі заробітної плати:

1. **Ринкову** – на основі договору між організацією і працівником,
2. **Колективну** – на основі договору між адміністрацією підприємства і профспілкою працівників, або іншим органом, що представляє їх інтереси.
3. **Державну** – на основі визначення рівня мінімальної заробітної плати і параметрів, що її регулюють.

Мінімальна заробітна плата – це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту працю, нижче якої не може проводитися оплата за виконану роботу. До мінімальної заробітної плати не включають доплати, надбавки та компенсаційні виплати.

Заробітна плата в системі менеджменту персоналу відіграє дві функції:

1. **Функція управління поведінкою персоналу**, що може бути представлена у вигляді наступної формули:

$$V = f (M * F)$$

де V- поведінка працівника;

M – мотивація, тобто прагнення до певної поведінки, яка забезпечує бажану винагороду;

F – здібності працівника.

2. **Витратна функція**, тобто працівник отримує лише частку коштів, яку роботодавець виплачує на утримання працівника. Інша частка коштів йде на сплату податків та інших страхових внесків, які можуть складати від 30 до 40% від заробітку працівника.

Сьогодні часто використовується система оплати праці, яка складається з трьох компонентів:

1. Ціна робочого місця.
2. Ціна робочого сили.
3. Матеріальне і соціальне стимулювання працівників.

Ціна робочого місця – це найбільш стабільний норматив, який не залежить від якості і ефективності праці, його величина відображає:

1. Призначення і роль робочого місця у структурі підрозділу або організації.
2. Обсяг, зміст і складність роботи.
3. Технічне забезпечення робочого місця.
4. Кваліфікаційні вимоги до працівника на робочому місці.

Ціна робочої сили – визначається за рівнем професійної підготовки працівника і оцінкою якості виконання посадових обов'язків. Рівень професійної підготовки, як правило, визначає атестаційна комісія на з допомогою методики, основою якої є практичне виконання конкретних робіт або завдань.

Якість виконання посадових обов'язків оцінює безпосередній керівник і оцінка ґрунтується на наступних принципах:

1. Оплата за якість не залежить від результатів роботи всього підрозділу, оскільки основним критерієм є ставлення працівника до своїх посадових обов'язків.
2. Оплата за якість здійснюється у вигляді нарахування підрозділу певного фонду, а потім персоналізується керівником підрозділу.

Матеріальне стимулювання:

R_v – розмір винагороди;

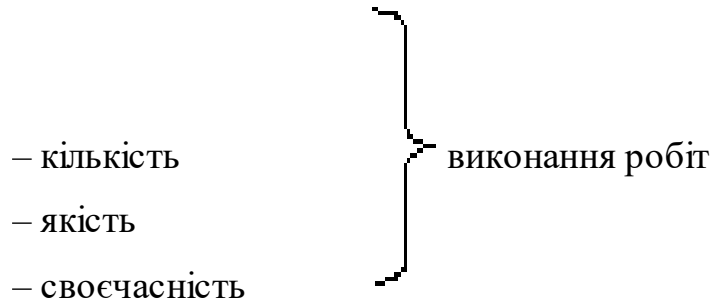
K_p – постійний показник, що враховує внесок конкретного підрозділу у отримання прибутку організацією;

$C_{p.m.}$ – ціна робочого;

M_m – матеріальне стимулювання (винагорода).

Винагорода за кінцеві результати:

1. Виплачується як в прибуткових, так і в неприбуткових підрозділах.
2. Винагорода виплачується і залежить від результатів діяльності, що поділяються:



Для кожного підрозділу встановлюються свої показники результатів діяльності в залежності від специфіки роботи підрозділу.

Премія виплачується тільки при умові наявності прибутку від результатів діяльності (в той час, як винагорода не залежить від прибутку). Премію отримують лише ті структурні підрозділи, які безпосередньо впливають на одержання прибутку, всі інші отримують лише винагороду. З прибутку виділяється преміальний фонд, який встановлюється як певний відсоток від чистого прибутку організації, і може бути в межах 30-40%.

Матеріальна допомога

Призначення матеріальної допомоги:

1. Додаткове стимулювання працівників.
2. Реальна допомога працівникам у надзвичайних випадках.

Елементами матеріальної допомоги є наступні:

1. Матеріальна допомога у випадках надзвичайного сімейного характеру (весілля, народження дитини, лікування, поховання).
2. Медичне страхування, кредити на купівлю житла або авто.
3. Оплата навчання, проїзду, засобів комунікації.

Для того, щоб заробітна плата виконувала мотиваційну функцію необхідно дотримуватися наступних умов:

1. Заробітна плата викликає зацікавленість працівника у її отриманні.

2. Заробітна плата пов'язана з результатами роботи, і цей зв'язок прозорий.

3. Працівник в процесі роботи не відчуває негативних факторів впливу, що заважають йому виконувати роботу,

4. Заробітна плата суттєво збільшує дохід працівника.

5. Заробітна плата виплачується вчасно.

4. Сучасні системи та форми стимулювання праці

У сучасних компаніях не менш важливої, чим матеріальна винагорода, є система нематеріального стимулювання. Ефективні технології нематеріального стимулювання дозволяють збільшити продуктивність праці в середньому на 20%.

До нематеріальних методів мотивації відносяться наступні:

- можливості для професійного й особистісного зростання співробітника;

- моральне заохочення;

- пільги.

Розглянемо кожний з перерахованих методів стимулювання більш докладно.

Можливості для професійного й особистісного розвитку співробітника компанія може забезпечити за допомогою планування кар'єри. Заходи щодо планування кар'єри полягають у тім, щоб показати співробітникові, яке місце в компанії (посаду) він може зайняти, якщо придбає відповідний досвід і знання.

Плани кар'єри, як правило, розробляються з урахуванням ретельного аналізу роботи (посади), а також з урахуванням мети самого працівника. Визначити те, наскільки співробітник може досягти поставлених цілей, дозволяють оціночні заходи, у тому числі атестація. Результати атестації відбиваються на просуванні працівника по службовим сходам, а також на розмірах і формах винагороди співробітників.

Для багатьох компаній розвиток кар'єри співробітника є пріоритетним на-правлінням, тому більшість роботодавців сповідає негласний принцип: з появою вакантного місця в першу чергу необхідно спробувати заповнити його кандидатами із числа працівників компанії, і тільки в другу чергу, звернутися на ринок праці. Для таких компаній характерний також наступний принцип: якщо під час певного часу співробітник не просувається по службі, то його звільняють.

Іншим фактором професійного росту є професійне навчання в компанії. Навчальні заходи служать серйозним стимулом для підвищення рівня мотивації співробітників. Насамперед, це обумовлене тим, що співробітники, постійно розвиваючи й отримуючи нові навички і знання, зацікавлені в їхньому застосуванні в практичній діяльності.

Моральне стимулювання може виражатися в різних формах, при цьому основний принцип морального стимулювання полягає в тім, щоб виразити признання й схвалення співробітника - його досягнень, рівня відповідальності, компетентності.

До **методів морального стимулювання** можна віднести наступне [5,9,11]:

1) *Умови, за яких співробітники випробовували б професійну гордість* за те, що краще інших можуть упоратися з дорученою роботою, причетність до неї, особисту відповідальність за її результати; відчували б цінність результатів, конкретну їхню важливість. Для того щоб робота приносила задоволення, завдання повинне містити відому частку ризику й можливість домогтися успіху.

2) *Присутність виклику, забезпечення можливостей кожному на своєму робочому місці показати свої здатності, реалізувати себе в праці, довести, що він може щось зробити (причому це "щось" повинне одержати ім'я свого творця: наприклад, працівники одержують право підписувати документи, у розробці яких вони брали участь; це дозволяє їм відчутти свою значимість).*

3) *Визнання*, що може бути усним або письмовим, особистим або привселюдним. Суть особистого визнання полягає в тому, що працівників, які відрізнялися, називають у спеціальних доповідях вищому керівництву організації, представляють йому, персонально поздоровляють із нагоди свят і сімейних дат. Також визнання може виражатися у вигляді письмових подяк від керівництва компанії за відмінно виконану роботу. Крім того співробітникам можуть вручатися нагороди за особливі заслуги, наприклад, звання лідера продажів або кращого за професією або співробітником місяця й т.д. При цьому нагорода може супроводжуватися коштовним подарунком, (наприклад, туристичною путівкою, ноутбуком і т.д.).

4) *Похвали* при завершенні роботи великого обсягу, освоєнні нових методів праці або нової продукції, впровадженні раціоналізаторської пропозиції. Іншими словами, похвали необхідні, коли справа закінчена, коли на чомусь можна поставити крапку й приступитися до нової роботи.

5) *Схвалення* в ході роботи, якщо робота виконується якісно й правильно. У цьому випадку доречні такі слова: "правильно, продовжуйте", "покажіть цей прийом колезі, потім мені розповісте, як це вдалося". Схвалення можна сполучати з рекомендаціями, навіть із критикою: "тут і тут усе виходить правильно, а в цій операції припускаєтеся помилки". При цьому можна схвалити старання, старанність і рекомендувати інший засіб виконання роботи.

б) *Підтримка*, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів поведінки й дії. У цей момент підтримка вкрай необхідна. Людина особливо потребує підтримки при освоєнні нової справи. Основна ціль підтримки, - усунути сумнів, непевність, коливання. Цей метод необхідно використати, коли працівник перебуває в стані розгубленості в результаті тривалих невдач, поганого настрою, коли людина має й необхідні знання, і вміння, але не справляється з виконанням завдання.

Ефективність перерахованих методів морального стимулювання досягається за умови наявності в компанії атмосфери взаємоповаги, довіри, заохочення розумного ризику й терпимості до помилок і невдач; уважного ставлення зі сторони керівництва й колег.

Надання співробітникам усіляких *пільг* є досить популярним методом мотивації в сучасних компаніях. Самим популярним видом нематеріального стимулювання є «**соціальний пакет**», що представляє собою набір пільг, надаваних компанією своїм співробітникам. Види пільг, що включають у "соціальний пакет" різноманітні й залежать від фінансових можливостей компанії.

Перелічимо деякі з них:

1) Програми медичного страхування працівників, у рамках яких роботодавець надає співробітникам можливість скористатися послугами недержавного медичного страхування за рахунок компанії. Види медичної допомоги можуть бути досить різноманітними й поширюватися як на самих співробітників, так і на членів їхніх родин. Тут важливо створити ефективну систему надання медичних послуг працівникам компанії залежно від займаної посади. Розділивши співробітників на категорії (наприклад, менеджери, середній персонал, молодший персонал, технічний персонал), можна вибрати для кожної категорії більш-менш престижну медичну установу або набір медичних послуг для кожної категорії. При цьому багато компаній практикують принцип медичного обслуговування "на паях", при якому частина вартості медичних послуг працівник оплачує самостійно. Також деякі роботодавці виплачують річні премії тим співробітникам, які жодного разу не скористалися медичною допомогою за рік.

2) Інші види страхування, до яких відносяться туристичне страхування, як у відрядженнях, так і на відпочинку; страхування особистого майна співробітників (квартири, гаража, дачі, автомобіля); страхування автогражданської відповідальності; страхування від невиліковних захворювань, які можуть привести до загибелі людини (інфаркт, інсульт,

онкологічні захворювання й т.д.) і ін. Відзначимо, що також як і медичне страхування, перераховані види страхування надаються співробітникам залежно від займаної посади й виконуваних робіт.

3) Програми пенсійного забезпечення дають гарантію гідної пенсії співробітникам компанії. Це потужний стимул лояльності й відданості співробітників компанії. Технічно й роботодавець, і співробітник роблять щомісячні внески в спеціальний фонд, засоби якого інвестуються з метою максимізації доходу, що і є джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам.

4) Харчування протягом робочого дня. Багато компаній забезпечують харчування співробітникам в офісі, або в місцях громадського харчування. При цьому роботодавець або заключає договір з підприємством, що забезпечує співробітників обідами, або виплачує працівникам дотації, що покривають витрати на щоденне харчування. Організуючи харчування для співробітників, роботодавець не тільки домагається їхньої лояльності, але й зниження плинності кадрів, а також ефективного використання робочого часу(співробітники не залишають організацію на обідню перерву, витрачаючи час на дорогу й черги в кафе).

5) Транспортні витрати співробітників на дорогу з дому на роботу й назад багато роботодавців беруть на себе. Це виражається, як правило, у виплаті вартості проїзних квитків або фіксованої суми на оплату проїзду. Сюди можна віднести прикріплення до працівника службового автомобіля з водієм, а також надання можливості скористатися автопарком компанії у випадку службової необхідності або оплату експлуатаційних витрат при користуванні співробітників своїми особистими автомобілями. Актуальним питанням є оплата паркування автомобіля біля офісу, а також біля будинку співробітника (для службових автомобілів).

б) Відпочинок співробітників також може оплачуватися роботодавцем. Тут мова йде, насамперед, про щорічну оплачувану відпустку. При цьому, як правило, витрати на путівку частково компенсуються також і для членів

родин працівників (наприклад, 50%). Також оплата відпочинку й дозвілля співробітників може виражатися в оренді спортивного комплексу або покупці абонементів на його відвідування (досить розповсюджений метод) і наданням співробітникам права на безкоштовне користування його послугами.

7) Гнучкий графік роботи може бути представлений у вигляді неповного робочого тижня, скороченого робочого дня, зрушення часу початку й закінчення роботи. Крім того, в останні роки досить розповсюдженої є система "віртуального офісу", коли співробітники виконують свою роботу на домашньому комп'ютері й зв'язуються з колегами за допомогою телекомунікаційних можливостей (наприклад, Інтернет).

8) Підписка на періодичні видання за рахунок компанії, як правило, відбувається у тих випадках, коли певна періодика необхідна для роботи (наприклад, для бухгалтерів і юристів).

9) Культурні заходи - останнім часом розповсюджений метод мотивації співробітників. Для цього співробітникам надаються безкоштовно або зі скидками квитки в театри, на концерти й виставки. Багато роботодавців вважають, що спілкування з мистецтвом стимулює людей до застосування творчих підходів у роботі. Крім того, відвідування культурних заходів з колегами і їхніми родинами сприяє зміцненню корпоративного духу й зімкненню колективу.

10) Матеріальна допомога в багатьох компаніях здійснюється у випадку виникнення певних сімейних обставин, таких як, наприклад, ювілей, весілля, народження дітей, смерть близьких родичів, а також у деяких екстрених випадках - крадіжка, потоп, пожежа й т.д. Виплати носять разовий характер, їхній розмір коливається в залежності від фінансових можливостей компанії. Співробітники таких компаній мають почуття захищеності, таким чином, надання всілякої допомоги виявляється ефективним мотиваційним фактором [2,11,16].

Варто відзначити, що далеко не всі фахівці в області управління персоналом відносять перераховані види пільг до нематеріального стимулювання. Багато хто вважають, що до нематеріальних методів відносяться тільки моральне стимулювання й можливість професійного розвитку. При цьому перераховані пільги, на їхню думку, відносяться до матеріальної мотивації, тому що сприяють зниженню сукупних витрат співробітників і їхніх родин. Так, залежно від організації-роботодавця, країни й галузі, пільги можуть становити до 50% сукупного доходу робітника.

Закордонні фахівці в області управління персоналом до перерахованим нами видів пільг застосовують термін "соціальні виплати" або "бенефіти" (benefits).

Контрольні питання

1. Надайте визначення сутності мотивації як функції менеджменту.
2. Надайте класифікацію мотивації за різними ознаками.
3. Надайте характеристику стадіям мотиваційного процесу.
4. Які основні типи винагород ви знаєте?
5. Надайте характеристику змістовним теоріям мотивації.
6. Назвіть теорії мотивації, що відносяться до процесуальних.
7. Які існують засоби мотивації у менеджера?
8. Що належить до соціально-психологічних методів мотивації?
9. Що належить до адміністративних методів мотивації?
10. Які функції відіграє заробітна плата в системі менеджменту?
11. Які існують сучасні системи та форми стимулювання праці?
12. Що включає поняття «соціальний пакет» як вид нематеріального стимулювання?

Тема 9. Контролювання як загальна функція менеджменту

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
2. Процес контролю та його основні етапи.
3. Види управлінського контролю.

1. Поняття контролю та його місце в системі управління

Практика показує, що самі досконалі форми планування не можуть бути ефективно задіяні без розробки й впровадження сучасних форм контролю.

Термін «контроль», як термін «влада», викликає, насамперед, негативні емоції у виконавців. Для них контроль пов'язаний з певними обмеженнями, відсутністю самостійності й проявів ініціативи у прийнятті рішень, примусовим виконанням певних дій, застосуванням штрафних санкцій за порушення встановлених правил і процедур.

Контроль – це одна з функцій менеджменту, це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації.

Контроль - це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки й аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Контроль є підсумковим етапом управлінської діяльності, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

Поняття «контроль в управлінні» необхідно розглядати в трьох основних аспектах:

як систематичну й конструктивну діяльність керівників і органів управління, одну з управлінських функцій, тобто контроль як діяльність;

як підсумкову стадію процесу управління, серцевиною якої є механізм зворотного зв'язку;

як складову процесу розробки, прийняття й реалізації управлінських рішень, що безперервно бере участь у цьому процесі від його початку до завершення [2,5,8].

Основна мета контролю - в забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у запобіганні можливих помилок.

У функції контролю входять:

- збір, обробка й аналіз інформації про фактичні результати господарської діяльності всіх підрозділів фірми;
- порівняння їх із плановими показниками;
- виявлення відхилень і аналіз причин цих відхилень;
- розробка заходів, необхідних для досягнення намічених цілей.

Завдання контролю розділяються на загальні й конкретні. Конкретні завдання поширюються тільки на якусь певну сторону діяльності об'єкта (фінанси, дотримання трудового законодавства, вірогідність звітних даних), а загальні - всебічна діяльність об'єктів, які контролюються.

Основними завданнями контролю є:

- визначення фактичного стану об'єкта або його частини в цей момент часу;
- прогнозування стану й поведінки об'єкта і його частини на певний майбутній період часу;
- зміна стану й поведінки об'єкта або його частини так, щоб при зміні зовнішніх умов у припустимих межах були забезпечені необхідні й оптимальні значення характеристик об'єкта або його частини;
- завчасне визначення місця й причин відхилень значень характеристик об'єкта від заданих (тих, що передбачалися);
- збір, передача, обробка інформації про стан об'єкта;
- забезпечення стійкого стану об'єкта при досягненні критичних значень характеристик об'єкта.

Об'єкт контролю – це те, що перевіряється або хто перевіряється. У середині підприємства об'єктом контролю є всі, без винятку, виробничі процеси. Контролюються технологічні процеси, якість продукції, витрати сировини й матеріалів, інструменти, використання основних виробничих фондів, дані з продуктивності праці й заробітній плати, поставках матеріалів і устаткування, реалізації продукції.

Суб'єктом контролю може бути група людей або організація, що наділена відповідними повноваженнями.

Предмет контролю - це стан і поведінка об'єкта управління. Предметом контролю таких об'єктів, як об'єднання, підприємство, організація, структурний підрозділ або їхні окремі частини й елементи, є їхня діяльність відповідно до встановлених законів, норм, правил, рішень, доручень, тобто певний стан об'єкта контролю на конкретну дату [6-9].

За характером відносин суб'єкта й об'єкта контролю, тобто між тими, хто контролює й кого контролюють, розділяють контроль внутрішній і зовнішній.

При *внутрішньому* контролі – суб'єкт і об'єкт контролю функціонують у межах однієї системи: вище керівництво компанії й менеджери всіх рівнів управління.

Внутрішні користувачі звітної інформації переслідують такі цілі, як:

- визначення потреби у фінансових ресурсах;
- оцінка правильності прийнятих раніше інвестиційних рішень і ефективність структури капіталу;
- внесення коректувань у планові показники;
- розробка й реалізація політики дивідендів;
- проведення структурної реорганізації фірми.

При *зовнішньому* – суб'єкт відособлений, діє автономно, незалежно від об'єкта. До зовнішніх суб'єктів контролю відносять акціонерів, власників й кредиторів (тих, хто забезпечує фінансування фірми), податкові органи, законодавчі органи й урядові організації, аудиторські фірми, консультанти з

фінансових питань, фондові біржі, інформаційні агентства, союзи підприємців, юристи й ін.

Зовнішні користувачі звітної інформації переслідують наступні цілі [11,17]:

1. Акціонери повинні знати, чи одержать вони дивіденди й коли їм варто купувати, тримати або продавати акції.

2. Кредитори хочуть знати, чи будуть виплачені відсотки по позиках, визначити доцільність надання або продовження строку кредиту, визначити умови кредитування й надання гарантій по кредитах.

3. Інвестори зацікавлені у визначенні структури капіталу фірми й в оцінці ефективності використання її ресурсів.

4. Податкові органи перевіряють правильність складання фінансової звітності для проведення розрахунків по сплаті податків.

5. Законодавчі органи зацікавлені у вивченні фінансової звітності фірм для визначення напрямків податкової політики й прийняття законів, що регулюють підприємницьку діяльність.

6. Аудиторські фірми перевіряють правильність складання фінансової звітності і її відповідність існуючим стандартам обліку й звітності, захищаючи інтереси всіх зовнішніх користувачів.

7. Консультанти з фінансових питань вивчають фінансову звітність фірм із метою надання своїм клієнтам рекомендацій щодо придбання акцій або інвестування капіталу в конкретну фірму.

8. Фондові біржі аналізують фінансову звітність фірми при її реєстрації на біржі.

9. Інформаційні агентства - для підготовки публікацій по окремих фірмах або галузям господарства, складання списків найбільших фірм і їхнього ранжирування.

10. Юристи аналізують фінансову звітність для визначення можливостей фірми нести відповідальність за своїми обов'язками.

2. Процес контролю та його основні етапи

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру об'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

Модель процесу контролю зображено на рис. 9.1.

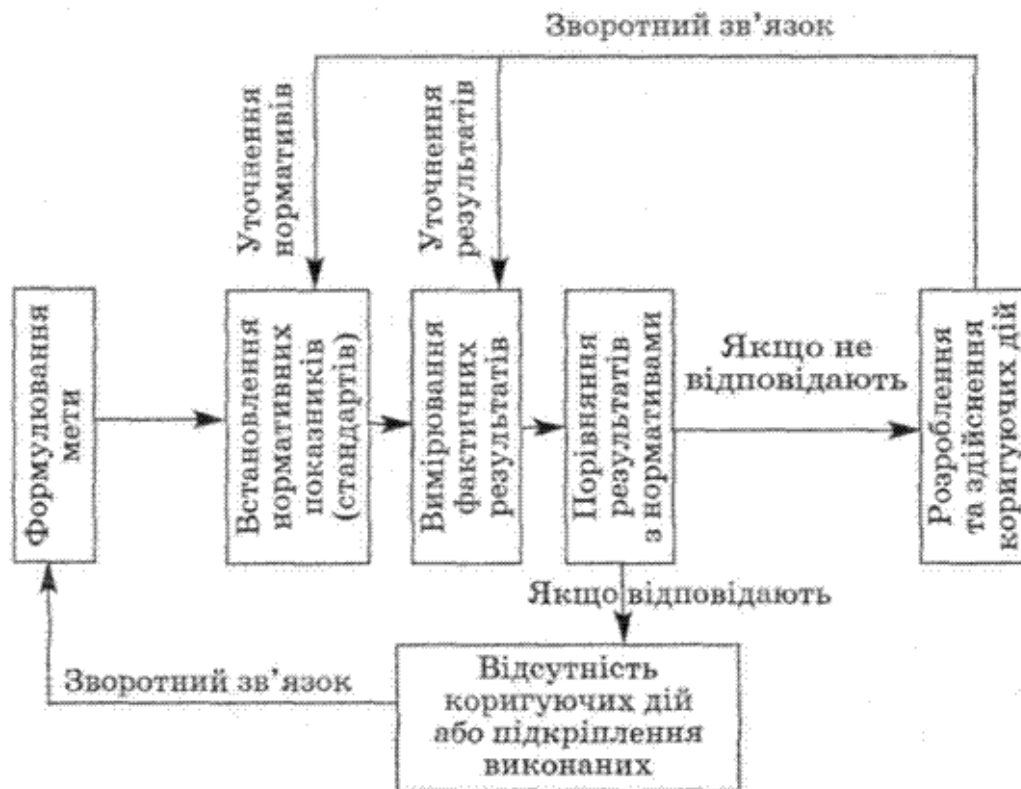


Рис. 9.1. Процес контролю

Ця модель відображає не лише послідовність етапів контролювання, а і його двофункціональність:

- усунення відхилень і причин, що їх зумовлюють;
- підкріплення досягнутого успіху.

Розглянемо послідовно **етапи контролю** [11,13,16]:

1. *Встановлення бажаного результату (стандарту)*

Контрольна діяльність, як і вся управлінська праця, починається із встановлення мети. Коли мета відома, необхідно відобразити бажаний результат у вимірюваних величинах, якщо це можливо.

Норми функціонування – критерії, за яких оцінюється діяльність системи управління або хід виконання виробничого процесу.

Існує три форми норм функціонування: числова, шкальна й описова.

При числовій формі контрольовані параметри вимірюються числовими значеннями (наприклад, кількість продукції, період часу).

При шкальній формі параметри ранжуються за допомогою бальної оцінки порівнянням аналогічних параметрів різних виробів або моделей між собою. Використається при оцінці якісних параметрів (дизайн, зручність експлуатації й т.д.).

Норми функціонування, які не можуть бути визначені 1-м і 2-м способом, формулюються описово.

До основних вимог, які пред'являються до норм функціонування відносяться: обґрунтованість, зручність, можливість порівняння й ін.

Основні види норм і нормативів.

- норми витрат живої праці;
- норми витрат предметів праці (витрати сировини й матеріалів, палива, енергії);
- нормативи використання коштів праці (виробничих потужностей, машин, устаткування);
- норми й нормативи функціонування організації, виробництва (тривалість виробничого циклу, обсяг незавершеного виробництва).

Під **нормами** розуміють максимально припустиму величину абсолютних витрат сировини, матеріалів, енергії для виготовлення одиниці продукції (або виконання роботи встановленої якості при умовах виробництва планового періоду).

Нормативами називаються показники, які характеризують відносні величини (ступінь) використання коштів і предметів праці, їхня витрата на одиницю площі, маси й ін. [3,7,18,24].

2. Вимір фактичного результату виконання

Процедура виміру фактичного результату виконання - це спосіб одержання необхідної інформації для суб'єкта управління й контролю. Цю процедуру можна позначити як зіставлення фактичної величини з еталоном.

До основних типів виміру в процесі виробництва відносять:

а) фізичний - відображає форму, розмір, зовнішній вигляд об'єкту контролю. Основні одиниці виміру - штуки, метри, тони, гривні й т.д.

б) динамічний - характеризує рівень використання тих або інших ресурсів. Наприклад, показники фондівдачі, енергооснащеності, рівня продуктивності.

3. Оцінка результатів виконання

Стадія порівняння й оцінки фактичного й очікуваного результатів виконання господарської операції. При цьому відбувається не тільки оцінка контрольної ситуації, але й розробка альтернативних рішень для застосування коригувальних дій.

4. Коригувальні дії

Контрольні звіти є індикатором відхилень від плану. За результатами цих звітів досліджуються причини цих проблем, розробляються варіанти їхнього подолання й виправляється положення справ застосуванням коригувальних дій.

Існує два типи коригувальних дій:

а) за рахунок внутрішніх зусиль і резервів, без зміни показників затвердженого плану, виконання виробничої програми досягається в повному обсязі.

б) змінюються плани, їхні розміри, номенклатура продукції.

Коректування може бути негайним або відстроченим [3,7,23].

3. Види управлінського контролю

Виділяють наступні основні види контролю [11,13,15,28]:

1. За типом:

традиційний – фіксує відхилення від планових завдань і стандартів;
випереджальний – відслідковує розрив між реальним станом справ організації і її цілями; за підсумками приймаються заходи, спрямовані на їхнє досягнення, а не на виправлення минулих помилок;

підприємницький – здійснюється над зовнішньою ситуацією й внутрішніми процесами, факторами, що впливають на них; у результаті коректуються самі цілі.

2. За видами (фінансовий, маркетинговий, контроль якості, виробничий і ін.):

фінансовий — зорієнтований на фінансову сферу підприємства і передбачає нагляд за надходженням і використанням його фінансових ресурсів;

виробничий — спрямований на підтримання перебігу виробничих процесів у запланованому режимі. Дає змогу ефективно керувати запасами матеріалів, забезпечувати високу якість продукції та її виробництво відповідно до планових завдань;

маркетинговий — спрямований на оцінку рівня реалізації та ефективності маркетингової концепції підприємства і передбачає зіставлення витрат на стимулювання збуту товарів і надходжень від збільшення їх продажу.

3. За об'єктами, якими є:

стан виробничого, технічного, кадрового потенціалу, обсяг фінансових ресурсів, матеріальних запасів, доцільність їхнього використання;

ефективність виробничої діяльності;

проміжні й кінцеві результати;

витрати, втрати і їхні винуватці;

вірогідність, якість, доступність, повнота інформації;

строки виконання прийнятих рішень;

імідж організації;

збереження комерційної таємниці й т.д.

4. За суб'єктами, які здійснюють процес контролю (адміністрація, функціональні служби, спеціальні підрозділи, самі працівники).

5. За інтенсивністю (нормальний і посилений).

6. За місцем здійснення:

летучий – передбачається, що суб'єкт і об'єкт контролю просторово розділені й необхідно їхнє спеціальне з'єднання (виїзна перевірка);

стаціонарний – суб'єкт і об'єкт контролю єдиний (виконавець сам стежить за своєю роботою).

7. За цілями:

фільтруючий – покликаний відокремити придатне від непридатного;

коригувальний – покликаний виправити стан справ.

8. За методами:

фактичний – здійснюється за допомогою опитування, інвентаризації, огляду;

документальний – відбувається на основі перевірок документів;

оціночний – базується на експертизі, аналізі, зіставленні.

9. За періодичністю проведення:

систематичний (регулярний) – проводиться з певною періодичністю й характерний для державного, внутрішнього й аудиторського контролю;

разовий (епізодичний) – суспільний контроль, обумовлений тими або іншими ініціативами.

10. За охопленням об'єктів, що перевіряються:

сплошний - означає перевірку об'єктів у суцільному порядку й відрізняється високою трудомісткістю у зв'язку із чим застосовується в окремих секторах фінансово-господарської діяльності;

вибірковий – обмежується перевіркою окремих ділянок об'єктів, що перевіряють, за існуючими методами їхнього вибору.

11. За стадіями здійснення (попередній, поточний, заключний) (рис. 2).

За допомогою **попереднього контролю** визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети, шляхом виконання запланованих операцій, а також кількісної, якісної й структурної характеристики оптимального варіанта операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі й просторі.

Під час попереднього контролю перевіряється правильність поставлених цілей, вірогідність і точність прогнозів, можливість забезпечення запланованої операції ресурсами, а також доцільність здійснення самої операції. Менеджери визначають ресурси або моменти в організаційному процесі, які визначають успіх усього процесу. Потім вони зосереджують діяльність з контролю на виборі кращих ресурсів, тим самим уникаючи проблеми до того, як вона виникне, і спостереження за змінами.

На стратегічному рівні попередній контроль вводиться для того, щоб націлити менеджерів на ключові зміни в оточенні, які можуть вплинути на здійснення довгострокових організаційних цілей.

Прикладами попереднього контролю можуть бути: розрахунок потенційної потреби в новій продукції (роботах, послугах), можливості забезпечення виробництва капіталовкладеннями, сировиною і іншими ресурсами.

Поточний контроль – це такий підхід до контролю, що заснований на його застосуванні в процесі виконання роботи. Поточний контроль на операційному рівні прагне забезпечити виконання всіх робіт і розвиток подій відповідно до плану.

Менеджери, що виконують поточний контроль на стратегічному рівні, звичайно зосереджують увагу на квартальних результатах і на ключових моментах для того, щоб спостерігати організаційний процес і вносити необхідні корективи.

Поточний контроль складається із двох типів контролю:

- той, що спрямовує;
- фільтруючий.

Той, що спрямовує контроль застосовується від початку практичного здійснення господарської операції й до моменту досягнення необхідного результату. Під час такого контролю відбувається вимір, порівняння й оцінка стану й поведінки контрольованого об'єкта, а також розробляються й застосовуються коригувальні дії, які дозволяють у певний строк і якісно досягти намічених результатів. При здійсненні такого контролю перевіряється правильність застосування таких видів управлінської діяльності, як організація й мотивація. Визначальна риса такого контролю - безперервне спостереження за станом і поведінкою контрольованого об'єкта.

Фільтруючий контроль також застосовується при перевірці здійснення господарської операції. Якщо хід операції не відповідає встановленим нормам, то виконання операції зупиняється до того моменту, поки вона не буде відповідати вимогам.

За допомогою фільтруючого контролю відокремлюють якісну продукцію від бракованої. Якщо виріб не відповідає встановленим вимогам, то його відправляють на виправлення. Якщо виріб відповідає всім технічним характеристикам, то він надходить на подальшу стадію. Фільтруючий контроль застосовується лише кілька разів протягом виконання господарської операції, а не безупинно, на відміну від попереднього. Як приклад, можна привести процедуру візування наказу в установі. Зміст і форма наказу коректується доти, поки не буде задовольняти вимоги всіх працівників, які мають відношення до його розробки й виконання.

Заключний контроль (зворотний) – це такий підхід до контролю, що зосереджений на результатах діяльності організації після завершення виробничого процесу.

Зворотний контроль на операційному рівні відіграє три основні ролі.

1. Він забезпечує операційних менеджерів інформацією, необхідною, щоб оцінити ефективність організаційної діяльності, за яку вони відповідальні.

2. Часто використовується як база для оцінки й винагороди службовців.

3. Полягає в тому, щоб настроїти менеджерів, відповідальних за забезпечення або проведення виробничого процесу на те, щоб вони налагодили свою діяльність належним чином.

Зворотний контроль на стратегічному рівні забезпечує вище керівництво інформацією, яку можна використати для коректування або зміни майбутніх планів фірми. Результати діяльності всієї організації допомагають вищому керівництву оцінити успішність поточних планів. Забезпечує інформацією про відповідність цих планів або про необхідність відрегулювати або змінити майбутні дії всієї організації.

Прикладом заключного контролю може служити ревізія використаних трудових ресурсів і фонду заробітної плати, фінансових результатів і рентабельності роботи підприємства за минулий місяць, квартал, рік.

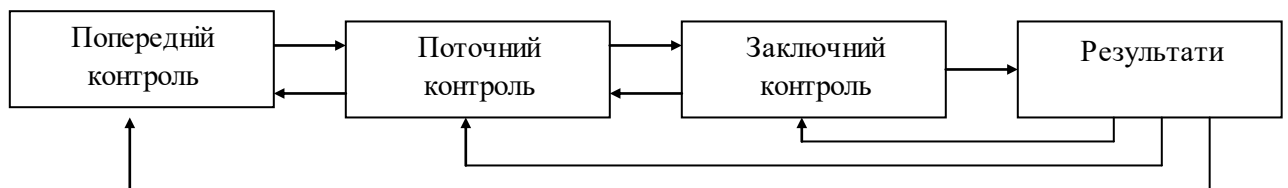


Рис. 9.2. Взаємозв'язки між попередній, поточним та заключним контролем

Всі перераховані види контролю необхідні для того, щоб контролювати роботу підприємства в цілому, або якусь одну важливу операцію

Найбільші можливості для ефективного управління виробництвом має контроль, що спрямовує, тому що існує можливість заздалегідь скорегувати ті або інші дії й тим самим успішно реалізувати поставлену мету.

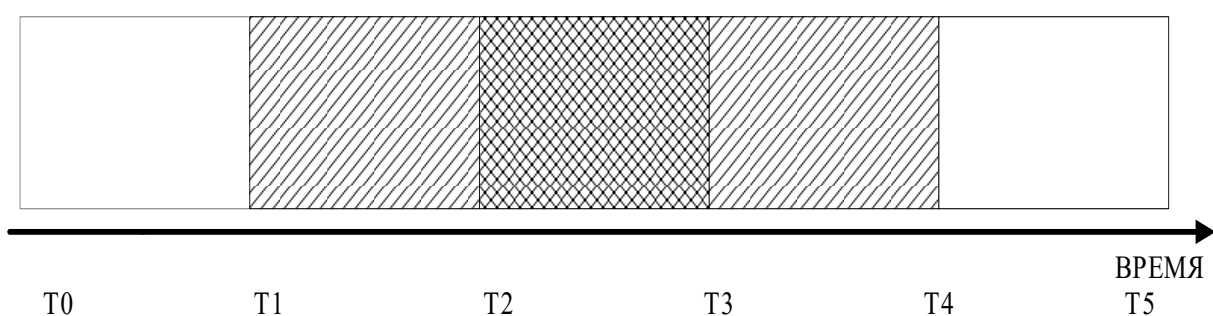


Рис. 9. 3. Використання загальних видів контролю на різних стадіях здійснення господарської діяльності

T0 - T4 - попередній контроль (до початку господарської операції)

T1 - T4 – контроль, що спрямовує (під час виконання операції, безперервний)

T2 - T3 - фільтруючий контроль (на певному етапі виконання операції)

T4 - T5 - заключний контроль (після завершення операції)

Таблиця 9.1

Характеристика попереднього, поточного та заключного контролю в організації

Види ресурсів	Характеристика процесу контролю щодо кожного виду ресурсів
ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується на основі аналізу ділових і професійних навичок претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють мінімальний рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо
Інформаційні	Зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить з усіх інформаційних каналів, перевіряють на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збору, оброблення та перевірки інформації
Фінансові	Перевіряють усі грошові надходження і видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження, виплати
Матеріальні	Зосереджений на перевірці якості та кількості отриманих від постачальників необхідних матеріальних ресурсів відповідно до укладених договорів і зафіксованих у них критеріїв
ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Реалізується в процесі виробничо-господарської діяльності. Здійснюється у формі регулярних перевірок роботи працівників, обговорення проблем, періодичної атестації працівників тощо
Інформаційні	Охоплює перевірку роботи системи оброблення, групування інформації, виділення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також її розподілу в межах організації
Фінансові	Передбачає перевірку поточної роботи фінансових структур, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідності фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства тощо
Матеріальні	Виявляється у перевірці ефективності використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності
ЗАКЛЮЧНИЙ КОНТРОЛЬ	
Трудові	Охоплює перевірку відповідності кваліфікації працівників посаді, продуктивність їх праці, здатність до постійного удосконалення професійних навичок
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань

Фінансові	Передбачає перевірку фактичних результатів і порівняння їх із запланованими
Матеріальні	Зорієнтований на перевірку кількості та якості виготовленої продукції

Параметри ефективної системи контролю [18,20]

Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. Точність. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрати зусиль на вирішення проблем, які взагалі не існують. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. Економічність. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (співставляти) витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. Гнучкість. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.

5. Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати “ярлик некомпетентності”, говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними.

З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

8. Особлива увага виняткам.

9. Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі бажають виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерія, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

10. Повинна бути такою, що підтримує коригуючі дії. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо...- тоді...”.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «контроль» в системі менеджменту.
2. Назвіть мету, завдання та функції контролю.
3. Що відноситься до об'єкту, суб'єкту та предмету контролю?
4. Які існують види контролю за характером відносин суб'єкта та об'єкта контролю?

5. Які етапи включає процес контролю?
6. Надайте повну класифікацію видів контролю за різними ознаками.
7. Які існують параметри ефективної системи контролю?

Тема 10. Регулювання як загальна функція менеджменту

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Функція менеджменту «оперативне регулювання».

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Виявлені на засадах контролювання проблеми і порушення процесу виробничо-господарської діяльності, а також негативні його результати вимагають здійснення регулювання.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання покликане усунути всі недоліки, відхилення, збої, виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть застосовуватись на всіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, організування, мотивування). Для цього вдаються до коригуючих дій, що базуються на виборі таких рішень:

- усунення відхилень;
- перегляд стандартів і критеріїв;
- усунення відхилень з переглядом стандартів і відхилень [11,16,18].

Виділяють ряд принципів функції регулювання [18,20].

Принцип директивності визначає прийоми і способи здійснення регулюючих впливів на керований об'єкт. Це найбільш тверда форма регулювання, що вимагає обов'язкового і своєчасного виконання прийнятого рішення. Це активна форма регулювання процесів, що протікають на підприємстві, що спонукає до дії виконавців того чи іншого рішення.

Основною вимогою цього принципу є *своєчасність* регулюючого впливу. Цю вимогу потрібно розглядати з двох сторін: по-перше, своєчасність регулюючого впливу, тобто ухвалення рішення ситуації за ситуацією, яка виникла; по-друге, своєчасність реакції керованого об'єкта на регулюючий вплив, тобто виконання рішення. Директивність також визначає невідворотність настання санкцій у випадку несвоєчасного виконання регулюючого впливу чи його неадекватного виконання.

Принцип дотримання регламентів визначає дотримання встановленого заздалегідь порядку виконання управлінської і виробничо-господарської діяльності на підприємстві. Це спосіб непрямого регулюючого впливу на діяльність людини (в тому числі керівника), що має розпорядницьку силу. Наприклад, посадова інструкція регламентує обов'язки, відповідальність і права конкретної посадової особи і тим самим регулює сферу його діяльності. Цей принцип виявляється через регулювання меж (волі вибору поведінки) діяльності тієї чи іншої посадової особи на підприємстві. Особливістю цього принципу є обов'язковість дотримання встановлених регламентів. Порушення встановлюваних регламентів знижує організованість процесів, що протікають на підприємстві, а також приводить до настання відповідних санкцій.

Принцип нормативності. Поняття «норми» характеризує залежність між різними елементами підприємства. Дотримання принципу нормативності регулювання спрямовано на установлення визначених меж у діяльності людей. Це сприяє стабільності даного процесу, протікання якого засноване на обов'язковому дотриманні людьми загальних умов діяльності.

Принцип нормативності обумовлює правила регулювання умов здійснення процесів за допомогою організаційно-методичних, технічних, техніко-економічних, економічних, соціальних норм і нормативів (стандартів). Вони забезпечують дотримання визначених меж управлінських дій і меж їхніх можливих відхилень.

Особливість регулювання полягає в тому, що, на відміну від функцій планування, організування та мотивування, які удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, регулювання, як і контролювання, вдосконалюється в керуючій та керованій системах. На рис. 10.1 зображено графічну модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які потребують змін у плануванні, організуванні, мотивуванні.

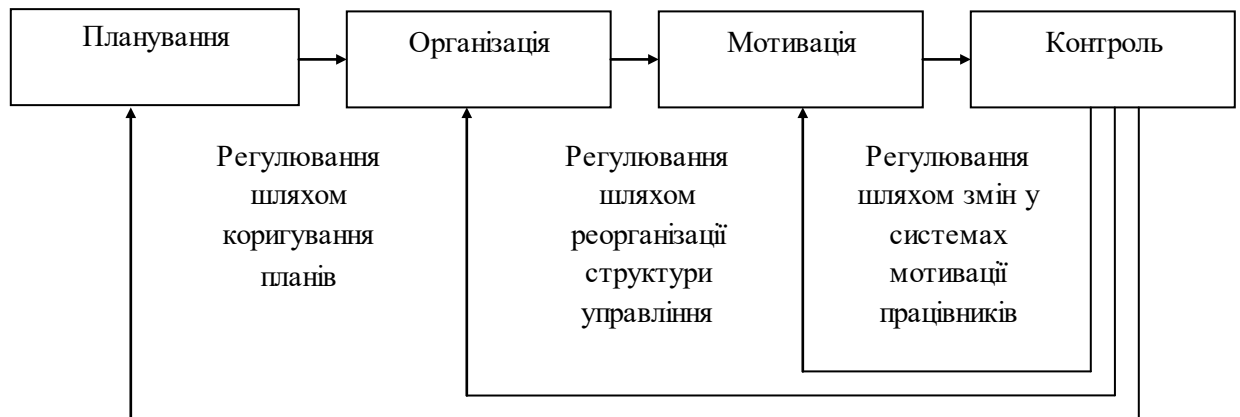


Рис. 10.1. Регулювання діяльності організації

Залежно від характеру перешкод чи недоліків, виявлених у процесі контролю в керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування).

Якщо проблеми виникли у блоці «Планування», розроблені заходи відносяться до удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування;

виникнення їх в організаційній структурі зумовить необхідність реалізації заходів у блоці «Організація» щодо структури управління організацією, комунікаційних систем тощо;

недоліки щодо матеріального стимулювання працівників керованої системи потрібно буде усувати в блоці «Мотивація», вдосконалюючи систему преміювання, дивідендної політики тощо.

У табл. 10.1 охарактеризовано процеси регулювання в організації на конкретних прикладах.

Таблиця 10.1

Характеристика процесів регулювання

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей тощо)	Регулювання (усунення недоліків, відхилень, неточностей тощо)
1. Впровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібних виробів	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження технологічної лінії та виробництво з її допомогою продукції	Під час контролю в керованій системі виявлено високий відсоток браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	Каналами зворотного зв'язку інформація про брак та пере використання сировини надходить у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. Керуюча система готує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему
2. Укладання угоди з новим партнером щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають встановленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів обумовленим у договорі стандартам якості надходить каналами зворотного зв'язку у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується, а також приймається рішення щодо висуненню постачальнику претензій з метою компенсації втрат
3. Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (запровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи робітників, продуктивність їхньої праці, виконання запланованих завдань, кількість прогулів. Виявлено, що продуктивність праці знизилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про зниження продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить каналами зворотного зв'язку у керуючу систему, де опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається управлінське рішення щодо внесення окремих змін у систему матеріального стимулювання основних робітників

Успішна діяльність підприємства значною мірою залежить від ефективності регулювальних заходів, що покликані усунути недоліки в роботі та запобігти потенційним втратам. Виявлення у процесі контролювання недоліків, відхилень, збоїв є необхідною, але не достатньою умовою стабілізації діяльності підприємства. Адже без розроблення дієвих заходів щодо їх усунення та прийняття відповідних управлінських рішень ситуація в організації не може поліпшитись.

Види регулювання [13,16]

Невід'ємним елементом функції регулювання є люди. Тому регулювання являє собою комунікаційний процес між керівником і підлеглим. Так як менеджери здійснюють функцію регулювання, то вони повинні вміти об'єктивно оцінювати ситуацію, щоб виробляти правильні підходи до поведінки людини, на яку спрямовані його впливи.

У процесі регулювання здійснюється не тільки вплив на людину, а прямий чи опосередкований (через документ, норматив тощо) вплив, що спонукає його до дії. Регулювання повинно бути орієнтоване на поведінку людини, а вона залежить від таких характеристик, як сприйняття регулюючого впливу і очікування наслідків виконання цього впливу. Тому змістовна частина регулюючих впливів повинна мати мотивуючі елементи.

Регулювання виступає основною функцією, так як жодна інша функція не може бути спрямована до керованого об'єкта, проминувши функцію регулювання. Тільки через виконання функції регулювання може бути здійснений зв'язок суб'єкта управління з керованим об'єктом. У зв'язку з цим дуже важливо знати види регулювання і їхню роль у процесі управління.

Стабілізуюче регулювання. Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів. Їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства

регламентує: вид підприємства, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція - визначає повноваження конкретної посадової особи.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційних визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: безпосереднє регулювання; регулювання на основі норм і регулювання за допомогою інструктування.

Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства вцілому, організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і в управлінні ними.

Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи.

Інструктування - це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

Розпорядницьке регулювання - це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

- а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених при контролюванні;
- б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив - це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Воно являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- а) розпорядничий вплив (наказ про заохочення чи покарання);
- б) регламентуючий вплив (посадова інструкція, внутрішній розпорядок тощо);
- в) нормуючий вплив (норми часу, норми виробітку та ін.).

Етапи процесу регулювання

Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників; вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців; усунення відхилень чи проблем, що виникли.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функціями: планування (розробка стандартів); організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень); контролювання (оцінка ступеня відхилення результату від прийнятого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з допустимими нормами.

Потім визначають необхідність розроблення регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки ситуація, що виникла, чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролювання вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозовою, менеджер повинен застосувати адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватись за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацювати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Регулюючий вплив повинен усувати не саме відхилення, а причину, що до цього привела. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає людської енергії, то менеджер повинен приймати рішення щодо методів впливу на працівників.

На етапі усунення відхилень необхідно забезпечити доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, виконуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник самостійно повинен приймати рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення проблем, що виникли. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

В інтересах досягнення цілей підприємства для підвищення результативності усунення відхилень дуже важливо мотивувати виконавців за повну самовіддачу. Керівництво повинне справедливо стимулювати виконавців на досягнення результатів, визначених установленими

стандартами і своєчасно, результативно усувати причини виникнення відхилень.

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого [13,16,17,18].

2. Функція менеджменту «оперативне регулювання»

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, оперативне регулювання - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Виробничо-господарські процеси всередині організації надзвичайно динамічні, тому що на них впливають різноманітні фактори. За цих умов досягти мети організації можна, лише постійно регулюючи функціонування об'єкта управління. Необхідність в оперативному регулюванні діяльності організації виникає за відхилення її від стратегічної лінії розвитку, тобто за порушення стійкості організації сьогодні і в перспективі.

Оперативне регулювання передбачає розробку оперативних планів і завдань, організацію виконання оперативних планів та завдань, організацію поточного контролю та регулювання ходу робіт.

Оперативне регулювання здійснює керуюча система організації, спрямовуючи його на діяльність керованої. Регулюючий вплив керуючої системи повинен бути плановим і містити конкретні способи регулювання і контролю робіт.

Виконання оперативних планів і завдань розпочинається з конкретизації оперативних планів у формі завдань, доведення їх до виконавців. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб. Як правило, цю роботу менеджер

здійснює на оперативних нарадах працівників управління, оскільки на ефективність виконання оперативних завдань впливає тривалість проміжку від моменту формулювання завдання до доведення його виконавцю. Доведення завдання супроводжують інструктивно-роз'яснювальною роботою з виконавцями, яка передбачає ознайомлення виконавця із загальною ситуацією та особливостями конкретного завдання, орієнтує на успішне його виконання, уточнення посадових обов'язків і прав. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання - поєднати його з попередніми завданнями чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами.

Після одержання виконавцем оперативного завдання настає етап поточного контролю за його виконанням, покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. Засобами оперативного контролю найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником [3,10,19,38,39,41].

Оперативне регулювання дає змогу динамічно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що сприяє стабільності функціонування організації.

Контрольні питання

1. Розкрийте суть поняття «регулювання» в системі управління.
2. Надайте характеристику принципів регулювання як функції менеджменту.
3. Надайте характеристику процесів регулювання.
4. Які існують види регулювання?
5. Охарактеризуйте етапи процесу регулювання.
6. Розкрийте суть поняття «оперативне регулювання» як функції менеджменту.

Тема 11. Методи менеджменту

1. Загальні особливості та класифікація методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

1. Загальні особливості та класифікація методів менеджменту

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) [13].

На практиці методи менеджменту є сукупністю способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою виконання місії організації та досягнення її цілей. Вони спрямовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників різних видів діяльності. Їх зміст виявляється через особливості прийомів і способів впливу, а головною метою є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів.

Основним завданням керуючої системи є розробка методів менеджменту, завдяки яким вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію праці, керуючи та координуючи їхню діяльність.

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються з допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як

окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Методи менеджменту класифікують за різними ознаками [13,38]:

напрямком впливу на керований об'єкт;
 способом врахування інтересів працівників;
 формою впливу;
 характером впливу.

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– *методи прямого впливу* – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);
 – *методи непрямого впливу* – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

2. За способом врахування інтересів працівників:

– *методи матеріального впливу* – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;
 – *методи владного впливу* – націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розклади, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);
 – *методи морального впливу* – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);
 – *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

-економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

- *технологічні методи менеджменту.* Вплив на працівників через документи, які визначають технологію виробничо-господарських процесів. До них належать технологічні документи; конструкторські документи.

- *соціально-психологічні методи менеджменту.* Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

- *адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи менеджменту.* Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Методи менеджменту формуються у наступній послідовності:

оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;

вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; з

забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

2. Економічні методи менеджменту

Економічні методи менеджменту зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

Передумови ефективного використання економічних методів:

здатність підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування;

розвинуте ринкове економічне середовище;

ефективні фінансово-кредитні інститути тощо.

Економічні методи менеджменту передбачають розроблення планово-економічних показників і механізмів їх досягнення. Вони шляхом матеріальної зацікавленості стимулюють ініціативу та відповідальність працівників за результати прийнятих рішень. Здебільшого діють на керований об'єкт не прямо, а опосередковано. До економічних методів належать економічні плани, економічні стимули та бюджет [6,13].

Економічні плани. Загалом у плані прогнозується певний стан об'єкта у перспективі, а також визначаються необхідні для його досягнення ресурси і механізми.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Вплив економічних планів на працівників відбувається у різних аспектах: за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

За тривалістю дії розрізняють місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани, які позначаються на ритмічності виробничо-господарської діяльності, якості продукції, конкурентоспроможності підприємства на ринку. Їхній вплив на працівників полягає у створенні атмосфери зайнятості, безперервності та послідовності трудових процесів, причетності до загального виробничо-господарського циклу організації, стабільності у виготовленні продукції та наданні послуг відповідно до потреб споживачів.

Застосування *планів на різних рівнях та в різних ланках* управління дає змогу впливати на відповідні групи працівників. З цією метою керуюча система розробляє плани для відділів, цехів, бюро, дільниць, бригад тощо і навіть для конкретних працівників у формі норм праці (норм виробітку, часу обслуговування, чисельності).

За змістом виділяють:

а) план економічного розвитку (містить планові показники, умови їх досягнення, способи доведення до виконавців та контролю тощо);

б) податковий план (охоплює перелік та суми певних податкових платежів відповідно до прогнозованого рівня діяльності);

в) фінансовий план (відображає рух готівки, планові надходження та витрати, інвестиційні вливання, власний капітал, прибуток тощо) [13,38].

Економічні стимули. Вони належать до найефективніших чинників, що зумовлюють поведінку індивідів, сприяють гармонізації колективних, групових та індивідуальних інтересів.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Грунтуючись на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо, вони є найдієвішими способами впливу на працівників організації. Будь-які економічні стимули повинні бути обґрунтованими, тобто задовольняти потреби працівників, враховувати їхні здібності та внесок у загальний трудовий процес. При їх встановленні необхідно дотримуватися принципу справедливості [13,38].

Бюджет. Будучи базовим економічним методом менеджменту, бюджет формує засади функціонування організації щодо збалансованості надходжень та витрат. Його формування вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Бюджет як складну багатоаспектну економічну категорію можна розглядати з різних позицій:

з'ясування майбутнього стану організації – бюджет у цьому сенсі є планом;

відображення діяльності організації загалом та її окремих підрозділів – у такому разі бюджет є розписом надходжень та видатків, які в ідеалі повинні бути збалансованими;

реалізації контрольної функції – згідно з таким поглядом бюджет є найважливішою складовою внутрішнього контролю, що характеризує формування та рівень цільового використання ресурсів організації;

фінансової – бюджет є оперативним фінансовим планом, який відображає надходження та використання коштів для забезпечення функціонування організації.

Незалежно від сфери діяльності й масштабів організації, бюджет виконує такі завдання:

забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;

створює об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації загалом та її підрозділів;

визначає обсяги, структуру витрат і джерела їх покриття;

вказує напрями економії витрат і збільшення надходжень;

є засобом координації діяльності різних підрозділів організації, спрямованої на досягнення загальних результатів;

забезпечує цільове використання коштів і протидіє їх безгосподарському використанню;

сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію управлінців;

сприяє розвитку внутрішнього моніторингу – постійного спостереження за формуванням ресурсів організації та їх розподілу.

Багатоаспектність бюджету дає змогу класифікувати його за різними ознаками.

За періодом дії: *місячний, кварталний, річний* тощо.

За об'єктом бюджетування: *бюджет виготовлення окремих виробів (виконання робіт, надання послуг); бюджет центрів відповідальності*

(робочих груп, відділів, підрозділів); *зведений бюджет* (бюджет організації, держави тощо).

За формою вираження: *грошовий* (у грошових одиницях); *негрошовий* (в одиницях випуску, годинах праці, одиницях обладнання тощо). Наприклад, бюджет праці, обладнання, приміщень, працівників, площі тощо.

За відповідністю видатків і надходжень: *збалансований* (видатки дорівнюють надходженням); *дефіцитний* (видатки перевищують надходження); *профіцитний* (надходження перевищують видатки).

За сферами діяльності: *операційний бюджет* (деталізує статті витрат, що пов'язані зі здійсненням операційної діяльності: з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, що є головною метою створення підприємства, і забезпечують переважну частку його доходів і містить джерела їх покриття); *фінансовий бюджет* (деталізує статті витрат і надходжень, що впливають на зміни розміру і складу власного та позикового капіталів підприємства); *інвестиційний бюджет* (деталізує статті витрат, пов'язаних з придбанням необоротних активів і здійсненням фінансових інвестицій, які не є складовою еквівалентів грошових коштів – короткотермінових високоліквідних фінансових інвестицій, та джерела інвестування, в тому числі отримані від реалізації необоротних активів тощо).

За видами витрат: *бюджет поточних витрат* (форма подання показників поточного або оперативного плану фінансового забезпечення операційної діяльності підприємства за окремими її аспектами чи окремими господарськими операціями. Як правило, містить два розділи: *поточні видатки* (матеріальні витрати за конкретними статтями, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальне страхування, інші прямі витрати, а також накладні витрати, що належать до поточних) і *доходи від поточної (операційної) діяльності* (від реалізації продукції, інші доходи від операційної господарської діяльності). Розробляють його на рік чи на період реалізації

господарської операції з помісячним плануванням усіх показників; *бюджет капітальних витрат* (розробляють на етапі нового будівництва, реконструкції, модернізації основних фондів, придбання нових видів обладнання та нематеріальних активів. Містить два розділи: *капітальні вкладення* (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношуваного); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) і *джерела надходження коштів* (власні кошти інвестора; залучений пайовий капітал; залучений акціонерний капітал; фінансовий лізинг; емісія облігацій; кредити банків; інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на період реалізації капіталовкладень з поквартальним чи помісячним плануванням показників.

За способом урахування витрат: *поелементний бюджет* (розробляють за елементами витрат – наприклад, бюджет оплати праці); *постатейний бюджет* (розробляють за статтями витрат – наприклад, бюджет цехових, загальнозаводських, позавиробничих витрат).

За часом відображення надходжень та видатків: *бюджет періодичний* (сформований на певний період: тиждень, місяць, квартал, рік тощо); *бюджет, що відображає стан виробничо-господарської діяльності на конкретну дату*. Одним із його різновидів є баланс, який відображає на певну дату активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Інформація балансу про контрольовані підприємством економічні ресурси корисна для визначення його спроможності генерувати грошові кошти та їх еквіваленти. Інформація балансу щодо структури капіталу дає змогу прогнозувати майбутні потреби у ресурсах, розподіл прибутків, покриття збитків тощо [13,38].

3. Організаційно-розпорядчі методи менеджменту

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту охоплюють такі способи впливу [13,29]:

а) організаційні – реалізуються через документи тривалої дії та здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування (закони, положення, статuti, укази тощо);
- організаційного нормування (норми витрат сировини, енергії, інструментів, розмірів амортизації тощо);
- організаційного інструктування (інструкції, правила, вимоги);
- організаційного інформування (акти, протоколи, доповідні записки, телеграми, заяви).

Організаційні способи впливу забезпечують необхідні умови функціонування організації. Завдяки їм відбувається проектування, створення, орієнтування організації в просторі та часі, а також формування структури, добір персоналу, регламентування його діяльності (завдяки інструкціям, розпорядженням тощо). Сукупно вони створюють межі, в яких функціонує та розвивається організація;

б) розпорядчі – забезпечують формалізування завдань, прийомів тощо, усунення недоліків, відхилень, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази (віддають директор, його заступники);
- розпорядження (прерогатива начальників підрозділів, служб), призначені забезпечити виконання наказів;
- вказівки (застосовують усі менеджери), спрямовані на виконання наказів і розпоряджень.

в) дисциплінарні – використовують у конкретних ситуаціях, реалізуючи їх через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Поділ методів менеджменту на групи є умовним, оскільки усі вони тісно взаємопов'язані. Уміле їх поєднання є передумовою ефективного впливу керуючої системи на всі ланки керованої, на трудову діяльність конкретних працівників.

Виділяють наступні особливості організаційно-розпорядчих методів менеджменту [13,29]:

1) наявність власних способів і прийомів впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету Міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

2) узаконення впливу інших методів менеджменту, забезпечення їм правового супроводу. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту впливатимуть на керовану систему, якщо будуть юридично узаконені в конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або формалізовані в усному розпорядженні, вказівці;

3) здатність ефективно впливати на оптимізацію управлінських рішень та надавати їм юридичної сили.

4. Соціально-психологічні методи менеджменту

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

Особливого значення в нинішній час набувають неекономічні способи мотивації. Некономічні способи стимулювання бувають організаційні та моральні. До організаційних способів відносять мотивацію цілями, залучення до участі в справах підприємства. Найпоширенішим мотивом праці для трудівників є праця, потрібна й достатня для функціонування підприємства, бо якщо воно припинить свою діяльність, то працівники залишаться без роботи і не зможуть забезпечувати свої сім'ї. Праця заради отримання заробітної плати, набуття професійного досвіду, задля реалізації власного "я" є також мотивами праці. Недоліком у мотивації цілями на підприємстві є те, що в людей не сформоване усвідомлення вищої мети праці – "праця в ім'я процвітання суспільства". Така свідомість наповнює життя і працю людини сенсом, формує причетність до розвитку майбутнього своєї країни [29,36].

Мотивація участі в справах підприємства передбачає, що працівникам надається право голосу при вирішенні ряду проблем, вони залучаються в процес консультивання з спеціальних питань, в деяких випадках чи частково делегуються права та відповідальність.

Мотивація покращання праці здійснюється в наданні працівникам роботи, яка дає можливість здійснювати контроль над ресурсами та умовами власної праці.

На підприємствах доцільно застосовувати такі критерії мотивуючої організації праці [29,36]:

- будь-які дії повинні бути обміркованими в першу чергу тими, хто вимагає дій від інших;
- працівники відповідають за свою роботу, вони особисто причетні до результатів, їх дії для інших конкретно важливі;
- людям надається можливість відчувати свою значущість;
- люди, які добре працюють, мають право на моральне та матеріальне визнання;
- рішення про зміни в роботі співробітників приймаються за їх участю і з опорою на їх знання та досвід;

- на підприємстві діє самоконтроль праці.

До моральних методів стимулювання відноситься насамперед визнання, яке може бути особистим чи публічним.

Особисте визнання виявляється тільки при дорученні кваліфікованим працівникам складних персональних замовлень.

Публічне визнання на підприємстві реалізується через нагородження грамотами, подарунками, преміями.

В ринкових умовах при інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, ставлення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці, і навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори звичайно виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних зв'язків, індивідуальне ставлення до праці, настроїв [36,38].

Необхідність вивчення суб'єктивних факторів обумовлена тим, що об'єднання людей в групи вносить суттєві корективи в їх поведінку. Група нав'язує людині норми поведінки, коригує індивідуальну діяльність. Людина повинна зважати на існуючі в групі норми поведінки, правила, традиції, а також враховувати колективну думку.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку

трудо­вих колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного.

Соціальний вплив проявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату.

Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з врахуванням їх психологічних характеристик.

Зростання ролі соціально-психологічних факторів на сучасному етапі пояснюється змінами змісту суспільної праці: покращанням його творчого і інтелектуального початку, а також зростанням культурного та професійного рівня працівників.

Зростають вимоги до соціальних і психологічних умов виробництва, з одного боку, і до психологічних якостей працівника (пам'ять, фантазія, мислення тощо) – з іншого.

Моральне стимулювання використовується для покращання трудової і соціальної активності колективів, груп, окремих працівників. Воно базується на свідомості працівників, прагненні сумлінно працювати [6,38].

Стимулювання у суспільному виробництві – не тільки функція і метод впливу, але й важливий елемент механізму управління. Його ціль –

досягнення високої ефективності виробництва і якості продукції, прискорення науково-технічного прогресу, вирішення соціальних проблем.

До засобів соціального нормування і регулювання відносяться положення і правила трудової дисципліни, статuti суспільних організацій, правила етикету і ритуалів, договори, угоди, системи відбору персоналу.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності [13].

Контрольні питання

1. Надайте класифікацію методів менеджменту за різними ознаками.
2. Які ви знаєте економічні методи менеджменту?
3. Що уявляє собою економічний план як вид економічного методу управління?
4. Що уявляють собою економічні стимули як вид економічного методу управління?
5. Що уявляє собою бюджет як вид економічного методу управління?
6. Які способи впливу відносяться до організаційно-розпорядчих методів менеджменту?
7. Які існують особливості при реалізації соціально-психологічних методів менеджменту?

Тема 12. Керівництво та лідерство

1. Поняття та загальна характеристика керівництва.
2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Види та баланс влади.
3. Теорії лідерства.

1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу - питання керівництва. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми, виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди чи так чи інакше має справу з людьми, із співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямовано на досягнення організаційної мети. Вплив означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже, керівництво - це процес впливу на підлеглих, який є способом заставити їх працювати на досягнення єдиної мети.

Керівництво (в бізнесі) - це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією [12].

Насамперед керівництво варто розглядати як процес, який, у свою чергу, може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, які направлені на досягнення проміжних, оперативних цілей.

Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо.

Третій елемент керівництва - обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть направлені сумісні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладені в системі його здійснення. Результат керівництва - похідна від якості його виконання.

Лідерство (керівництво) - це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу спрямовують свої зусилля на вирішення деяких завдань.

Лідерство - двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво - це «робота з людьми» на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого [12,13].

Існує декілька типів керівників. Для кращого розуміння відмінних рис кожного типу керівника їх основні характеристики зведені в таблицю. Десять найбільш важливих аспектів діяльності менеджера з управління персоналом відображені в табл. 12.1. Це дає можливість порівняти, як керівник того чи іншого типу взаємодіє з підлеглими при виконанні окремих функцій менеджменту.

Таблиця 12.1

Порівняльна характеристика трьох типів керівників

Характеристика	«Автократ»	«Демократ»	«Ліберал»
Спосіб прийняття рішень	Усі питання вирішує сам	Перед прийняття рішень радиться з підлеглими	Чекає на вказівки від керівництва
Спосіб доведення вказівок до	Наказує, віддає команди і	Пропонує, просить	Просить

виконавців	розпорядження		
Спосіб розподілу відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Відповідальність розподіляється відповідно до посад	Знімає з себе всяку відповідальність
Ставлення до ініціативи підлеглих	Повністю глушить	Хвалить, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється кваліфікованих працівників, прагне їх	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається
Оцінювання рівня власних знань і умінь	«Усе знає і все вміє»	Постійно підвищує кваліфікацію	Підвищує свої знання
Стиль спілкування	Витримує дистанцію	Любить спілкуватись, налаштований дружньо	Уникає спілкування
Характер відносин з підлеглими	Залежить від настрою	Рівні відносини з усіма, постійний самоконтроль	М'який, добрий
Ставлення до дотримання дисципліни	Прихильник жорсткої, формальної дисципліни	Застосовує індивідуальний підхід, прихильник розумної дисципліни	Вимагає формального дотримання дисципліни
Ставлення до методів морального впливу	Покарання вважає основним способом стимулювання, заохочує любимчиків	Постійно використовує різні способи стимулювання	Використовує різні способи стимулювання
Характеристика за М.А. Пілічевим	«Роби по-моєму»	«Роби, як домовились»	«Роби, як хочеш»

Л. Кудряшова [34] поділяє всіх керівників на регламентаторів, колегіалів, спринтерів, об'єктивістів, марудників, максималістів, організаторів та клопотунів. Розглянемо їх більш детально.

"Регламентатор". Ідеал такого керівника - повна регламентація діяльності підлеглих згідно зі службовими інструкціями, розпорядженнями, нормативами тощо. Вважається, що все це саме по собі дозволяє раз і назавжди налагодити машину управління. Така над-регламентація призводить до того, що не залишається місця для творчої діяльності: при виникненні будь-яких проблем працівники кидаються на пошуки відповідей на них до всіляких документів і приписів. Це неминуче породжує не оптимальність рішень, що приймаються в нестандартних ситуаціях, адже

вони "підробляються" під раніше випущені циркуляри. До того ж, будь-яка регламентація, якою б досконалою вона не була спочатку, з часом безупинно застаріває. Керівник-регламентатор, який намагається сховатися за паперами, підмінити ними реальний процес управління, як правило, погано контактує з людьми. А це створює несприятливий психологічний клімат у колективі.

"Колегіал". Цей тип керівників вбачає запоруку ефективного управління у використанні колективних форм прийняття рішень. В своїй діяльності він багато часу присвячує організації різноманітних комісій, регулярному проведенню зборів, нарад та засідань; звичайно він є прибічником демократичних методів керівництва. Однак абсолютизація колегіальних форм управління веде до зменшення особистої відповідальності за прийняті рішення. Очевидно, що чисто колегіальний стиль виправданий в тих ситуаціях, коли або нема єдиної точки зору на якусь проблему, або коли питання, що розглядається, відноситься до компетенції багатьох осіб. Надмірне захоплення засіданнями та нарадами, намагання узгодити будь-яке питання майже завжди є свідомством недостатньої ефективності управління. Крім того, немало комісій є непотрібними.

"Спринтер". Такий керівник швидко реагує на мінливість управлінської ситуації, своєчасно приймає рішення. Звичайно він здатний зробити ділову кар'єру. Керівника такого типу важко переоцінити, коли потрібна мобілізація всіх сил на вирішення якоїсь важкої проблеми. Але, перевершуючи багатьох інших у тактиці, спринтери програють у стратегії. Керовані ними підприємства часто працюють неритмічно, всілякі аврали стають системою. Підприємства часто не мають перспективних планів розвитку.

"Об'єктивіст". Головний наголос він робить на так звані об'єктивні фактори, якими пояснює і успіхи, і невдачі в управлінні. Типові міркування "об'єктивіста": "Завдання не виконано тому, що були нерегулярні постачання, недостатньо робочої сили. Плинність кадрів на підприємстві висока, тому що мало будується житла тощо".

"Марудник". Девіз такого керівника: "Будь-який папір повинен вилежатися". Він всіляко відтягує рішення управлінських проблем, намагаючись, щоб кожна з них "застаріла" і вирішилася сама по собі.

"Максималіст". Такий керівник не визнає "дрібних" проблем управління. Він не задоволений рішенням проблеми на звичайному рівні і завжди прагне до максимальних досягнень. Такий керівник часто не помічає поточних, повсякденних проблем, не має бажання і не вміє ними займатися, а це може поставити під удар і його високі цілі.

"Організатор". Цей тип керівників вважає найголовнішим рішення ключових проблем, до яких, в першу чергу, відносяться: ефективний підбір та розміщення кадрів управління, розробка ефективного і, в той же час, реального плану. Нічим іншим керівник, на їх думку, займатися не повинен. Але, на відміну від максималіста, організатор інакше розуміє ключові проблеми. Це скоріше не ідеї, не цілі розвитку, а напрямки діяльності. Такими проблемами організатор займається особисто і незмінно добивається їх вирішення, так би мовити, в "матеріалізованому" вигляді. Він далекий від того, щоб ідеалізувати підлеглих. Для керівників і спеціалістів, яких він цінує, організатор настійливо домагається персональних надбавок. Сила організатора у тому, що він ніколи не йде на поводу у поточних справ, вміє за будь-яку ціну досягти вирішення важливих проблем, не зупиняється перед труднощами, конфліктами і стягненнями. Наприклад, його не зупинить догана за високу плинність кадрів, якщо він вважає, що звільнення недобросовісних і некваліфікованих робітників - єдино можливий метод поліпшення підбору та розміщення кадрів в ситуації, що склалася. Як і максималіст, організатор частенько не займається поточними справами, доручаючи їх своїм замісникам і помічникам.

"Клопотун". Його девіз: "Управління складається з дрібниць". У нього завжди все гаразд з документацією, наради починаються точно в передбачений час, він не забуває своїх обіцянок, звичайно встигає виконати все намічене на робочий день. З підлеглими контактує виключно з ділових

питань, його зауваження і завдання завжди конкретні. Клопотун відрізняється високою виконавською дисципліною. Вважає, що керівництво може бути ефективним тільки за умови особистої присутності на об'єктах. Вважається, наприклад, добрим тоном, якщо управляючий трестом і його замісники більшу частину робочого часу перебувають на будівельних майданчиках, а у себе в кабінеті бувають тільки на початку і в кінці робочого дня. Особисте знайомство з об'єктом управління є необхідним моментом діяльності, однак його абсолютизація веде до пріоритетності поточних справ у порівнянні з перспективними, а також неминуче - до перевантаження керівника. Крім того, прихильність до такого стилю управління часто-густо веде до дублювання вищим керівництвом функцій, які повинні виконувати керівники більш низьких ланок управління. В результаті, керівник "тоне" в поточних справах, не вміє відрізнити головне від другорядного. Ніхто так не "горить на роботі", як клопотун.

Проте до якого б типу керівника не належав менеджер, важливо, щоб він зміг реалізувати в найбільш гуманний спосіб висновок Р. Фалмера: «Якщо історія управління і каже нам про щось, так це про те, що незалежно від того, з чим ми маємо справу – з миром чи війною, розквітом, або занепадом, – цьому світові завжди будуть потрібні досвідчені управлінці, такі, котрі зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути».

2. Основи керівництва: вплив, лідерство, влада. Види та баланс влади

Донедавна переважала думка, що між поняттями керівництво, лідерство й влада немає істотної різниці, тому що особа наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу й має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінські впливи не обов'язково зосереджені в одних руках.

Керівництво – це процес використання влади для досягнення впливу на людей.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Влада – це:

- 1) форма особливих (вольових, пануючих) соціальних відносин;
- 2) здатність, можливість особи або соціальної групи, організації проявляти свою волю через певні засоби й канали впливу на діяльність, поведінку співтовариств.

Визначення влади як організаційного процесу передбачає:

влада - це потенціал, що є в користувача, тобто вона існує не тільки тоді, коли її застосовують;

між тими, хто має владу й тими, на кого вона спрямована, існує взаємозалежність;

той, хто має владу, має деяку свободу дій.

Бути менеджером (керівником) і бути лідером в організації – це не одне й теж. *Менеджер* у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними насамперед використовує й покладається на посадову основу влади й джерела, її живильні. *Лідерство* ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше - взаємодії в організації [12,36].

Характеризуючи поняття «лідер», потрібно виділити кілька моментів.

По-перше, лідера не висуває група на відповідну посаду, він спонтанно займає лідерську позицію з відкритої чи прихованої згоди групи.

По-друге, він висувається на роль неофіційного керівника, а отже, з його особистістю ідентифікується специфічна система групових норм і цінностей, яка не вичерпується системою офіційно визнаних значень.

По-третє, лідер висувається на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди досить значущої для життєдіяльності групи ситуації. Для того, щоб стати лідером групи, індивід повинен мати певну сукупність

особистісних, соціально-психологічних рис, зокрема, досить високий рівень ініціативності й активності, досвід та навички організаторської діяльності, зацікавленість у досягненні групової мети, бути поінформованим щодо справ групи, товариським і привабливим, а також вирізнятися високим рівнем престижу й авторитетом у групі [12,36,39].

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають із особливостей функцій, які ними виконуються.

➤ Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їхнього виконання. Лідер навпаки пропонує взяти участь у цьому процесі кожного співробітника.

➤ Керівник - це людина, що направляє роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Взаємодію з підлеглими він будує більше на фактах і в рамках установлених цілей. Лідер надихає людей і вселяє ентузіазм у працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи їм адаптуватися до нового, пройти етап змін.

➤ Керівники мають тенденцію займати пасивну позицію стосовно цілей і частіше орієнтуються на кимсь встановлені цілі. Лідери, навпаки, самі встановлюють свої цілі й використовують їх для зміни ставлення людей до справи.

➤ Керівники віддають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими. Вони будують свої відносини з ними відповідно тим ролям, які підлеглі грають у формальному процесі прийняття й реалізації рішень. Лідери враховують потреби працівників, сприймані ними цінності й рушійні ними емоції.

➤ Керівники забезпечують досягнення цілей підлеглими, контролюючи їхню поведінку й реагуючи на кожне відхилення від плану. Лідери будують свої відносини з підлеглими на довірі, мотивуючи й надихаючи їх.

У найзагальнішому сенсі лідерство включає такі дії:

планування (пошук всієї доступної інформації; визначення завдань і цілей групи);

ініціація (інструктаж групи; розподіл завдань; установка стандартів групи);

контроль (підтримка стандартів групи; забезпечення прогресу; ухвалення рішень);

підтримка (вираз визнання індивідуального внеску; заохочення; створення духу товариства; зменшення напруженості за допомогою гумору);

інформування (роз'яснення завдань і планів; постійне інформування групи; підбиття підсумків ідей і пропозицій);

оцінювання (перевірка здійсності ідей; випробування можливих наслідків; оцінювання продуктивності групи; допомога групі в самооцінці) [16].

Таблиця 12.2

Порівняльна характеристика керівництва і лідерства

Загальне для керівництва та лідерства	Відмінне для керівництва	Відмінне для лідерства
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Керівництво і лідерство є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважають соціальні відносини	Переважають психологічні відносини
Характеризуються визначеною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Можливості взаємоп'єднання (керівник стає лідером або лідер призначається на керівну посаду)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника виходить із його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, мотивувати й контролювати їхню роботу й поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, компетентність, логічність дій і ін.).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, проявляється при об'єднанні формального й особистого авторитету особистості, що займає керівну посаду.

Форми влади й впливу

Влада інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на поведінку людей. Влада - право карати, вимагати виконання, приймати рішення; розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер одночасно.

Вплив – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника впливати на рівень задоволення їхніх потреб.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем управлінського потенціалу, реалізувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної чинності лідера полягають в тім, що обіймаючи посаду, він дістає певні права й повноваження, а також у придбаному досвіді, авторитеті й професійних досягненнях.

Влада може виступати в різних *формах*. Американські дослідники розробили класифікацію основних форм влади.

1. Влада, заснована на примусі, штрафних санкціях і погрозі покарань. У її основі лежать страх підлеглих, різний за походженням (страх втратити роботу, потрапити до чорного списку і т.д.). Керівник прагне «придушувати» тих працівників, які від нього залежать.

2. Влада, заснована на винагородах - проявляється тим чіткіше, чим чіткіше спостерігається зв'язок між стараннями, наполегливістю й досягненням результатів з одного боку, і позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, службова кар'єра) - з іншої сторони.

3. Експертна влада (влада фахівця) - передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання й практичні навички. Дії такого керівника сприймаються як «істина в останній інстанції». Його слово не піддається сумніву, він вирішує суперечки, вказує правильний шлях.

4. Еталонна влада - базується на особистих якостях лідера, які прагнуть копіювати підлеглі. Керівник, що володіє харизматичним впливом, сприймається підлеглими як зразок. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увага, виконувати свою роботу максимально якісно.

5. Законна або традиційна влада - виходить зі статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада - це невід'ємний атрибут формального лідера.

6. Влада, заснована на участі - вимагає таланта перекласти частину своїх функцій на підлеглих, помічників. Скласти перелік обов'язків, які вимагають особистого виконання, і таких, які можуть виконуватися іншими, досить складно. Зате це дозволить зосередитися на основному, почати дійсно управляти.

7. Інформаційна влада - виходить зі знання керівником всіх найдокладніших аспектів діяльності підрозділу або організації. Така цілісна картина дає можливість управляти колективом. Ті співробітники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися за нею до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на одержання знань про предмет, що їх цікавить [6,13].

Зміни в середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника й підлеглих, їхньому фінансовому стані й т.д.) зменшують можливість впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання й вплив через участь.

Переконання - ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі приклада або влади експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, що здатна зменшити можливості керівника діяти. Однак, діставши згоду, керівник впливає на потреби виконавця в повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Вплив через участь - керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не додає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думка або волю. Керівник лише направляє зусилля підлеглого й сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу в цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш ретельно працюють для досягнення мети, що була сформульована з їхньою участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб вищого рівня (влади, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації [12,21,28].

Існують різні способи реалізації права впливати: від твердого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний із цих способів має право на існування й широко використовується на практиці. Вибрати в кожному конкретному випадку кращий з них, щоб забезпечити здатність впливати на окремих особистостей і групи в процесі напрямку їхньої діяльності на ефективне досягнення цілей організації, є одним з найважливіших завдань менеджера.

3. Теорії лідерства

Існує багато способів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає питання: які засоби впливу є найбільш ефективними в процесі напрямку людей на досягнення цілей організації? Можна виділити три підходи: підхід з позиції особистих якостей керівника; поведінковий підхід; ситуаційний підхід.

I. Підхід з позиції особистих якостей керівника [6,12,13,28,36].

В основу теорії особистості покладена ідея, що кращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями особистісних якостей є:

1. Визначення сукупності особистих якостей, що забезпечують успіх у керуванні;
2. Визначення способів виховання таких особистих якостей.

У рамках підходу з позицій особистих якостей були проведені численні дослідження різних якостей, які демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд, відповідальність; ініціативність; впевненість у собі і подібне.

Однак результати досліджень показали, що:

по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які властиві всім успішним керівникам;

по-друге, той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

Людина не стає успішним керівником тільки завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

II. Поведінковий підхід. Відповідно до поведінкового підходу до лідерства, результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід опирається на стиль управління.

Стиль управління - це манера поведінки керівника відносно підлеглих, через яку й здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому варто відзначити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно міняються, а саме:

- особистих якостей керівника;
- особистих якостей підлеглих;
- завдань і дій, які вони виконують, тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі границі того або іншого стилю управління.

1. Авторитарно-демократичний стиль управління

В основу авторитарно-демократичного стилю управління покладено теорію Х і теорію Y Д. Мак-Грегора, що виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

1. "Теорія Х" характеризує основи авторитарного управління. Авторитар має досить влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і якщо буде потреба без коливань застосовує її. Авторитар вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, що він займає. Чинність влади автоматично змушує підлеглих беззастережно коритися наказам і інструкціям.

Авторитар звичайно:

- максимум централізує повноваження;
- максимум структурує роботу підлеглих;
- різко обмежує волю підлеглих з прийняття рішень;
- вимагає дотримання численних правил поведінки;
- звертається до потреб більш низького рівня в підлеглих (за пірамідою Маслоу).

2. За "теорією Y" визначається, що зовнішній контроль і погроза покарання не є єдиними засобами, що направляють зусилля людей. "Теорія Y» характеризує основи демократичного управління.

Для демократичного стилю управління характерні:

- високий ступінь децентралізації повноважень;
- активна участь підлеглих у прийнятті рішень;
- добре налагоджена система комунікацій між керівником і підлеглими;
- апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

Таблиця 12.3

Порівняльна характеристика
авторитарного та демократичного стилів керівництва

Поняття	Теорія «Х»	Теорія «Y»
1. Стиль керівництва	Авторитарний	Демократичний
2. Уявлення про людину	Люди за своєю природою не хочуть працювати й при першому зручному випадку прагнуть уникнути роботи. У виконавців відсутнє або нерозвинене честолюбство й вони прагнуть уникати відповідальності, бажають щоб ними керували. Найбільше люди прагнуть до почуття захищеності. Щоб змусити персонал працювати, необхідно використовувати примус, контроль і погрозу покарання.	Праця - природний процес. При сприятливих умовах людина прагне до все більшої відповідальності. Якщо людина розділяє організаційні цілі, то вона активно використовує самоврядування й самоконтроль. У людей розвинені потреби вищих рівнів. Здатність до творчого рішення проблеми в людей зустрічається досить часто, тому потенційні можливості й інтелект опосередкованого виконавця, як правило використовується не повністю.
3. Практика управління а) планування б) Організація діяльності в) мотивація г) контроль д) спілкування е) прийняття рішень	-Централізований розподіл обов'язків, одноособне визначення цілей, стратегії й тактики. -Чітке структурування завдань, повноваження не делегуються. -Апеляція до потреб нижчих рівнів. -Тотальний, всеосяжний. -Тверда регламентація поведінки. -Заперечення права вільного прийняття рішень підлеглими.	-Заохочення визначення цілей підлеглими відповідно до мети організації. -Високий ступінь децентралізації повноважень. -Орієнтація на потреби вищих рівнів. -Самоконтроль підлеглих у процесі роботи й контроль керівника по її завершенні. -Керівник діє як зв'язна ланка в інформаційному обміні. -Активна участь підлеглих у процесі розробки й прийняття рішень.
4. Використання влади й впливу	Психологічний тиск, погроза покарання, влада, заснована на примусі.	Переконання й участь, влада, заснована на позитивному впливі.

Ліберальний стиль управління. Ліберальне керівництво характеризується мінімальною участю керівника. Підлеглі при цьому мають майже повну волю визначати мету, приймати рішення й контролювати свою роботу.

Дослідження ліберального стилю в порівнянні з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити наступні висновки:

1. Автократичне управління у порівнянні з ліберальним домагалось виконання більшого обсягу роботи, однак призводило:

- до низької мотивації;
- до меншої оригінальності;
- до більшої агресивності до членів групи;
- до більшої залежності й покірної позиції відносно керівника.

2. Ліберальне управління призводило:

- до зменшення обсягів роботи;
- до зниження її якості;
- до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем

управління [6,12,13,28,36].

2. Стилi управління за Р. Лайкертом.

Інші, принципово нові, стилі управління були запропоновані Р. Лайкертом:

1. Стиль управління, зосереджений на роботі;
2. Стиль управління, зосереджений на людині.

Керівники, зосереджені на роботі (орієнтовані на завдання), піклуються, насамперед, про виконання завдання, про систему винагороди за виконання роботи, підвищення продуктивності праці.

Керівники, зосереджені на людині (орієнтовані на працівника), прагнуть підвищити продуктивність праці, насамперед, шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога в рішенні проблем і т.п.).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль управління може бути орієнтований або на роботу, або на працівника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на працівника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р. Лайкерт запропонував чотири базових системи стилів управління (табл. 12.4):

1. Експлуатаційно-авторитарна;
2. Доброзичливо-авторитарна;
3. Консультативно-демократична;
4. Партисипативно-демократична.

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найдійовішою [6,12,13,28,36].

Таблиця 12.4

Системи керівників за Р. Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Партисипативно-демократична
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують погрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки верхнім рівнем	Керівники впевнені у собі, вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями, у певній мері – страхом і покаранням, допускають інформацію знизу, вислуховують ідеї підлеглих, дозволяють приймати рішення, але під строгим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, конструктивно використовують їхні ідеї, для мотивації використовують заохочення, рідко – покарання, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники проявляють повну довіру підлеглим із всіх питань, завжди вислуховують їхню думку, конструктивно її використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінці роботи, широкий обмін інформацією, діють на рівні з підлеглими

3. Двомірне трактування стилів управління

Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів управління. За результатами своїх досліджень вони дійшли до висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно

девiз «Результат - це все». Підлеглі намагаються вийти з тиску диктатора, а він відповідає тотальним контролем діяльності. Менеджер 9:1 - незадовільний керівник.

Код 1:9 прямо протилежний попередньому типу менеджера. Продуктивність праці його не дуже турбує. Його девiз «Постійно залишайся самим собою». Перевага віддає демократичному стилю керівництва.

Код 5:5 - орієнтований на створення команди. Зате його прагнення «піймати двох зайців одночасно» часто приводить до середніх результатів.

Код 1:1 - яскравий приклад незадовільно керівництва. Лібералізм, мінімум зусиль, безхарактерність або некомпетентність адміністрації приводять до анархії в колективі.

Код 9:9 - це ідеальний і, як правило, недосяжний на практиці стиль керівництва, що дозволяє досягти блискучих результатів. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу, розвинена система заохочень, висока продуктивність праці.

Крім того, Блейк і Мутон виділили три додаткових стилі управління, які розглядаються як певні сполучення п'яти "чистих" стилів у ґратах:

1. Патерналізм (сполучення ситуації 9.1, з погляду управління й контролю, із системою заохочення в ситуації 1.9) як тип поведінки керівника асоціюється з фігурою батька сімейства. Він не скупий на похвали за зроблену роботу, заохочує, підтримує, але створює середовище, у якій робітники не діють без його визначення. Нагородження й підтримка надаються підлеглим в обмін на слухняність і лояльність.

2. Опортунізм - це сполучення будь-яких або всіх підходів до управління, які здатні закріпити позицію керівника або надати йому певні особисті переваги. Кожний крок опортуніста здійснюється по тактичних міркуваннях і є засобами досягнення особистого успіху (внесок в успіх організації на другому плані по відношенню до особистої вигоди).

3. Фасадизм або зовнішнє благополуччя - це імітація ситуації 9.9 з метою сховати справжні мотиви власної поведінки керівника [6,12,13,28,36].

III. Ситуаційний підхід

Нездатність перших дослідників з питань керівництва знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволенням потреб і продуктивністю праці засвідчила, що у всіх випадках діють один або кілька додаткових факторів впливу. Для пошуку цих факторів учені почали звертати увагу не тільки на керівника й підлеглого, а також і на ситуацію в цілому.

На розвиток теорії лідерства вплинули чотири ситуативних моделі керівництва:

ситуативна модель керівництва Ф. Фідлера;

підхід Мітчела і Хауса «шлях - ціль»;

теорія життєвого циклу Херсі й Бланшара;

модель прийняття рішень керівником Врума - Йетона.

1. Модель Ф. Фідлера зосередила увагу на ситуації й виявила три фактори, від яких залежать:

- відносини між керівником і членами колективу - мають на увазі лояльність, що проявляють до підлеглих, їхня довіра до свого керівника й привабливість особистості керівника для виконавців;

- структура завдання - припускає звичність завдання, чіткість її формулювання;

- посадові повноваження - обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника.

При цьому Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф. Фідлера полягає в тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація в якому максимум відповідає стабільному стилю керування

менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації й особистих якостей керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю управління) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати відношення керівника до підлеглого, з яким найменше хотілося б працювати (найменш привабливий колега - НПК). Логіка оцінки результатів опитування така:

- керівник, порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні й мало заклопотаний людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі в моделі Ф. Фідлера передбачається, що:

відносини між керівниками й підлеглими можуть бути як гарними, так і поганими;

завдання може бути структурованим й неструктурованим;

посадові повноваження керівника можуть бути сильними й слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають вісім можливих (потенційних) стилів управління. Залежно від рейтингу НПК міняється й стиль ефективного управління. Тобто, менеджера за певним відношенням до НПК призначають керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (рис. 12.2) [6,12,13,28,36].

Графік, наведений на рис. 12.2, дозволяє зробити наступні висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, найбільш ефективні в ситуаціях 1,2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно управляють у ситуаціях 4,5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

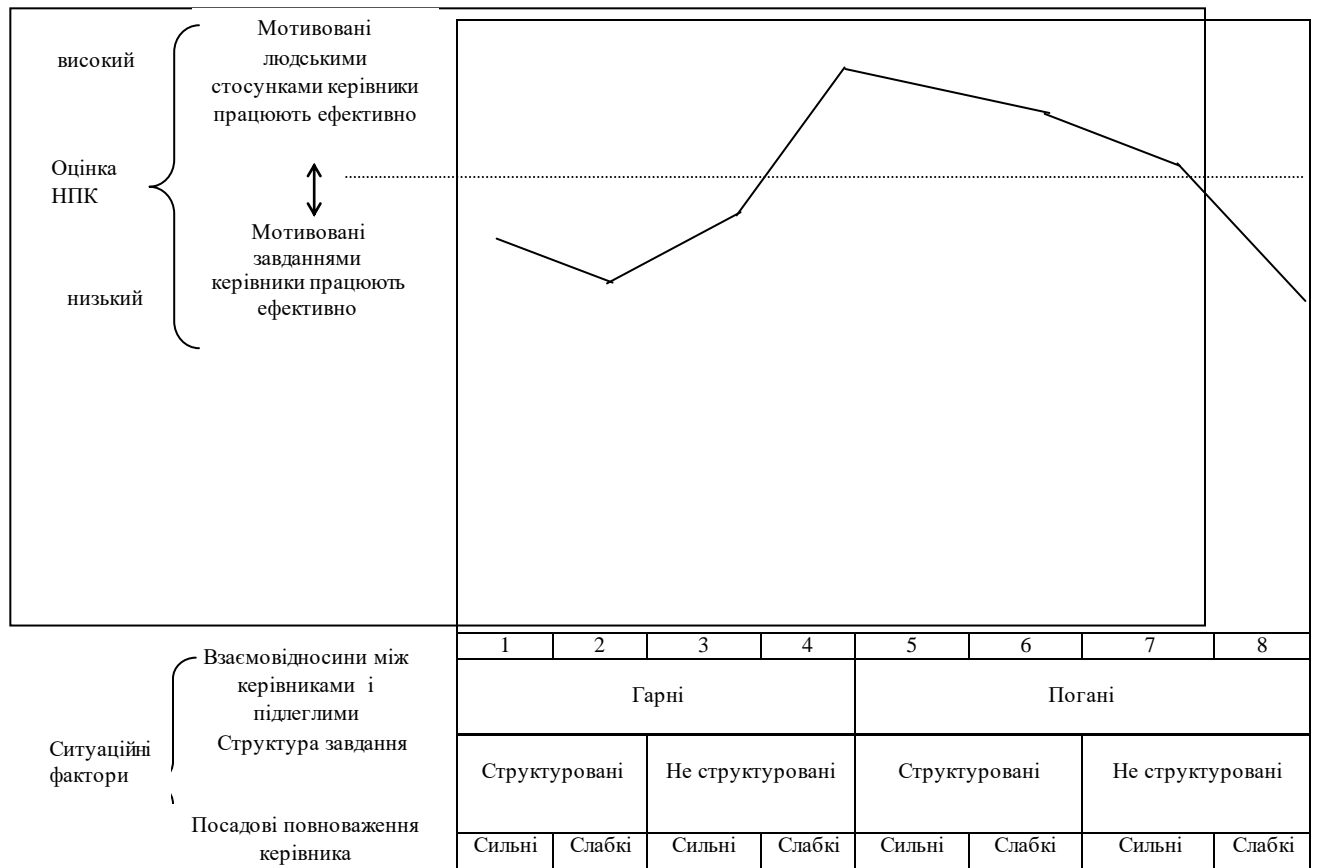


Рис. 12.2. Ситуаційна модель управління Ф.Фідлера

2. Модель Теренса Мітчела і Роберта Хауса «Шлях - Ціль»

Підхід Т. Мітчела й Р. Хауса вказує керівникам на необхідність застосовувати стиль керівництва, найбільш згідної ситуації. Підхід «шлях - ціль» полягає в тому, що керівник міг зробити й зробив для полегшення шляху або коштів, за допомогою яких підлеглі досягають мети.

Своя назва теорія одержала внаслідок того, що ефективне лідерство передбачає виконання як мінімум трьох видів завдань:

а) пояснення підлеглим, як щонайкраще досягти поставлених цілей, розробити й впровадити методи їхнього досягнення.

б) координаційна й спрямована діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення ситуації.

в) залежно від обставин чергувати інтенсивність і полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Керівник може впливати на шляхи або кошти досягнення мети за допомогою наступних прийомів:

- роз'яснення того, що очікується від підлеглого;
- надання підтримки, наставництва й усунення сковуючих перешкод;
- напрямку зусиль підлеглих на досягнення мети;
- створення в підлеглих таких потреб, що перебувають у компетенції керівника, які він може задовольнити;
- задоволення потреби підлеглих, коли ціль досягнута.

Ця модель не прагне визначити найбільш ефективний стиль керівництва в конкретних умовах, навпаки, ґрунтується на переконанні, що об'єднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійній можливості вибору дозволить досягти кращих результатів.

Р. Хаус стверджує, що керівник-автократ досягне гарних результатів там, де потрібне виконання нестандартних, нових або унікальних завдань.

Доброзичливе керівництво виправдане у випадках, коли робота має монотонний характер.

Якщо колектив володіє значним потенціалом, складається з ініціативних працівників, доцільно застосувати стиль керівництва, що орієнтується виробничі досягнення [6,12,13,28,36].

Високому рівню компетентності, професіоналізму персоналу в поєднанні з невеликим досвідом виконання якоїсь конкретної роботи властиве керівництво, орієнтоване на участі підлеглих у прийнятті рішень.

3. Теорія «Життєвого циклу» П. Херсі та К. Бланшара

В основу теорії «Життєвого циклу» покладено гіпотезу, що ефективність стилю управління залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих). У рамках цієї теорії під «зрілістю» розуміється:

- ◆ здатність підлеглого відповідати за свою поведінку;
- ◆ бажання досягти поставленої перед ним мети;
- ◆ освіта й досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати.

При цьому «зрілість» не є постійною (незмінною) рисою (властивістю)

конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що залежно від виконуваного завдання, люди проявляють різний ступінь «зрілості». Відповідно їй керівник повинен міняти свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Модель «Життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланшара схематично представлена на рис. 12.3.

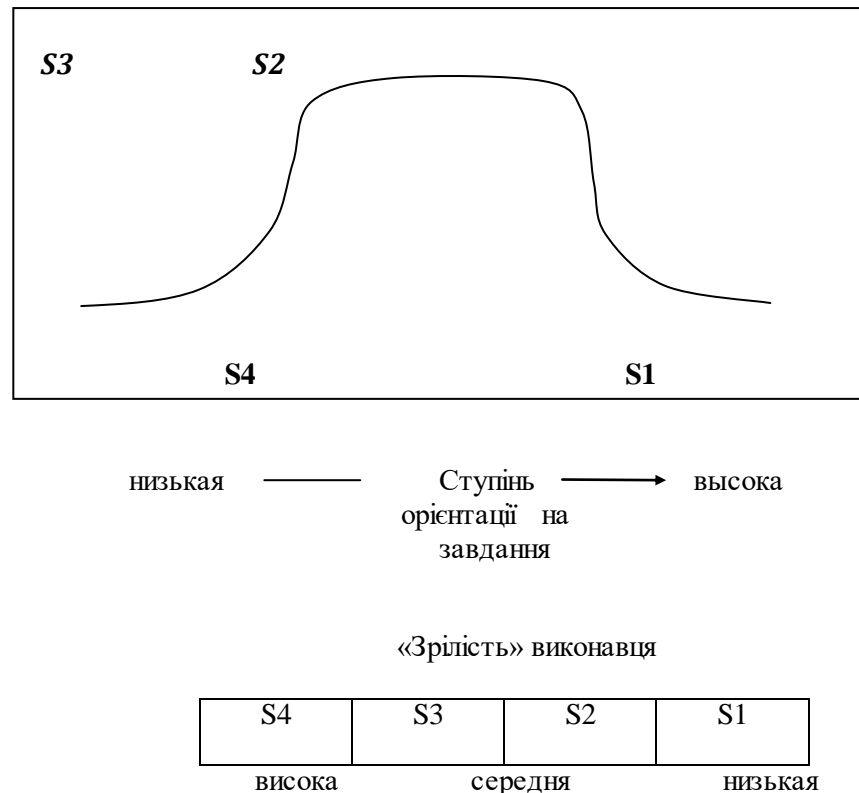


Рис. 12.3. Ситуаційна модель управління П. Херсі та К. Бланшара

У моделі виділені чотири стилі управління залежно від ступеня "зрілості" виконавців:

S1 - "давати вказівки". Це сполучення низького рівня орієнтації на людину й високого - на завдання. Такий стиль застосовується до підлеглих з низьким рівнем "зрілості" (S1). У цьому випадку підлеглі або не хочуть, або не здатні відповідати за конкретне завдання. Тому для них потрібні інструкції, вказівки, твердий контроль;

S2 - "продавати". Це одночасно висока орієнтація як на людину, так і на роботу. Підлеглі хочуть брати відповідальність, але не здатні внаслідок

середнього рівня "зрілості" (S2). Отже, керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання, і підтримує ентузіазм виконавців;

S3 - стиль, заснований на залученні підлеглих до прийняття рішень. У такій ситуації підлеглі здатні, але не хочуть відповідати за виконання завдання. Підлеглі знають, що і як треба робити, їм не потрібні конкретні вказівки (середній рівень зрілості - S3). Однак вони повинні відчувати свою причетність до виконання поставленого завдання. Керівники можуть підвищити мотивацію підлеглих, надаючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень.

S4 - делегування. Підлеглі і здатні, і готові брати відповідальність. Поведінка керівника в такій ситуації може сполучати низький рівень орієнтації як на завдання, так і на людські відносини. Керівник дозволяє підлеглим діяти самостійно.

Як і інші ситуаційні моделі, модель «Життєвого циклу» П. Херсі й К. Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва. Але як і інші моделі лідерства, вона не одержала загального визнання [6,12,13,28,36].

4. Модель Віктора Врума і Філіпа Йетона

Модель прийняття рішень керівником, що була запропонована В. Врумом і Ф. Йетоном зосереджує увагу на процесі прийняття рішень.

Таблиця 12.5

Стилі прийняття рішень за Врумом - Йетоном

A1.	Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення, використовуючи наявну у нього інформацію.
A2.	Керівник одержує необхідну інформацію від своїх підлеглих. А потім самостійно приймає рішення. Роль підлеглих – надання інформації, а не пошук і оцінка альтернативних рішень.
A3.	Керівник індивідуально обговорює проблему лише з тими підлеглими, яких вона безпосередньо стосується, індивідуально вислухує їхні ідеї й пропозиції. Кінцеве рішення приймається на власний розсуд, або з огляду на думку підлеглих, або ж ігноруючи їх.
A4.	Проблема доводиться до відома персоналу, колектив спільно

	вислухує всі ідеї й пропозиції, а рішення приймається керівником.
A5.	Проблема обговорюється всією групою, разом вислухуються пропозиції й збори прагнуть досягти консенсусу. Роль керівника – головування на зборах. Він не прагне вплинути на групу, а приймає рішення, що одержало більшість голосів присутніх.

Дана модель також підкреслює відсутність універсального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від факторів ситуації [6,12,13,28,36].

Таблиця 12.6

Порівняння моделей ситуаційного лідерства

Змінні	Моделі ситуаційного лідерства			
	Фідлер	Херсі і Бланшар	Хаус і Мітчел	Врум — Йстон
Ситуаційні фактори	<ul style="list-style-type: none"> • Відносини «лідер - підлеглий» • Структурованість роботи • Владна позиція лідера в організації 	Ступінь зрілості працівників <ul style="list-style-type: none"> • зрілість у роботі • психологічна зрілість 	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристики працівників • Організаційні фактори 	<ul style="list-style-type: none"> • Якість рішення • Зобов'язання працівників за рішенням • Час • Вартість • Розвиток
Що лідер думає про підлеглих	Послідовники обирають лідерські стилі залежно від структурованості роботи, у яких відносинах з ними перебуває лідер і його владна позиція в організації	Працівники можуть знаходитися на різних ступенях зрілості, і це буде визначати увагу лідера до відносин і роботи, що відповідає зміні ним свого стилю	У працівників різні потреби, які повинні бути задоволені у рамках відповідного лідерського стилю	У певних ситуаціях підлегли бажують брати участь у прийнятті рішень
Лідерські стилі	<ul style="list-style-type: none"> • Лідер високим НІР (орієнтований на відносини) • Лідер з низьким НІР (орієнтований на роботу) 	<ul style="list-style-type: none"> • Стиль, що вказує • Переконаючий стиль • Стиль, що бере участь • Стиль, що делегує 	<ul style="list-style-type: none"> • Директивний стиль • Підтримуючий стиль • Стиль, орієнтований на досягнення • Стиль, що бере участь 	<ul style="list-style-type: none"> • Автократичний I • Автократичний II • Консультаційний I • Консультаційний II • Груповий II

Що робить ефективний лідер	Прагне пере-планувати роботу або відносини, або й те, і інше, під свій індивідуальний стиль Ефективність означає успіх у цьому напрямку	По мірі «дорослішання» працівників лідер переходить від одного стилю до іншого Ефективність відображає збіг ситуації й стилю	Використовуючи відповідні стиль і техніку мотивування, лідер «розчищує» шлях послідовникам до найвищої ефективності	Визначає критичні ситуаційні фактори й адаптує до них свій стиль керівництва. Стиль повинен щонайкраще підходити як для ситуації, так і для підлеглих
----------------------------	--	---	---	--

Контрольні питання

1. Надайте загальну характеристику керівництва як процесу.
2. Які типи керівників ви знаєте?
3. У чому принципова відмінність між поняттями «керівництво» та «лідерство»?
4. Надайте визначення влади як організаційного процесу?
5. Які дії включає поняття «лідерство»?
6. Які форми влади ви знаєте?
7. Назвіть засоби впливу та надайте їм характеристику.
8. Які існують теорії лідерства?
9. Розкрийте суть теорії особистості.
10. Які особливості передбачає поведінковий підхід?
11. Які особливості передбачає ситуаційний підхід?

Тема 13. Відповідальність та етика у менеджменті

1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
2. Соціальна відповідальність. Юридична відповідальність.
3. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.

1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті

Відповідальність - це:

- готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси тих осіб, кого стосується рішення;
- готовність відповідати за дії;
- готовність відповідати за дії виконавців завдання, якщо контроль і аналіз встановив їх особисту провину.

Розрізняють:

- власну відповідальність (обов'язок відповідати за власні дії);
- чужу відповідальність (обов'язок відповідати за рішення чи дії інших);
- перед собою (випадок, коли особа, яка встановлює норми і виконавець є однією особою);
- зовнішню відповідальність (стосовно зовнішнім сферам діяльності підприємства);
- внутрішню відповідальність (стосовно внутрішнім сферам діяльності);
- перед підприємством (враховувати інтереси підприємства його власників).

Що стосується відповідальності у сенсі обов'язку відповідати за наслідки прийняття, відповідальності виступає у таких формах:

1. Визначення негативних успіхів у результаті контролю.
2. Визначення персональної відповідальності у результаті аналізу відхилень.

3. Персональні заходи заохочення і стягнення:

а) заохочення (премії, просування, зміцнення авторитету);

б) зменшення ступеня заохочення (винагороди);

в) санкції (зниження окладів, відшкодування збитків, втрата компетенції, відставка, звільнення, карне переслідування).

Відповідальність та обов'язок - невід'ємний атрибут діяльності, повноважень і право, делеговані керівнику (менеджеру), формують коло проблем, які мають вирішувати, розробляючи і реалізуючи управлінські рішення. За роботу керівник отримує згідно з договором матеріальну й моральну винагороду. Повноваження і право неможливі без обов'язків та фінансової відповідальності за виконану роботу [6,28,29].

Обов'язок - це коло дій, покладених на когось і обов'язкових до виконання.

Відповідальність - це необхідність, обов'язок звітувати комусь у діях, вчинках. Відповідальність може бути офіційною й особистою (почуття відповідальності як риса характеру).

Розмаїття сфер діяльності компаній сформувало такий типовий набір видів відповідальності: професійна, юридична (зокрема кримінальна), соціальна, екологічна, економічна, етична, політична, партійна, дисциплінарна, адміністративна, матеріальна

Етика — це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій.

Етика менеджменту пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони у свою чергу є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їхню соціальну допустимість у рамках зовнішнього середовища.

Важливо розрізняти етику всередині організації та етику взаємовідносин організації з навколишнім середовищем.

Що стосується організаційної етики та зовнішньої етики взаємовідносин організації з навколишнім середовищем, то можна

скористатися вимогами, яких дотримуються провідні компанії у своїй діяльності.

Етика відносин зі споживачами:

- безпе́чність товарів (послуг, робіт);
- надання інформації про товари і технологію їх виготовлення;
- право вибору покупцем товарів (послуг, робіт);
- урахування вимог споживачів;
- спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції;
- поліпшення пакування і маркування;
- підвищення споживчої цінності продуктів;
- зменшення забрудненості продуктів.

Етика відносин зі співробітниками:

- відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості;
- особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю;
- охорона здоров'я і техніка безпеки;
- навчання і розвиток персоналу;
- обговорення кар'єри;
- “Дитячий день” для працюючих батьків;
- програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

Етика довкілля:

- контроль забруднення;
- захист середовища;
- збереження природних ресурсів;
- утилізація (переробка) відходів.

Екологічна етика:

- уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище;
- дотримання екологічних стандартів;
- участь у поліпшенні екології.

Етика відносин із партнерами:

- дотримання зобов'язань;

- недопущення маніпулювання інвестиціями;
- урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

Етика взаємовідносин із конкурентами:

- запобігання таємних угод на ринках;
- використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

Етика відносин із суспільством:

- збереження і розширення зайнятості;
- соціальна відповідальність;
- урахування місцевих традицій, звичаїв;
- спонсорування проектів соціального добробуту;
- підтримка освіти і мистецтва;
- підтримка громадських рекреаційних програм;
- участь у громадських роботах, проектах.

Етика відносин з державою:

- дотримання законодавства;
- добросовісна звітність;
- виконання державних замовлень у зазначені строки;
- уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

Міжнародна етика:

- вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі;
- урахування національної культури;
- залучення місцевого персоналу;
- дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств [29,40].

2. Соціальна відповідальність. Юридична відповідальність

Так, Л. Білецька [22] визначає соціальну відповідальність як обов'язок особи оцінити власні наміри та здійснювати вибір поведінки відповідно до норм, що відображають інтереси суспільного розвитку, а у випадку порушення їх — обов'язок звітувати перед суспільством і нести покарання.

Схоже, але більш ємке визначення соціальної відповідальності знаходимо у Р. Хачатурова та Р. Ягютяна [37]. Під соціальною відповідальністю вони розуміють дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести доповнюючий обов'язок особистого чи майнового характеру.

О. Плахотний [35] вважає, що поняття відповідальності поєднує дві форми, два різних види відповідальності:

- 1) відповідальність як реакція суспільства на поведінку індивіда (суспільна відповідальність);
- 2) відповідальність як система відповідей індивіда на вимоги суспільства (особиста відповідальність).

За Г. Осовською [13] ж соціальна відповідальність — це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладення в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища - все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Соціальна відповідальність відображає певне співвідношення між особистістю та суспільством інтегрально. Тобто, соціальна відповідальність є виразом всієї багатоманітності соціальних відносин та узагальнений вираз всіх форм відповідальності. Специфіка конкретних видів відповідальності обумовлена природою тих суспільних відносин, всередині яких вони виникли та існують у власній якісній визначеності.

Соціальна відповідальність поділяється на не правову та правову.

1) **Не правова соціальна відповідальність** не має юридичного характеру та виступає у формі моральної, політичної, корпоративної, релігійної, етичної та ін.

Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Вона відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки. Моральна відповідальність має важливе значення, оскільки забезпечує відповідність суб'єктів прийнятим у суспільстві уявленням про добро та зло, справедливість та несправедливість.

Політична відповідальність настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика. Її призначенням є забезпечення упорядкування політичної сфери суспільних відносин шляхом демонстрації недовіри, не обрання політика на новий термін до представницького органу, виключення з певної організації.

Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення. Відображається у осуді членами корпорації чи виразі недовіри порушнику.

Релігійна відповідальність засновується на нормах, що регламентують порядок відправлення релігійних культів, та на вірі. Забезпечують організацію релігійної сфери шляхом визначення можливих засобів впливу до суб'єктів, що порушують вимоги релігійних норм.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка компанії означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства [40].

Всі згадані вище види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на нормопорушника. Вона не заснована на праві вимагати відповідної поведінки, а відображається у бажанні висловити негативне ставлення шляхом відмови у спілкуванні чи дистанціювання.

Прийнята на себе відповідальність. Прийняття на себе відповідальності носить для корпорації винятково добровільний характер і зв'язана з бажанням компанії внести свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

2) **Правова відповідальність** настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу.

Юридична відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміється необхідність для організації слідувати встановленим суспільством правилам, досягнення її економічних цілей у рамках закону. Закони можуть видаватися місцевою або центральною владою.

Економічна відповідальність. У граничному випадку економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляє нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. Згідно М. Фрідмена діяльність компанії повинна бути підлегла одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Переваги та недоліки соціальної відповідальності

Визначення підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають свої переваги та недоліки; зокрема визначаються такі **переваги** [13,28]:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;

- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями(менеджерами) та іншими членами суспільства тощо;
- зміна потреб і надій широкої публіки;
- наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

Недоліки:

- порушення принципів максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству;
- нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм;
- застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Концепція соціальної відповідальності охоплює п'ять ключових положень:

1. Органи державної влади мають створювати умови і показувати приклади турботи про соціальну відповідальність.
2. Бізнес має діяти як двосторонньо відкрита система: з одного боку враховувати потреби суспільства, а з іншого – бути відкритим перед суспільством у своїй діяльності для громадськості.
3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті з метою обґрунтування правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.
4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Ділові організації, як і населення, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами сфер їхньої діяльності. На цих результатах створився «Залізний закон відповідальності», за яким фірми, які його порушують, у довгостроковій перспективі чекає фіаско через втрату іміджу в районі своєї діяльності.

Таким чином, як трактує О.Є.Кузьмін [28] соціальна відповідальність - добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе. Для цих видів відповідальності притаманні наступні спільні риси:

1. Як будь-яка соціальна, так і юридична відповідальність є засобом гарантування та охорони суспільних відносин.

2. Вони встановлюються певними суб'єктами та гарантуються певними засобами.

3. Є засобами гарантування прав людини та суспільних інтересів.

4. Є елементами надбудови суспільства, що залежать від рівня розвитку економічних, політичних та суспільних відносин.

5. Мають динамічний характер, тобто розвиваються та трансформуються разом із суспільними відносинами.

6. Існують у певній сфері та регламентуються певним різновидом соціальних норм.

7. Переслідують досягнення певної мети та мають функціональну спрямованість.

8. Передбачають настання певних наслідків для порушника.

9. Забезпечують системність суспільства як соціального утворення.

10. Сприяють повазі до прав та свобод людини і є проявами культури суспільства.

3. Етична та неетична поведінка як сукупність вчинків та дій людей

Етичною поведінкою є сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися у суспільстві, або до яких воно прямує.

У процесі підприємницької та управлінської діяльності спостерігаються випадки відхилення від суспільних норм, тобто **неетичної поведінки**, вона може бути зумовлена різними чинниками:

1. конкурентною боротьбою;
2. прагненням великих прибутків;
3. невмілим стимулюванням керівників за етичну поведінку;
4. недооцінкою етичних норм у суспільстві;
5. намаганням досягнути мети та реалізувати місію організації будь-якою ціною;
6. неетичною поведінкою партнерів;
7. конфліктними, стресовими ситуаціями в організації;
8. невдалим підбором та невмілим застосуванням стилів керівництва;
9. занадто складною системою розроблення та прийняття рішень в організації.

Для забезпечення **етичної поведінки** сучасний менеджмент пропонує такі **заходи**:

- ✓ запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань, правил поведінки працівників організації;
- ✓ створення комітетів з етики;
- ✓ застосування механізмів стимулювання, які б протидіяли неетичній поведінці та вчинкам;
- ✓ здійснення соціальних ревізій для з'ясування впливу соціальних факторів на організацію;
- ✓ організація навчання етичної поведінки керівників і усього персоналу;

- ✓ постійне інформування працівників про випадки високо етичної поведінки;
- ✓ проведення нарад, конференцій, симпозіумів, тощо з проблем етичної поведінки.

Сформовані норми моральності є результатом тривалого за часом процесу становлення взаємин між людьми. Без дотримання цих норм неможливі політичні, економічні, культурні відносини, тому що не можна існувати, не поважаючи один одного, не накладаючи на себе певних обмежень [29,40].

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, опираються на нормативній точці зору, тобто визначених нормах і цінностях, у відповідності з якими і приймаються рішення.

У нормативній етиці виділяють декілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

Утилітаристський підхід. Основні принципи утилітаристського підходу засновані на тому, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Приймаючи рішення індивід повинний розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшому числу людей.

Індивідуалістичний підхід. Припускає, що морально прийнятними є дії людини, які йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні припинитися. Кожна людина обирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. Індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідній іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він припускає (якщо

такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, взагалом не відповідним суспільним нормам.

Морально-правовий підхід. Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвічно наділена фундаментальними правами і волями, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права:

1. Право на волю згоди.
2. Право на приватне життя.
3. Право на волю совісті.
4. Право на належне звертання.
5. Право на життя і безпеку.

Концепція справедливості. Існує розподільна справедливість (рівним – рівне), процедурна справедливість (відповідність правилам), компенсаційна справедливість (відшкодування збитку).

У світовій економіці існує сім основних механізмів, за допомогою яких можна впровадити в практику етичні норми. До них відносяться:

- 1) етичні кодекси;
- 2) комітети з етики;
- 3) тренінг;
- 4) соціальні аудити;
- 5) юридичні комітети;
- 6) служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань;
- 7) зміни в корпоративній структурі.

Найбільш часто застосовуваним механізмом є етичний кодекс. Він розробляється спеціально створеним органом - комітетом, комісією тощо. Близько 90% закордонних компаній впроваджувало етичні принципи за допомогою таких кодексів. Вони можуть бути розроблені для компанії в цілому і містити загальні для всіх етичні правила.

У світовій економіці багато компаній в даний час створюють підрозділи або наймають окремих співробітників для розробки етичних

кодексів: вживаються заходи щодо ознайомлення менеджерів з положеннями цих кодексів; створюється також система заохочення менеджерів за умови врахування ними питань етики при прийнятті рішень і відповідності їх службового поведінки етичним нормам, зафіксованим у кодексах [28,29,40].

При контролі службових дій співробітників компанії використовують тести на детекторах брехні, тести на прийняття наркотиків і т.п.

Більш продуктивним, на погляд менеджерів багатьох фірм та їхніх власників, є шлях прийняття на роботу випускників навчальних закладів, де була велика і розгалужена програма навчання основам етики. У такому випадку етичні стандарти закладаються у свідомість (і підсвідомість) майбутнього співробітника як частина світоглядного комплексу і, навіть можна сказати, як непорушні аксіоми, що не підлягають оскарженню. Тоді громіздка і дорога система розробки кодексів компаній, навчання співробітників етичним нормам контролю за дотриманням етичних вимог виявляється в значній мірі непотрібною.

Контрольні питання

1. Розкрийте суть понять «відповідальність» та «етика» у менеджменті.
2. Які види та форми відповідальності ви знаєте?
3. Що передбачає етика відносин зі споживачами та співробітниками?
4. Що передбачає етика довкілля та екологічна етика?
5. Що передбачає етика відносин із партнерами, із конкурентами?
6. Що передбачає етика відносин із суспільством, з державою, міжнародна етика?
7. Розкрийте суть поняття «соціальна відповідальність».
8. Розкрийте суть поняття «юридична відповідальність».
9. Назвіть переваги та недоліки соціальної відповідальності.
10. Що включає поняття етичної та неетичної поведінки?
11. Які існують підходи у нормативній етиці, що можуть бути застосовані в практиці управління?

Тема 14. Керівництво та лідерство в організації

1. Загальна характеристика керівництва в організації.
2. Керівництво та лідерство в організації як процес.
3. Типи менеджерів.

1. Загальна характеристика керівництва в організації

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих якостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямку реалізації цілей організації.

Керівник — це особа, яка реально виконує особливі функції управління та організації у процесах виробництва.

Визначення цілей діяльності підприємства загалом та будь-якого його підрозділу, зокрема, є першочерговим завданням. Цілі фіксують бажаний напрямок розвитку підприємства, тобто, це той кінцевий стан, до якого повинно дійти підприємство через певний проміжок часу. Визначення цілей з огляду на перспективи змін та розвитку і становить суть процесу управління.

Щоб перейти від одного стану до іншого, потрібно виконувати певні роботи. Завдання, які відображають способи діяльності щодо досягнення намічених цілей, і є специфічною функцією управління. Керувати — означає знати (і вміти), що потрібно зробити для того, щоб досягти бажаного результату.

Будь-яка діяльність містить безліч дрібних процесів та операцій, тому необхідно загальне завдання розчленувати на функціональні блоки та етапи. Створення функціональної структури, яка виконує конкретні операції, називається функцією організації. Організувати — означає створити діючий механізм, кожен елемент якого знає, як він повинен функціонувати, а їх взаємодія визначає розв'язання загального завдання.

Отже, діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою загалом, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури.

У діяльності конкретного керівника всі три функції постають у своєрідному поєднанні, значимість кожної з них виявляється лише в особливих ситуаціях (на етапах становлення, за умов докорінної реорганізації, при істотних нововведеннях, у ситуаціях кризи тощо). Проте навчитися керувати, стати справжнім керівником можна тільки тоді, коли людина оволодіє всіма трьома зазначеними функціями й виявиться здатною не тільки ухвалювати відповідні рішення, а й перебирати на себе відповідальність за результати їх виконання.

Відомо, що в будь-якій організації управління здійснюється на кількох рівнях. Як правило, більшість управлінців не приймають рішень стосовно стратегічних цілей розвитку та зміни організації. Саме цих людей називають менеджерами.

Менеджмент діє у визначеній ситуації. Це означає, що до нього завжди висувають певні вимоги, він повинен діяти за умов обмежень [10,12,19].

Вимоги — це те, що повинен робити працівник. Наприклад, "вимоги до результатів роботи", які зобов'язують працівника виконувати мінімальні кількісні та якісні норми або ж "вимоги до поведінки", відповідно до яких він зобов'язаний виконувати певні дії (бути присутнім на нарадах або складати план соціального розвитку тощо). Вимоги можуть бути: начальника, колег, підлеглих, зовнішні вимоги, системні вимоги і вимоги менеджера.

Обмеження — це чинники (як внутрішні, так і зовнішні стосовно організації), які визначають межі того, що може робити працівник. Обмеження бувають:

- ресурсні (кількість та різновиди наявних ресурсів);
- правові;
- угоди з профспілкою;

- технологічні, які визначаються характеристиками процесів та устаткування, що використовуються менеджером в його роботі;
- фізичне розташування робочого місця менеджера та його підрозділу;
- політика організації та прийняті в ній процедури;
- прагнення й очікування інших людей, їхня готовність схвалити дії менеджера.

Будь-яка менеджерська посада передбачає певні можливості вибору роботи. Менеджер сам вибирає, якій роботі приділити більше уваги, а якій - менше. Цей вибір може бути як свідомим, так і несвідомим.

Менеджер повинен виконувати і **специфічні робочі функції**.

1. Прогнозувати та планувати. Менеджер повинен уміти прогнозувати і оцінювати майбутнє.

2. Організовувати. Менеджер повинен вміти створювати формальну систему взаємовідносин (тобто структуру), яка змогла б найкращим чином відповідати цілям організації.

3. Керувати (розпоряджатися). Менеджер повинен бути прикладом для своїх підлеглих. Він повинен доносити до підлеглих сенс місії організації та надихати своїх підлеглих на її виконання.

4. Координувати. Один з обов'язків менеджера координувати те, що роблять його підлеглі. Цю роботу слід узгоджувати із загальним планом організації. Дуже важливо налагодити обмін інформацією всередині організації.

5. Контролювати. Менеджер (як і уся організація загалом) повинен уміти зіставляти, наскільки те, що відбувається, відповідає тому, що має відбуватися.

2. Керівництво та лідерство в організації як процес

Центральною фігурою в менеджменті будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує нею або окремим її підрозділом. Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування організації.

Керівництво - це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців [30].

Керівництво - не лише неодмінний, а й основний елемент процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: *планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання*. Перші чотири розкривають зміст процесу керівництва в системі "керівник - виробництво", а остання - одну з найважливіших аспектів керівництва - формування особистості у сфері трудової діяльності.

Цікавим є розподіл затрат робочого часу лінійними керівниками різних рівнів управління на основні функції керівництва. Затрати часу на розробку планів зменшуються зі зниженням рівня управління. Функція організації вимагає порівняно однакової уваги з боку керівників усіх рівнів. Основне навантаження щодо реалізації функції контролю припадає на вищу та середню ланку. Реалізація функції стимулювання здійснюється на низових рівнях, як і функції виховання.

Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги. Неформальними лідерами стають найбільш ініціативні, енергійні, поінформовані працівники.

Безлідерні колективи менш ефективні. Найбільшої ефективності у своїй діяльності досягають ті колективи, де керівник є одночасно лідером.

Він повинен уміти впливати на колектив через його неформальних лідерів, а не протиставляти себе ним і боротися з ними.

Одним із методів діагностики, яка дозволяє виявити дійсного лідера, є **метод соціометрії**, який полягає у тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену таблицю-шахматку (соціоматрицю). Роблять вони це інкогніто. Кількість рядків та стовпчиків у соціоматриці дорівнює числу членів групи. По горизонталі відзначається ставлення певного кількості колективу до колективу в цілому, а по вертикалі - ставлення інших його членів до даного члена колективу. При цьому позитивні оцінки таких взаємин позначаються знаком "+", негативні - "-", відсутність оцінок позначається "0". Самовибір не передбачається, тому клітинки по діагоналі не заповнюються.

Для спрощення опрацювання даних соціоматриць прізвища членів групи шифруються, у найпростішому випадку - кодуються номером згідно зі списком групи, або їм відповідає певна буква (див. табл. 14.1) [30].

Таблиця 14.1

Соціоматриця

Кого вибирають Хто вибирає		Віддано оцінок (голосів)								
		А	Б	В	Г	Д	Е	+	-	Всього
А		0	-	+	+	-	-	+	-	
Б		0	0	0	+	0	+	2	0	2
В		+	-	0	+	0	0	2	1	3
Г		0	0	+	0	0	+	2	0	2
Д		0	-	0	+	0	0	1	1	2
Е		+	+	+	+	0	0	4	0	4
Отримано оцінок (голосів)	+	2	1	3	5	0	2	13		
	-	0	3	0	0	1	1		5	
	Всього	2	4	3	5	1	3			18

За результатами опрацювання даних соціоматриці можна встановити такі характеристики членів досліджуваного колективу:

лідер - "зірка" - член групи, який отримав максимальну кількість позитивних оцінок (найбільш популярний);

"бажаний" - член групи, який отримав не менше половини позитивних оцінок "лідера-зірки";

"відокремлений" - член групи, який отримав всього одну-дві позитивні оцінки;

"ізолюваний" - член групи, який не отримав ні позитивних, ні негативних оцінок і одночасно залишився байдужим до решти членів групи;

"ігнорований" - член групи, який отримав лише негативні оцінки.

Для того щоб керівника вважали лідером колективу, він повинен володіти певними якостями:

- діловими (компетентність, економічне мислення, знання основ науки управління);

- організаторськими (контактність, психологічний такт, емоційно-вольова стриманість);

- особовими (енергійність, ініціативність, вимогливість, рішучість, оптимізм);

- морально-політичними (відданість інтересам держави, трудового колективу, інтелігентність, широке коло захоплень).

Важливими характеристиками керівника-лідера є його висока інтелектуальна та емоційно-вольова стресостійкість. Інтелектуальна означає бажання набувати нових знань, прагнути до них. Емоційно-вольова стресостійкість характеризує здатність приймати компетентні рішення в умовах нестачі інформації, дефіциту часу, ділових протиріч і власних конфліктів.

Перераховані властивості створюють авторитет керівника, його модель, приклад якої може бути таким [30]:

- уміння організувати діяльність колективу з дотриманням вимог господарського, адміністративного й трудового права;

- націлювати колектив на все нове, прогресивне;

- користуватися владою в керівництві колективом так, щоб інтереси підприємства та особистості інтереси працюючих забезпечувалися однаковою мірою;

- контролювати свої вчинки й володіти власними емоціями;
- намагатися бути справедливим і доброзичливим;
- чітко виконувати обіцянки, дані колективу чи окремим працівникам.

Отже, в основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив та влада.

Лідерство - це здатність впливати на окремих працівників та групи з метою зосередження зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив - це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей згідно з певними повноваженнями.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію [19,33,38,41].

Сили, що діють на менеджера:

- власні цінності менеджера, зумовлені самим суспільством;
- влада обмежується затратами й надаваними пільгами;
- прийняття влади охоплює і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати певні обов'язки.

Сили, що діють на підлеглих:

- деякі з підлеглих можуть розходитись із суспільством з ідеологічних міркувань;
- підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
- люди сприймають владу інших тільки до певної межі;
- влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненними або точно не оціненими;

- влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

Сили, що діють на ситуацію:

- влада може застосовуватись у період довготривалих історичних конфліктів;
- економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада перебуває в безпосередньому зв'язку з відповідальністю. В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, маємо на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого (рис. 14.1).

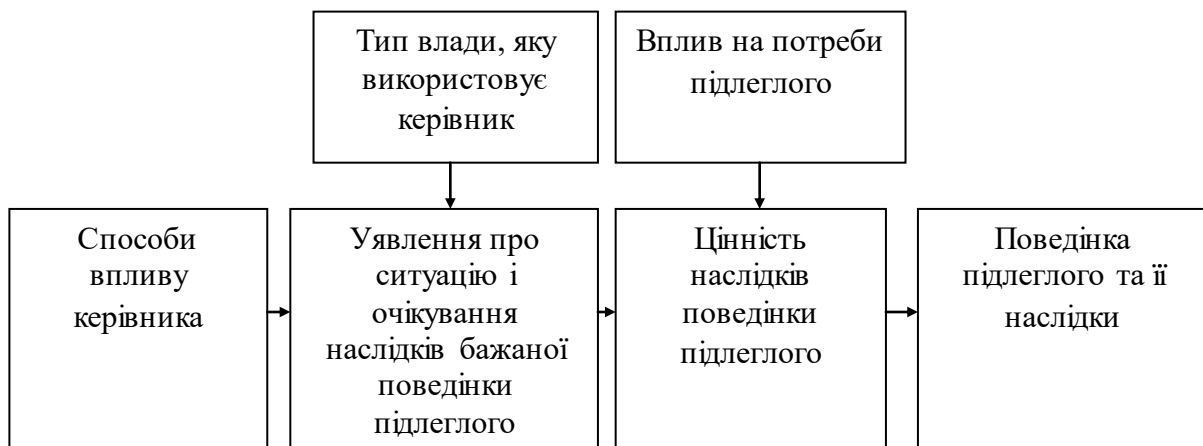


Рис. 14.1. Модель впливу керівника на підлеглого [19]

Відомо дуже багато конкретних способів впливу. Виокремилися дві великі групи управлінського впливу — емоційний і розумовий. У групі емоційних засобів основне місце належить «зараженню» та уподібненню.

«Зараження» — характеризується практично автоматичним несвідомим передаванням емоційного стану людини іншій. Використовуючи

механізм «зараження», менеджер може значно підвищити зібраність колективу, мобілізувати його на виконання цілей організації.

Уподібнення — засвоєння дій, вчинків, манери поведінки й навіть способу мислення інших осіб. Якщо "зараження" характеризується передаванням емоційного стану, то свідоме уподібнення являє собою спосіб запозичення того кращого, що є в інших.

До групи способів розумового впливу входять переконання, прохання, погроза, підкуп, наказ.

Переконання — ефективне передавання своїх поглядів. Керівник, який впливає шляхом переконання, не каже виконавцеві, що потрібно робити, — він «продає» підлеглому те, що необхідно зробити.

Прохання — спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, спонукальних, не примусових мотивах.

Погроза — залякування, обіцянка завдати підлеглому злу. Вона ґрунтується на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом, аби спонукати людину виконувати доручення, з якими вона внутрішньо незгодна.

Підкуп — схиляння, переманювання на свій бік підлеглого будь-якими засобами. Тобто керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку. В деяких випадках підкуп — це чесний підхід, який надає підлеглому додаткові винагороди за додаткові зусилля, наприклад: "Попрацюй сьогодні понад норму й завтра можна буде піти з роботи раніше".

Наказ — офіційне розпорядження владних органів. Виключається альтернатива, оскільки наказ не обговорюють, а виконують. І якщо наказ не виконано, то, як правило, будуть негативні наслідки.

Можна запропонувати такі **прийоми позитивного впливу на підлеглих** [19].

«Подавлення» співрозмовника витримкою і спокоєм. Якщо в розмові з вами співрозмовник нервується й підвищує голос, відповідайте на його бурхливі «атаки» рівним, спокійним і, головне, доброзичливим тоном (іноді з

легкою іронією) — і ви скоро побачите, як ваш співрозмовник перейде на нормальний і спокійний тон, за якого значно простіше вирішувати всі питання і проблеми.

Концентрована увага на одному з підлеглих. Примусьте себе зосередити свою увагу на комусь із ваших підлеглих, бажано на тому, хто обіймає найнижчу посаду. І тоді вам буде легко спілкуватися з ним на неформальній основі, скоро ви відчуєте довіру цієї людини.

Насилля над власною думкою. Примусьте себе в підлеглому, якого ви чомусь недолюблюєте або навіть терпіти не можете, знайти якісь позитивні риси.

Несподіване рішення. Ефективне в тих випадках, коли підлеглий змирився зі становищем «невдахи» й не чекає від вас доброго слова, не кажучи вже про довіру. Надайте йому тимчасову перевагу над іншими, доручивши відповідальну справу. Зробіть це відкрито, демонструючи впевненість у тому, що він її виконає.

Авансована похвала. Давши підлеглому завдання й не будучи впевненим у його виконанні, варто похвалити підлеглого, сказавши, що нікому іншому не можна доручити таке відповідальне завдання. Через деякий час ви впевнитесь, що ваша похвала авансом влучила в ціль: підлеглий буде старанним.

«Поставте себе на моє місце». Немає, напевно, простішого прийому, ніж цей. Найпростіший, по-людському доступний спосіб доведення своєї правоти — це змусити співрозмовника, який висловив у чомусь незгоду з вами, стати на ваше місце в ролі офіційної особи або порядної, чесною людини.

Тут особливе місце відіграє рефлексія — це роздуми (міркування) за іншу людину, здатність поставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, думати начебто за неї, розмірковувати «з її погляду», вирішувати, ставши на її місце, задаючи собі ситуації, будучи на її місці. Здатність

рефлексувати в собі спосіб думок, міркувань людей — показник високої культури мислення керівника.

3. Типи менеджерів

Особливості взаємодії членів колективу з приводу прийняття й реалізації рішень формують стиль керівництва. Він обумовлюється особливостями розпоряджувально-владних взаємин у колективі, в залежності від співвідношення яких він може бути директивним (авторитарним), демократичним і анархічним.

Для директивного стилю керівництва характерне усунення підлеглих від участі у розробці та прийнятті рішень, відсутності у них можливості проявляти власну ініціативу та самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, застосовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Для демократичного стилю керівництва характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний керівник вміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Цей стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінкою роботи після її завершення.

Різновидом демократичного стилю є ліберальне керівництво, яке базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі власної роботи. Цей стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

Анархічний стиль керівництва має місце тоді, коли керівник самовідмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним

у тому випадку, якщо колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація. Частота застосування відзначених стилів керівництва різна. Найбільш розповсюдженим вважається демократичний стиль. Менеджер повинен відчувати ситуацію і вибирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчують його підлеглі [30].

Формування трудового потенціалу менеджера — складний, довготривалий, але індивідуальний процес, бо кожна людина проходить неповторно самобутній шлях пізнання й досвіду. Це формування відбувається:

- в рамках професійної діяльності;
- в контексті взаємовідносин у суспільстві й результативності праці;
- в соціальній поведінці поза організацією.

Діяльність можна розглядати як систему дій (матеріального та ідеального порядку) суб'єкта, спрямованих на досягнення визначених цілей. Слід наголосити на виховному чинникові розвитку трудового потенціалу, де критерієм виступає рівень сумління, організованості й відповідальності, який деколи неможливо виміряти, зафіксувати і врахувати до виникнення відповідних реальних ситуацій, в яких він проявляється, а також соціальну сферу, де, як правило, вирізняють макро- і мікрорівні, а також систему ціннісних орієнтацій.

Відбуваються стрімкі зміни в житті суспільства, трудових відносинах, при цьому нерідко орієнтири втрачаються. Враховуючи це, необхідно виходити з переконання, що слід не лише формувати потенціал керівника, а й розширяти діапазон і час його використання. Професійне зростання відбувається в процесі життя, але за допомогою особливих методів, які дають змогу навчатися, робити висновки, адаптуватися, тобто розвивати особисті якості, потенційні можливості так, щоб вони відповідали новим вимогам.

Людина розвивається не тільки в результаті того, що прагне набути нові знання й навички за допомогою освіти і професійної підготовки, навчання, а й значною мірою тому, що в людини як у особистості з'являється більше впевненості в собі, розуміння сутності своєї діяльності, місця й ролі в житті, після того як вона спостерігала й аналізувала життя інших, усвідомила все це і критично оцінила те, що відбулося, знайшла шляхи зростання.

Професіоналізм — це головне для керівника, важливі також набута освіта й постійне поповнення знань, життєвий досвід, прагнення до нововведень, здоровий глузд на науковому ґрунті [19].

Ефективному використанню трудового потенціалу менеджера сприяють такі чинники [19]:

- вміння організувати роботу колективу;
- виховання в собі таких індивідуально-психологічних якостей, які дали б змогу взаємодіяти з рольовою структурою й наказами (обов'язками), а також враховувати соціальні і психофізіологічні особливості інших;
- об'єктивна оцінка діяльності підлеглих, уміння помічати кращі риси, підтримувати й розвивати їх, усувати недоліки;
- здатність розбиратися в людях, розуміти складність кожного характеру, використовувати здібності людей на користь колективу, організації;
- підвищення ефективності діяльності, зокрема і своєї власної;
- створення умов для найкращого соціально-психологічного клімату;
- вміння орієнтуватися за складних обставин;
- піклування про колектив і кожного співробітника.

Вимір трудового потенціалу менеджера й розробка напрямів розвитку в кожному окремому випадку мають специфічний відтінок, який впливає зі статуту організації, завдань, цілей, методів соціального управління колективом.

Важливою умовою відтворення трудового потенціалу менеджера є його авторитет, а не влада, тобто наявність носія авторитету з таким особистим

статусом у колективі, який дає змогу впливати на поведінку інших. Реальна влада керівника й можливість реалізації потенціалу базується на його повноваженнях і особистому авторитеті. Приступаючи до виконання обов'язків, менеджер може не мати великого авторитету в колективі. Але під час роботи як один із результатів і як соціально-психологічний показник ефективності формується авторитет керівника. У процесі його зростання з'являється можливість розширеного відтворення трудового потенціалу, який стає дійовим чинником ефективності керівництва, інструментом управління поряд із офіційними повноваженнями.

Крім авторитету менеджера, слід формувати інші складові власного потенціалу, які залежать як від нього самого, так і від організації. Інтелектуальний потенціал, що характеризується знаннями, які накопичені у ВНЗ і можуть знайти використання в процесі діяльності.

Інформаційний потенціал характеризується діяльністю, пов'язаною з підготовкою інформації для управління суспільними процесами. Його потужність залежить від ступеня соціальної важливості інформації, рівня управління й керівництва.

Організаційний потенціал характеризується здатностями нарощувати корисний ефект унаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-управлінський потенціал — це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Кваліфікаційний потенціал характеризує можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до діяльності.

Трудовий потенціал суб'єкта діяльності проявляється в самій її доцільності. Тому між трудовим потенціалом суб'єкта і його діяльністю спостерігається певна залежність. Діяльність можна оцінити тільки за

результатами. Але це буде оцінка минулої праці, а потрібно шукати критерії оцінки майбутньої діяльності.

Структуру трудового потенціалу менеджера (рис. 14.2) формують зовнішні чинники, а його ефективність оцінюється з доцільністю діяльності керівника, про яку свідчить стан організації. Засоби та предмети праці є факторами діяльності. Це означає, що суб'єкти праці, відокремлені від засобів діяльності (праці) і являються тільки чинниками можливостей. Для здійснення дій вони — засоби і суб'єкти — мають об'єднатися.

Трудовий потенціал менеджера правильно характеризує успішність майбутньої діяльності за фіксованих зовнішніх умов, постійної дії чинників. Тобто, формуючи трудовий потенціал менеджера, слід прагнути до умовної сукупності вмінь, навичок, звичок, обдарованості, здібностей, особистих рис, які зумовлюють успіх діяльності.

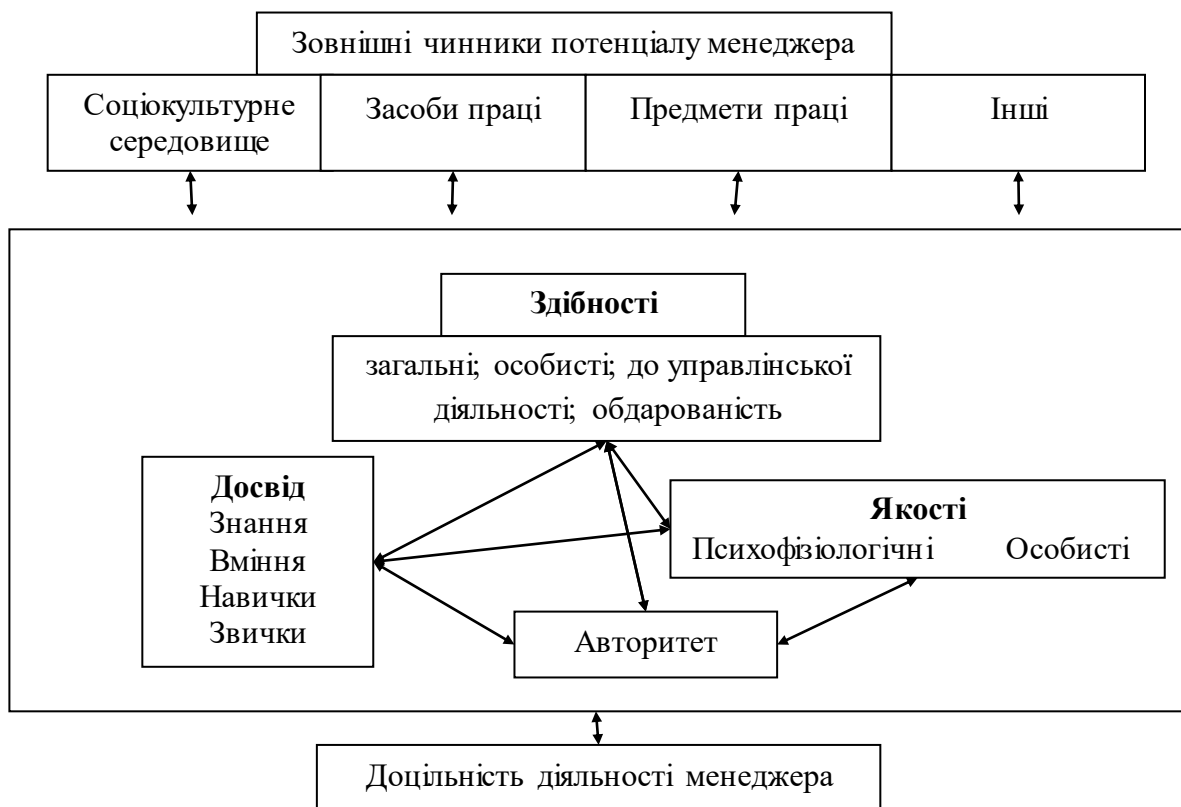


Рис. 14.2. Структура трудового потенціалу менеджера [19]

Але слід зауважити, що рівень трудового потенціалу менеджера, який зумовлює доцільність діяльності не тільки керівника, а й усієї організації, можна не лише розвинути, але і втратити. Тому необхідно звертати увагу на збереження трудового потенціалу менеджера.

Контрольні питання

1. Надайте загальну характеристику керівництву в організації.
2. Які існують специфічні робочі функції менеджера?
3. Надайте характеристику лідерству в організації як процесу.
4. У чому полягає суть методу соціометрії?
5. Охарактеризуйте модель впливу керівника на підлеглого. Які конкретні способи впливу ви знаєте?
6. Які ви знаєте прийоми позитивного впливу на підлеглих?
7. Надайте характеристику типів менеджерів.
8. Які чинники сприяють ефективному використанню трудового потенціалу менеджера?

Тема 15. Управлінські рішення

1. Суть і класифікація управлінських рішень і вимоги до них.
Запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення.
2. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень.
3. Умови ефективності управлінських рішень.
4. Методи прийняття управлінських рішень.

1. Суть і класифікація управлінських рішень, вимоги до них.

Запрограмовані та незапрограмовані управлінські рішення

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це можна запропонувати таке визначення категорії “прийняття управлінського рішення”: **прийняття рішення** – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Управлінське рішення - це вибір альтернативи; дія, спрямована на вирішення проблемної ситуації. Це модель, в якій фігурує певна кількість варіантів і можливість вибрати кращий з них.

Зрештою, управлінське рішення представляється як результат конкретної управлінської діяльності менеджера.

У більш широкому розумінні, **управлінське рішення** розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань [2,6-9,11,13,16].

Прийняття рішень - це основа діяльності організації. Від якості розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залежить ефективність використання людських, матеріальних, фінансових, енергетичних та інформаційних ресурсів конкретної організації.

Менеджер несе величезну відповідальність. Він обирає напрямок дій не тільки для себе, але і для всієї організації, для всіх працівників.

Керівники зазвичай мають справу з власністю, що належить іншим людям, і через неї впливають на їхнє життя. Звільнивши працівника, керівник може сильно травмувати його, але якщо некомпетентність працівника не зупинити, то від його діяльності може сильно постраждати організація. Тому керівник не має право приймати непродуманих рішень. Менеджер покликаний діяти раціонально і ефективно.

Рішення повинні відповідати певним вимогам:

- ефективність – найбільш повно забезпечувати досягнення поставленої організацією мети;
- економічність – забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами;
- своєчасність – не тільки ухвалення рішення, а й досягнення мети;
- обгрунтованість – виконавці рішення мають розуміти аргументи ухвалення саме цього рішення;
- реальність – рішення не має бути абстрактним.

Головні серед них - це обґрунтованість, чіткість формулювань, реальна здійсненність, своєчасність, економічність (визначається за розмірами витрат), ефективність (як ступінь досягнення поставлених цілей у співставленні з витратами ресурсів).

Існують три **правила прийняття рішень**, перевірені практикою менеджменту.

- Не приймайте на більш високому рівні рішення, яке можна прийняти на нижчому рівні.
- Простір рішень має бути обмеженим. Це поліпшить керівництво і якість рішень.
- Рішення, прийняте на більш високому рівні - усереднене і не обов'язково краще рішення.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з поміж них належать такі [2,6-9]:

1) **Ступінь ризику** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2) **Час**, який відводиться менеджеріві для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3) **Ступінь підтримки менеджера колективом** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4) **Особисті якості менеджера** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і

відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5) **Політика організації** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того, чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме **управлінське рішення**, яке постає, як первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Класифікація управлінських рішень [9,11,13]

За сферою охоплення:

загальні (стосуються всієї організації);

часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем).

За часом дії:

стратегічні;

тактичні;

оперативні.

За характером дій:

директивні;

нормативні;

методичні;

рекомендаційні;

дозволяючі.

За напрямом впливу:

направлене на зовнішнє середовище (взаємовідносини з постачальниками, споживачами тощо);

направлене на внутрішню систему.

За функціональними призначеннями:

планові;

організаційні;

регулюючі;

активізуючі;

контрольні.

За характером і змістом:

творчі;

прийняті за аналогією;

інтуїтивні (базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору).

За способом прийняття:

індивідуальні;

колективні.

За рівнем прийняття:

на вищому рівні управління; на середньому рівні управління;

на нижньому рівні управління.

За ступенем повноти інформації:

прийняті в умовах визначеності; прийняті в умовах невизначеності;

прийняті в умовах ризику.

За методами підготовки:

креативні (творчі, оригінальні приймаються творчими особистостями);

евристичні (нові, пошукові, які приймаються з допомогою евристичних методів);

репродуктивні (відтворюючі, традиційні).

Управлінські рішення поділяють на дві великі групи: **запрограмовані рішення і незапрограмовані.**

Це поділ ґрунтується на тому, що одне і те ж рішення приймається за одних і тих же обставин або ж різка зміна обставин змушує затвердити нове рішення.

Запрограмовані рішення базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці і затверджуються за типовими обставинами. Програмні рішення краще впроваджуються в бюрократичних організаціях, враховуючи раціональність та ефективність їхньої діяльності. **Запрограмовані рішення** - це результат послідовних кроків (заходів чи дій), які сприяють вирішенню проблеми. Як правило, в цих випадках число альтернатив обмежене і вибір повинен бути зроблений в межах напрямків розвитку організації.

Наприклад, якщо начальнику фінансового відділу запропоновано вкласти частину готівки в депозитні сертифікати, облігації або звичайні акції, в залежності від того, наскільки в даний час це забезпечить максимальний прибуток на інвестиційний капітал, то вибір буде здійснюватися шляхом елементарного розрахунку по кожному варіанту і визначенням найбільш вигідного.

Визначивши, яким в принципі має бути рішення, керівництво знижує ймовірність помилки. Цим також економиться час, оскільки підлеглим не доводиться розробляти нову процедуру кожного разу, коли виникає подібна ситуація. Тому керівництво компанії часто програмує рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю.

Якщо запрограмована процедура стає невірною, то зазвичай шукають нетрадиційні методи.

Незапрограмовані рішення - рішення, які потрібні в ситуаціях, що мають характер новизни чи пов'язані з невідомими чинниками. Характеристики незапрограмованих рішень передбачають слабку структуру, яка обумовлена браком інформації, вільну, незатверджену процедуру і відсутність цілей або завдань [9,11,13,16].

Незапрограмовані рішення приймаються у ситуаціях, які внутрішньо не структуровані, відносно нові або ж зустрічаються вперше. Такі ситуації залежать від невизначених обставин, від впливу непередбачених чинників.

У цьому випадку менеджер зобов'язаний розробити процедуру прийняття рішення.

Таблиця 15.1

Порівняльний аналіз запрограмованих і незапрограмованих рішень

Характеристики	запрограмовані рішення	незапрограмовані рішення
Тип рішення	Добре структуроване	Погано структуроване
Частота застосування	Часто повторюється або шаблонне	Нове та незвичне
Цілі	Чіткі, конкретні	Невизначені
Інформація	Легко доступна та достовірна	Отримати складно, невідомі джерела
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високий та середній рівні
Час для вирішення	Короткий	Відносно довгий
Основа для вирішення	Правила, набір процедур	Оцінка і творчість

2. Етапи розробки і прийняття управлінських рішень

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає цілий ряд стадій і операцій. Запитання про те, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень - спірні і неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва та культури організації.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій [2,6-9,16]:

1. Постановка проблеми

Біля витоків будь-якого рішення знаходиться проблемна ситуація, що вимагає свого вирішення. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в

аналізі проблемної ситуації, вивченні стану справ і цілей, попередньої формулюванні критеріїв рішення.

Процес постановки проблеми полягає в її виявленні і оцінці.

Виявлення проблеми - це усвідомлення того, що відбулося відхилення від початку встановлених планів. Джерела, з яких менеджер може дізнатися про існування проблеми включають в себе особистий огляд, аналіз даних і документів компанії, крім того, громадська думка (включаючи думку покупців і їхні зауваження).

Оцінка проблеми - є процес встановлення масштабу і природи проблеми тоді, коли вона вже виявлена.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив

Причиною проблеми можуть бути фактори, що знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище), які менеджер не в силах змінити.

Обмеження такого роду звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Тому необхідно визначити джерело і суть обмежень і намітити можливі альтернативи. Тобто доцільно виявити всі можливі дії, що усувають причини проблеми.

3. Ухвалення рішення

На цій стадії розробляються альтернативні рішення, проводиться їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення

Вживаються заходи для конкретизації рішення і інформування виконавців, тобто здійснення прийнятого рішення.

5. Контроль за виконанням рішення

Виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється свого роду зворотний зв'язок між керуючою і керованою підсистемою.

Успішне прийняття рішення базується на таких умовах:

- **Право** прийняття рішення мають всі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

- **Повноваження** – це границі, в межах яких той чи інший керівник має право приймати рішення.

- **Обов'язковість** прийняття рішення – існує правило – маєш право і повноваження приймати рішення – зобов'язаний в ситуації, яка вимагає рішення, приймати його.

- **Компетентність** – менеджер повинен мати відповідну освіту, мати досвід практичної роботи.

- **Відповідальність** – вказує, які санкції можна застосовувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

Індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень [2,11,13]

1. Рішення врівноваженого типу - властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною ідеєю, що виникла в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання. Подібна тактика прийняття рішень найбільш продуктивна.

2. Імпульсивні рішення - характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями при їх перевірці та уточненні. Така людина відносно легко генерує ідеї, але мало піклуватися про їх оцінку. На практиці це призведе до прийняття рішень, які недостатньо обгрунтовані і осмислені.

3. Інертні рішення - є результатом невпевненого і обережного пошуку. Уточнення вихідної гіпотези йде вкрай повільно, кожен крок перевіряється неодноразово. Це веде до розтягування часу прийняття рішень.

4. Ризиковані рішення - нагадують імпульсивні, але відрізняються тим, що етап оцінки та обгрунтування не пропускається.

5. Рішення обережного типу - особлива ретельність оцінки гіпотез, критичність. Перш ніж перейти до висновку, вчиняється ряд попередніх дій. Обережні люди більш чутливі до негативних наслідків своїх дій, ніж до

позитивних. Тому їх тактична лінія - уникнути помилок (на відміну від імпульсивних, які орієнтуються на успіх і менш чутливі до невдач).

3. Умови ефективності управлінських рішень

Проблема вибору менеджером альтернативи - одна з найважливіших у сучасній науці управління, але не менш важливо прийняти ефективне рішення. Щоб управлінське рішення було ефективним, повинні враховуватися ряд факторів (рис. 15.1).

1. Ієрархія в прийнятті рішень - делегування повноважень щодо прийняття рішення ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцями рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, що знаходяться більш ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються.

1. Використання цільових міжфункціональних груп, у яких члени, що входять до їх складу, відбираються з різних підрозділів і рівнів організації.

2. Використання безпосередніх (прямих) горизонтальних зв'язків при прийнятті рішень. У даному випадку (особливо на початковій стадії процесу прийняття рішення) збір і обробка інформації здійснюються без звернення до вищого керівництва. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у більш короткі терміни, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

4. Централізація керівництва при прийнятті рішення. Процес прийняття рішення повинен знаходитися в руках одного (загального) керівника. У даному випадку формується ієрархія в ухваленні рішень, тобто кожен нижчий керівник приймає рішення зі своїм безпосереднім керівництвом, а не з вищестоящим керівництвом, минаючи свого безпосереднього начальника.

Як вже зазначалося, вибір кращого варіанта рішення ведеться шляхом послідовної оцінки кожної з пропонованих альтернатив. Визначається,

наскільки кожен варіант рішення забезпечує досягнення кінцевої мети організацій, обумовлюється його ефективність. Тобто рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, що впливають з розв'язуваної ситуації та цілей організації [13,16].



Рис. 15.1. Фактори ефективності управлінських рішень

У досягненні ефективності рішень особливу роль відіграють методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Доведення рішень до виконавців починається зазвичай з розчленування альтернативи на групові та індивідуальні завдання і підбору виконавців. У результаті кожен співробітник визначає конкретне власне завдання, яке знаходиться в прямій залежності від його службових обов'язків і цілого ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів. Вважається, що вміння передати завдання виконавцям є головним джерелом ефективності прийнятого рішення.

У зв'язку з цим виділяють **чотири основні причини невиконання рішень:**

рішення було недостатньо чітко сформульовано менеджером;

рішення було ясно і чітко сформульовано, однак виконавець його погано усвідомив;

рішення чітко сформульоване і виконавець його добре усвідомив, але у нього не було необхідних умов і засобів для його виконання;

рішення було грамотно сформульоване, виконавець його засвоїв і мав усі необхідні засоби для його виконання, але у нього не було внутрішньої згоди з варіантом рішення, запропонованим менеджером.

Виконавець в даному випадку може мати свій, більш ефективний, на його думку, варіант рішення даної проблеми.

Викладене свідчить про те, що ефективність, рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від форми доведення до виконавців (оформлення рішень та особистих якостей керівників і виконавців). Організація виконання прийнятих керівництвом організації рішень як специфічна діяльність менеджера передбачає, що він тримає рішення в полі зору, знаходить спосіб впливу на них, управляє ними. Команда "приступити до виконання рішення" не може бути дана раніше, ніж у керівника не буде впевненості, що всі ланки, які беруть участь у виконанні, правильно зрозуміли свої завдання і мають всі засоби для їх виконання.

Головний сенс всієї роботи з доведення завдань до виконавців полягає в тому, щоб побудувати у свідомості певний образ (технологію) майбутньої роботи з виконання управлінського рішення. Первісне враження про майбутню роботу формується у виконавця при отриманні та сприйнятті завдання. Після цього ідея (модель завдання) уточнюється, збагачується за допомогою її адаптації до реальних і об'єктивних умов внутрішнього і зовнішнього середовища. На цій основі і розробляється технологія виконання рішення (ідеальна модель діяльності виконавця з виконання завдання менеджера) [6-9,11,13,16].

Слід мати на увазі, що для того, щоб модель діяльності виконавця була виконана відповідно до первісної ідеї менеджера, до неї (**моделі**) висувають **ряд вимог**:

1. Повнота моделі рішення описує її відповідність, з одного боку задуму керівника, його рішенням і поставленим завданням, а з іншого - змісту, структурі та умовам виконавської діяльності. Ідеальним варіантом була б така повнота моделі, при якій вона буде настільки розгорнута, що ще до початку роботи виконавець може уявити собі всі тонкощі майбутньої діяльності.

2. Точність моделі необхідна тому що, якщо завдання ставиться абстрактно, в загальному вигляді, то вона не виконується взагалі або виконується формально. Система управління, в якій точність формування оперативних моделей вирішення не стала законом, по суті розпадається.

3. Глибина відображення характеризує оперативну модель з точки зору представленості в ній всієї динаміки майбутньої діяльності.

4. Стресостійкість та міцність моделі припускає здатність виконавця чітко реалізувати план дій, що склався в його свідомості, у будь-яких складних ситуаціях.

5. Гнучкість моделі - критерій, який як би протирічить всім зазначеним вище. Проблема в тому щоб вибрати оптимальне співвідношення між стабільністю (нерухомістю) і гнучкістю моделі.

6. Узгодженість моделі рішення пов'язана з тим, що виконавець найчастіше виконує рішення поодинці. Тому його дії мають узгоджуватися за задачами, часом, місцем і т.п. з іншими виконавцями.

7. Мотивація моделі рішення. Відомо, що розуміння рішення і засвоєння його ідеальної моделі не повною мірою забезпечують належну мобілізацію сил виконавців, тому і потрібно мотивувати їх діяльність. Вплив на мотиви, які спонукають виконавців до прояву активності, внутрішньої потреби і виконання завдань - основний сенс мобілізації трудового колективу на виконання прийнятих керівництвом організації рішень.

4. Методи прийняття управлінських рішень



1. *Неформальні (евристичні) методи* прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті та реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають управлінські рішення. Це сукупність логічних прийомів і методики вибору оптимальних рішень керівником шляхом теоретичного порівняння альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду. У більшій частині неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік - неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести менеджера.

2. *Колективні методи* обговорення і прийняття рішень. Основним моментом у процесі колективної роботи над реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури. Найчастіше це тимчасовий колектив, до складу якого включаються, як правило, і керівники та виконавці. Головними критеріями формування такої групи є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення і комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, нарада, робота в комісії і т.п. Найбільш поширений такий метод колективної підготовки управлінських рішень, як "мозковий штурм", або "мозкова атака" (спільне генерування нових ідей і прийняття рішень).

Таблиця 15.2

Переваги і недоліки групового прийняття управлінських рішень

Переваги	Недоліки
Великий обсяг знань і інформації приймається до уваги	Значний час, що витрачається на підготовку і прийняття рішення
Збільшується кількість альтернатив, що пропонується	Тиск з метою нав'язати власне рішення

Краще сприйняття, розповсюдження і забезпечення виконання управлінського рішення	Можливе передчасне прийняття і нечітко визначена відповідальність
--	---

3. *Кількісні методи прийняття рішень.* В їх основі лежить науково-практичний підхід, що передбачає вибір оптимальних рішень шляхом обробки великих масивів інформації.

Залежно від типу математичних функцій, покладених в основу моделей розрвняють:

- а) лінійне моделювання - використовуються лінійні залежності;
- б) динамічне програмування - дозволяє вводити додаткові перемінні у процесі вирішення завдань;
- в) ймовірні та статистичні моделі - реалізуються в методах теорії масового обслуговування;
- г) теорію ігор - моделювання таких ситуацій, ухвалення рішення в яких повинно враховувати неспівпадання інтересів різних підрозділів;
- д) імітаційні моделі - дозволяють експериментально перевірити реалізацію рішень, змінити вихідні передумови, уточнити вимоги до них [2,6-9,11,13,16,26].

А) Індивідуальні евристичні методи:

Метод ключових питань. Доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових питань можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товару? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова політика на товар? Яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можливий ризик та ін.

Метод інверсії. Передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми. Наприклад, подивитись на функції об'єкта з

іншого боку, перевернути об'єкт «догори ногами» тощо. Прийом інверсії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Що таке конвейєр, винайдений Г. Фордом? Це коли об'єкт праці рухається до робітника, а не навпаки.

Така ж схема реалізується в «мережевому маркетингу», коли продавець «біжить» за покупцем. Робота на конкретного покупця, на задоволення його потреб — це теж прийом інверсії. Його можна використовувати і для розширення асортименту послуг: від умов фізичного комфорту (зокрема, системи підтримки характеристик і складу повітря для конкретного працівника) — до особливих умов творчого розвитку особистості (наприклад, системи індивідуального навчання).

Метод ідеалізації. Ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми. Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирішував проблему якості продукції, довіряючи самим робітникам відповідати за неї. Це означає, що він об'єднав систему виробництва і якості — і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються.

Метод вільних асоціацій. Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень. У цьому разі слід її переформулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати «викликати» певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми.

Метод морфологічного аналізу. Це метод психологічної активізації творчого процесу. Його сутність полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта. Він проводиться за такою схемою:

- формулювання проблеми;

- постановка завдання;
- складання списку всіх характеристик обстежуваного продукту чи операції;
- формування переліку можливих варіантів рішення за кожною характеристикою у вигляді багатомірної таблиці («морфологічної шухляди») [2,6-9,11,13,16,26].

Б) Групові евристичні методи: «мозкова атака», «конференція ідей», метод Дельфі та ін.

Метод «мозкової атаки». Є найпоширенішим із методів групової роботи. Полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості. Всі пропозиції фіксують без їх критики. Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

Метод «конференції ідей». Відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Експертні методи. В їх основі — системність і цілісність знань експертів щодо проблеми, явища, як досліджують. Експертні оцінки розглядаються як особливий вид кількісних і якісних характеристик окремих сторін соціально-економічних та психологічних явищ і процесів. Визначаються на основі індивідуальних або колективних суджень, висловлених експертами.

Метод номінальної групової техніки. Побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій; усі члени групи на початковому етапі свої думки щодо способу розв'язання проблеми викладають письмово. Відтак кожен учасник доповідає про суть свого проекту, після чого запропоновані варіанти оцінюються усіма (також письмово) методом ранжирування. Ідею, що отримала найвищу оцінку, приймають за основу рішення.

Цей метод вимагає дотримання певних вимог:

- до роботи у групі запрошують експертів, що добре вирішують проблеми, але раніше разом не працювали;
- учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але можуть їх переглядати з урахуванням позиції колег;
- склад групи — не більш 12—15 осіб (мінімум — 6-8);
- експерти не мають бути пов'язані службовими відносинами;
- тривалість роботи групи — не більше 5 год.;
- у процесі роботи відбувається взаємне доповнення думок експертів.

Метод Дельфі. Використовують за умови, коли *групу експертів* неможливо зібрати разом. Це багаторівнева процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного. Експертам пропонують питання і формулювання відповідей без аргументації. Наприклад, у відповідях можуть бути числові оцінки параметрів. Отримані оцінки обробляють з метою одержання середньої і крайньої оцінок. Експертам повідомляють результати першого туру, вказуючи оцінки кожного. За відхилення оцінки від середнього значення експерт її аргументує.

У наступному турі експерти можуть змінити свою оцінку, пояснюючи причини коригування. Результати опрацьовують і повідомляють експертам знову. Тури повторюють, доки оцінки не стануть стабільними. *Ітеративна процедура опитування* з повідомленням результатів оброблення та їхньою аргументацією спонукує експертів критично осмислювати свої судження. При опитуванні зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає конформізм.

Японська, так звана кільцева система прийняття рішень – «кінгісе», суть якої в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення за списком, складеному керівником. Кожен повинен розглянути запропоноване рішення і надати свої зауваження у

письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада. Як правило, запрошуються ті фахівці, чия думка керівнику не є зовсім ясною. Експерти обирають своє рішення відповідно до індивідуальних переваг. І якщо вони не збігаються, то виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів:

а) принципу більшості голосів - вибирається те рішення, яке має найбільше число прихильників;

б) принципу диктатора - за основу береться думка однієї особи групи. Цей принцип характерний для військових організацій, а також для прийняття рішень у надзвичайних обставинах;

в) принципу Курно - використовується в тому випадку, коли коаліцій немає, тобто пропонується число рішень, рівне числу експертів. У цьому випадку необхідно знайти таке рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності без обмеження інтересів кожного окремо;

г) принципу Парето - використовується при прийнятті рішень, коли всі експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти одразу всім членам групи, оскільки воно об'єднує їх у досягненні спільної мети;

д) принципу Еджворта - використовується у тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно відмінити своє рішення. Знаючи уподобання коаліцій, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному [2,6-9,11,13,16,26].

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло та ін.

Метод побудови «дерева рішень». Ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозовані результати. Дас

змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми. Його доцільно поєднувати з експертними методами, оскільки деякі його етапи потребують оцінювання фахівцями у відповідних галузях. В основі методу — модель процесу, що може розгалужуватися залежно від умов реалізації. Побудову «дерева рішень» здійснюють у такій послідовності:

1. Визначають усі можливі *альтернативи* (напрями дій або стратегію, вибрану особою, що приймає рішення, наприклад освоєння нового продукту) та *стани природи* (ситуації, на які особа, що приймає рішення, не може впливати, наприклад рівень попиту).

2. Визначають *вузли рішень* (з яких може бути вибрана одна чи кілька альтернатив) та *вузли стану природи* (у яких можуть мати місце певні умови, що впливатимуть на реалізацію рішення). Символ вузла рішень — квадрат, символ вузла природи — коло.

3. Будуєть «дерево рішень» за його розгалуженнями у вузлах рішень та вузлах стану природи. Всі можливі виходи та альтернативи на ньому показують за їх логічною послідовністю.

4. Розраховують очікувану грошову віддачу (ОГВ) для кожної гілки «дерева рішень» з урахуванням ймовірності настання певного стану природи і вибирають найприйнятніший варіант рішення.

Платіжна матриця. Один з методів статистичної теорії рішень; метод, який може надати допомогу керівнику у виборі одного з декількох варіантів. Особливо корисний, коли керівник повинен встановити, яка стратегія найбільшою мірою сприятиме досягненню цілей.

Метод платіжної матриці застосовується, коли потрібно встановити, яка альтернатива здатна внести найбільший внесок у досягнення цілей. Очікуване значення наслідків (сума можливих значень, помножених на їх ймовірності) необхідно визначити перш, ніж складати платіжну матрицю. Встановивши очікуване значення кожної альтернативи і розташували результати у вигляді матриці, менеджер без проблем може зробити кращий вибір, зупинившись на найвищому очікуваному значенні. Дослідження

показують, що у разі встановлення точних значень ймовірності, методи дерева рішень та платіжної матриці забезпечують прийняття більш якісних рішень, ніж традиційні підходи.

Аналіз чутливості. Це техніка аналізу проектного ризику, яка показує, як зміниться значення чистого дисконтованого доходу (або чистої теперішньої вартості — ЧТВ) при заданій зміні вхідної змінної за інших умов. Використовується, коли рішення приймають в умовах невизначеності та ризику. Метод передбачає:

- визначення ключових змінних, які впливають на значення ЧТВ;
- встановлення аналітичної залежності ЧТВ від ключових змінних;
- розрахунок базової ситуації — встановлення очікуваного значення ЧТВ при очікуваних значеннях ключових змінних;
- зміну однієї із вхідних змінних на потрібну величину; при цьому всі інші значення фіксовані; проводиться послідовно для всіх вхідних змінних;
- розрахунок нового значення та його зміни у %;
- розрахунок критичних значень змінних проекту та визначення найчутливіших з них; критичне значення показника — це значення, при якому чиста теперішня вартість дорівнює нулю ($ЧТВ = 0$);
- аналіз отриманих результатів і визначення чутливості ЧТВ до зміни вхідних параметрів.

Аналіз чутливості простий у практичному застосуванні, однак має і недоліки. Він розглядає окремий вплив кожної змінної на результуючу величину. Але на практиці всі змінні впливають на результати реалізації проекту одночасно, погіршуючи або поліпшуючи результуючу величину.

Метод Монте-Карло. Це метод імітаційного моделювання. Сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі. Комп'ютер генерує множину можливих комбінацій факторів з урахуванням їх імовірного розподілу. Кожна комбінація

приймається як значення ЧТВ, і в сукупності керівник отримує імовірний розподіл результатів проекту [2,6-9,11,13,16,26].

Теоретико-ігрові методи. Дають змогу дещо спростити картину зовнішнього середовища. До них, зокрема, відносять теорію ігор, метод сценаріїв, моделі «чорної дошки».

Теорія ігор. Використовується для знаходження оптимального рішення деяких ігрових завдань (наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію старої і освоєння нової продукції тощо). Передбачається, що гра складається з ходів, виконуються гравцями по чергово або одночасно. Сукупність ходів гравців від початку і до закінчення гри називають партією. У таких іграх використовують принцип «мінімаксу» — отримання максимуму з того мінімуму, який залишає супернику антагоністично налаштований супротивник. Завданням гри є розроблення рекомендацій для раціональних дій учасників конфлікту.

Метод сценаріїв. Використовують при обґрунтуванні багатогодових складних управлінських рішень. Передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим. Усі сценарії обґрунтовуються за їх наслідками. Обмеженістю методу є вивчення лише декількох варіантів розвитку подій.

Моделі «чорної дошки». Базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх учасників, що беруть участь у підготовці рішення. Спеціалісти з менеджменту вважають, що ця модель розвивається насамперед завдяки впровадженню ефективних засобів оброблення та колективного використання даних, використання мультимедійних документів у режимі відеоконференцій.

Застосування теоретико-ігрових методів вимагає дотримання певних правил:

- при пошуку варіантів рішень можна спиратися на попередній досвід, що дає можливість звузити кількість альтернатив;
- дозволяється нехтувати малозначущими величинами і зважати тільки на найбільш відчутні й легко вимірювані фактори;
- слід використовувати метод «виправлення помилок», за яким спочатку приймають попереднє рішення, а при виявленні помилки процесі його реалізації — остаточне [2,6-9,11,13,16,26].

Оскільки керівники не завжди ознайомлені із сучасними методиками економічних розрахунків, у процес обґрунтування вводиться моделювання за допомогою інформаційної системи забезпечення підтримки управлінських рішень. З її допомогою розробляються варіанти уточнених дій, що дає змогу коригувати модель системи управління після кожного сеансу гри.

Контрольні питання

1. Розкрийте суть управлінських рішень. Які вимоги висуваються до них?
2. Які фактори впливають на процес прийняття управлінського рішення?
3. Надайте класифікацію управлінських рішень.
4. На які дві великі групи поділяються управлінські рішення?
5. Надайте характеристику етапів розробки і прийняття управлінських рішень?
6. Які існують індивідуальні стилі прийняття управлінських рішень?
7. Які фактори необхідно враховувати задля досягнення ефективності управлінських рішень?
8. Назвіть основні причини невиконання управлінських рішень?
9. Які існують методи прийняття управлінських рішень?
10. Надайте характеристику неформальним методам прийняття управлінських рішень.
11. Надайте характеристику колективним методам прийняття управлінських рішень.
12. Надайте характеристику кількісним методам прийняття управлінських рішень.

Тема 16. Конфлікти в менеджменті

1. Суть, умови та причини виникнення конфліктів.
2. Модель конфлікту як процесу. Наслідки конфлікту.
3. Управління конфліктами.
4. Попередження конфліктів в організації. Стратегії вирішення конфліктних ситуацій.

1. Суть, умови та причини виникнення конфліктів

У перекладі з латинської мови термін «conflictus» трактується як зіткнення.

Саме протиріччя породжують конфлікти. Досліджуючи проблеми спілкування, необхідно визначати основні джерела взаємних претензій, які можуть перерости в протиріччя і завершитися конфліктом. Передумовою виникнення конфлікту є об'єктивно існуюче протиріччя, неоднорідність очікувань членів групи по відношенню один до одного.

Конфлікт - це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як нескінченну повість конфліктів і боротьби. Ніде конфлікти не проявляються настільки очевидно, як у світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, в межах однієї організації і т.п. Конфлікт, що виникає в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя і т.п.

Організаційний конфлікт може приймати безліч форм. Якою б не була природа організаційного конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і вміти керувати ним. Деякі фірми в штатний розклад вводять навіть посаду менеджера з відносин з співробітниками (конфліктолог).

Коли конфлікт в організації некерований, це може призвести до конфронтації (коли структурні підрозділи організації або члени мікро- або макроколективу перестають співпрацювати і спілкуватися один з одним).

Зрештою подібна ситуація роз'єднання призведе до деградації колективу і організації в цілому.

Більшість асоціюють конфлікт з агресією, суперечками, ворожістю, війною і т.п. В результаті існує думка, що конфлікту по можливості необхідно уникати або негайно вирішувати, як тільки він виникне.

Проте слід мати на увазі, що конфлікт разом з проблемами може приносити і користь організації. У зв'язку з цим менеджери часто свідомо стимулюють конфлікт, щоб оживити організацію, яка «загниває». Вважається, що якщо в організації, трудовому колективі немає конфліктів, то там щось не в порядку. У житті не буває безконфліктних організацій. Важливо, щоб конфлікт не був руйнівним. Якщо люди уникають конфронтації, то організація не здорова. Тому завдання менеджера - спроектувати конструктивний конфлікт, звідси конфлікти - це нормальне явище. Для організації вважається здоровим наявність конфлікту, і щоб отримати вигоду з конфлікту, потрібна відкрите, невороже, повне підтримки навколишнє середовище. Якщо такі інгредієнти існують, то організація від конфліктів стає краще, оскільки різноманітність точок зору дає додаткову інформацію допомагає виявити більше альтернатив чи проблем.

Однак не слід скидати з рахунків і той факт, що окремі, найчастіше міжособистісні конфлікти носять руйнівний характер. Про це також повинен знати менеджер, так як у спільній діяльності беруть участь люди, різні за своєю професійною підготовленістю, життєвим досвідом, індивідуальними рисами характеру, темпераменту і т. п. Ці відмінності неминуче накладають свій відбиток на оцінки і думки у значимих для особистості та організації питань, породжують часом протиборство, яке, як правило, супроводжується емоційним збудженням і часто переростає в конфлікт. У деяких випадках зіткнення оцінок і думок заходять настільки далеко, що інтереси справи відходять на задній план, всі думки конфліктуючих спрямовані на боротьбу, яка стає самоціллю, що в кінцевому рахунку негативно позначається на розвитку організації.

Існують різні визначення конфлікту, але всі вони підкреслюють наявність протиріччя, яке приймає форму розбіжностей, якщо мова йде про взаємодію людей [2,6-9,11,13-17].

Конфлікт - це зіткнення протилежних цілей, позицій, думок і поглядів опонентів або суб'єктів взаємодії.

Конфлікти можуть бути прихованими або явними, але в основі їх завжди лежить відсутність згоди. Тому **конфлікт можна визначити як відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами**. Кожна сторона робить все можливе, щоб була прийнята її точка зору, і перешкоджає це зробити іншій стороні.

Відмінність людей у поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій досить часто призводить до спірної ситуації. Якщо до того ж така ситуація становить загрозу для досягнення поставлених цілей хоча б одному з учасників взаємодії, то виникає конфліктна ситуація.

Таким чином, **конфліктна ситуація** - це суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів з їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо.

У конфліктній ситуації виявляються можливі учасники - суб'єкти та об'єкти конфлікту.

Суб'єктами конфлікту виступають учасники конфліктної взаємодії, у якості яких можуть бути окремі особи, групи, організації.

Об'єктом конфлікту виступає те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін, що викликає їхню протидію, предмет їхньої суперечки, отримання чого одним з учасників повністю або частково позбавляє іншу сторону можливості домогтися своїх цілей.

Основними ознаками конфлікту є:

- ◆ наявність ситуації, яка сприймається учасниками як конфліктна;
- ◆ об'єкт конфлікту, який не може бути поділений справедливо між учасниками конфліктної ситуації;
- ◆ бажання учасників продовжити конфлікт для досягнення своїх цілей.

Завдання оптимізації соціально-психологічного клімату колективів диктує нагальну необхідність виявлення причин виникнення конфліктів між їх членами. У всіх конфліктах є декілька **причин**, основними з яких є обмеженість ресурсів, які потрібно поділити, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, уявленнях і цінностях, відмінності в манері поведінки, рівні освіти, незадовільні комунікації та подібне.

Розподіл ресурсів. Навіть у великих організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво може вирішити, як розподілити матеріали, людей, фінанси, щоб найбільш ефективно досягти цілей організації. Не має значення, чого конкретно стосується це рішення - люди завжди хочуть одержувати більше, а не менше. Таким чином, необхідність ділити ресурси майже неминуче веде до різних видів конфлікту.

Взаємозалежність завдань. Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина або група залежать від виконання завдань іншою людиною або групою. Певні типи організаційних структур збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає, наприклад, при матричній структурі організації, де порушується принцип єдиноначальності.

Відмінності в цілях. Можливість конфлікту зростає по мірі зростання організації, коли вона розбивається на спеціалізовані підрозділи. Це відбувається тому, що підрозділи можуть самі формулювати свою мету і більшу увагу приділяти їх досягненню, ніж досягненню цілей організації. Наприклад, відділ маркетингу може наполягати на виробництві різноманітної продукції і її різновидів, тому що це підвищує конкурентоспроможність і збільшує обсяг збуту.

Відмінності в уявленнях і цінностях. Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти певної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи і аспекти ситуації, які, на їх думку, сприятливі для групи або особистих потреб. Відмінності в цінностях - вельми поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження

свої думки, у той час як керівник може вважати, що підлеглий може висловлювати свою думку тільки тоді, коли його запитують, і беззаперечно виконувати те, що йому говорять.

Відмінності в манері поведінки і життєвому досвіді. Нерідко зустрічаються люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість, які готові заперечувати кожне слово. Такі особистості часто створюють навколо себе атмосферу, яка загрожує конфліктом.

Незадовільні комунікації. Погана передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам або групі зрозуміти ситуацію або точки зору інших.

Застарілість організаційної структури, нечітке розмежування прав і обов'язків. Наслідком цього є подвійне або потрійне підпорядкування виконавців. Природно, виконати всі вказівки керівників не вистачає ні сил ні часу. Тоді підлеглий змушений:

- а) сам ранжувати накази за ступенем їх важливості за своїм розсудом;
- б) вимагати цього від свого безпосереднього керівника;
- в) хапатися за все підряд.

У будь-якому випадку конфліктна ситуація у наявності. Визріваючий конфлікт усувається належним організаційним оформленням розподілу і кооперації праці, усуненням твердих нормативів, поліпшенням порядку делегування повноважень.

Недостатній рівень професійної підготовки. У цьому випадку можливість конфлікту існує через невідповідність підлеглому. В результаті йому не довіряють виконання окремих видів робіт, які виконує інший співробітник. В результаті одні працівники недовантажені роботою, а інші перевантажені нею.

Необґрунтоване публічне осудження одних і незаслужена (авансована) похвала інших співробітників. У результаті з'являються "довірені особи" і "улюбленці". Таке становище завжди провокує конфлікт.

Суперечності між функціями, що входять в коло посадових обов'язків працівника, і тим, що він змушений робити на вимогу керівника. Особливо гостро проявляється це протиріччя у разі, якщо керівник схильний до бюрократичних процедур.

Невизначеність перспектив зростання. Якщо співробітник не має перспективи зростання або сумнівається в її існуванні, то працює без ентузіазму, а трудовий процес стає для нього обтяжливим і нескінченним. У таких умовах ймовірність конфлікту найбільш очевидна.

Несприятливі фізичні умови. Сторонній шум, спека або холод, невдале планування робочого місця можуть служити причиною конфлікту.

Недостатність доброзичливого уваги з боку менеджера. Причиною конфлікту можуть бути нетерпимість менеджера до справедливої критики, неувага до потреб і турбот підлеглих, публічний "рознос" і т.п.

Психологічний феномен. Почуття образи і заздрості (в інших усе краще, інші більш успішні, щасливіші і т.д.).

Розглядаючи причини конфліктів, не можна не враховувати той факт, що в певних ситуаціях джерелом виникнення конфлікту є сам керівник. Багато небажаних конфліктів породжуються особистістю і діями самого менеджера, особливо якщо він схильний вносити в принципову боротьбу думок багато дріб'язкового і дозволяє собі особисті випадки, злопам'ятний і недовірливий, не соромиться публічно демонструвати свої симпатії і антипатії.

Причинами конфлікту можуть бути і безпринципність керівника, помилкове розуміння ним єдиноначальності як принципу управління, марнославство і чванство, різкість і грубість у поведженні з підлеглими [13-17,20,21,23].

Багато конфліктів зобов'язані своїм походженням таким керівникам, які вміють знаходити лазівки й обходити директиви та нормативні акти, продовжуючи непомітно усе робити по-своєму. Не проявляючи належної вимогливості до себе, вони ставлять в основу особистий інтерес і створюють

навколо себе атмосферу вседозволеності. Нестриманість менеджера, нездатність правильно оцінити ситуацію і знайти вірний вихід із неї, невміння розуміти й ураховувати напрям думок і відчувати інших людей породжують конфлікт.

Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, - неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки і функції всіх співробітників і підрозділів, а також висунення взаємовиключних вимог до роботи. Ці проблеми можуть виникнути або збільшитися через нездатність керівників розробити і довести до відома підпорядкованих точний опис посадових обов'язків.

Існування перерахованих причин конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення, однак, навіть при великій можливості конфлікту сторони можуть не захотіти вступити в конфліктну взаємодію. Іноді потенційні вигоди від участі в конфлікті не варті витрат. Вступивши у конфлікт, кожна сторона робить все, щоб була прийнята її точка зору, досягнута її мета, і заважає іншій стороні зробити те ж саме. Тоді необхідно управляти конфліктом.

Процес розвитку конфлікту можна представити графічно (рис. 16.1).

Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб вміти визначити і «увійти» у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить у конфлікт на початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому - на 46%; а на стадії «пік», коли пристрасті загострилися до межі, конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко.

Коли сили віддані боротьбі (стадія «пік»), настає спад. І, якщо конфлікт не вирішено у наступному періоді, він розростається з новою силою, тому що в період спаду можуть бути притягнуті для боротьби нові способи і сили [17,23,27-29].

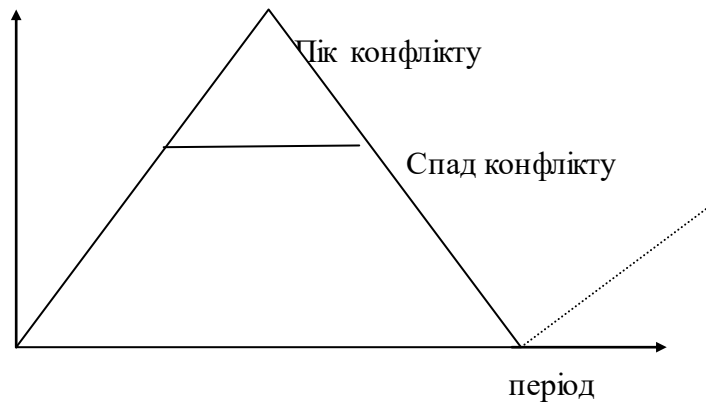


Рис. 16.1. Розвиток конфлікту

2. Модель конфлікту як процесу. Наслідки конфлікту

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої. Інцидент може виникнути як з ініціативи суб'єктів конфлікту (опонентів), так і незалежно від їх волі і бажання, внаслідок або об'єктивних обставин, або випадковості.

Аналогічно конфліктні ситуації можуть виникнути або з ініціативи опонентів, або об'єктивно, незалежно від їх волі і бажання. Крім того, конфліктна ситуація може передаватися «у спадщину», переходити до нових опонентам. Вона може створюватися опонентами навмисно, заради досягнення певних цілей у майбутньому, але може бути породжена хоча і навмисно, але і без певної мети, а іноді й на шкоду собі. Те ж саме відноситься і до інциденту.

У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення та припинення інциденту. Будь-яка зміна конфліктної ситуації призведе до припинення даного конфлікту, а, можливо, і до початку нового.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу і організації в цілому, і дисфункціональним, що

знижує продуктивність праці, особисту задоволеність і ліквідує співробітництво між членами колективу.

Сучасне мистецтво управління конфліктними ситуаціями полягає в тому, щоб не створювати підґрунтя для розвитку тих чи інших протиріч, а попереджати виникнення конфліктних ситуацій, а при неможливості зробити це - контролювати перебіг конфлікту для того, щоб звести до мінімуму негативні наслідки або перевести його в позитивне (конструктивне) русло. Для більш чіткого розуміння конфлікту в організації та його усунення та управління наведена модель конфлікту як процесу (рис. 16.2).

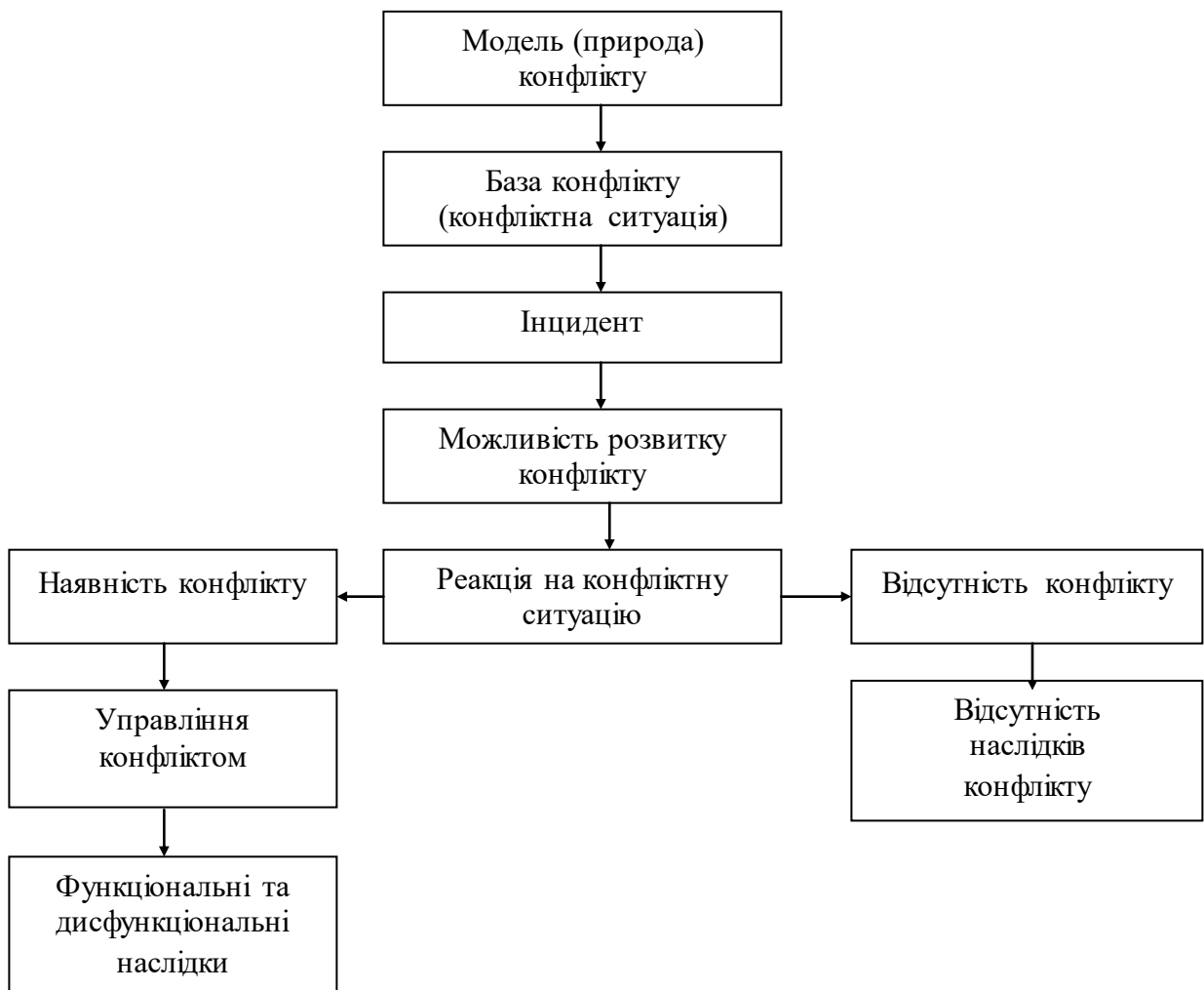


Рис. 16.2. Модель конфлікту як процесу

Залежно від того, наскільки ефективним буде управління, наслідки конфлікту будуть функціональними або дисфункціональними [6-9,11,13-17].

Якщо конфлікти сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин та підвищенню ефективності організації, то їх називають **функціональними (конструктивними)**. Конфлікти, що заважають ефективній взаємодії, прийняттю рішень і призводять до зниження ефективності діяльності, називаються **дисфункціональними (деконструктивними)**. Основні наслідки конфліктів наведено в табл. 16.1.

Таблиця 16.1

Основні наслідки конфліктів

Позитивні	Негативні
Зняття напруги між сторонами, що конфліктують	Великі емоційні та матеріальні витрати на участь у конфлікті
Отримання нової інформації про опонента	Звільнення робітників, зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату у колективі
Спорідненість колективу організації задля протидії зовнішнім ворогам	Відношення до протилежних груп як до ворогів; уявлення про свої цілі як про позитивні, а про цілі опонентів – як про негативні
Стимулювання до змін та розвитку	Надмірне захоплення процесом конфліктної конфронтації, що зашкоджує праці
Зняття синдрому покірності у підлеглих	Після завершення конфлікту – зменшення співробітництва між робітниками
Діагностика можливостей опонентів	Важке відновлення ділових відносин («шлейф конфлікту»)

Управління конфліктною ситуацією вимагає визначення основних типів конфліктів, причин їх виникнення та методів розв'язання.

Існують **чотири основні типи конфліктів**: внутрішньоособистісний, міжособистісний, конфлікт між особистістю і групою, міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Він може приймати різні форми, з них найбільш поширена форма ролівого конфлікту, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат його праці або, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника. Дослідження показують, що такий конфлікт може виникнути при низькій

задоволеності роботою, малою упевненістю в собі і організації, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт. Це найпоширеніший тип конфлікту. В організаціях він виражається по-різному. Найчастіше, це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту. Кожен з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси йому, а не іншому керівникові. Міжособистісний конфлікт також може виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами і цінностями іноді просто не в змозі ладнати один з одним. Як правило, погляди і цілі таких людей дуже відрізняються і кожен з них не сприймає позицію іншого.

Конфлікт між особистістю і групою. Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи. Наприклад, обговорюючи на зборах шлях збільшення обсягу продажів, більшість буде вважати, що цього можна домогтися шляхом зниження ціни. А хтось один буде переконаний, що така тактика призведе до зменшення прибутку. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може приймати близько до серця інтереси організації, її все одно можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона йде проти думки групи.

Груповий конфлікт. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникнути конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник відноситься до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності. Яскравий приклад міжгрупового конфлікту - конфлікт між профспілкою і адміністрацією [11,13-17,21,23].

Існує також класифікація конфліктів за ієрархією в організації і напрямом дії конфлікту (табл. 16.2).

Таблиця 16.2

Класифікація конфліктів за ієрархією та напрямом дії

Тип конфлікту	Горизонтальні конфлікти	Вертикальні конфлікти знизу вверх	Вертикальні конфлікти зверху вниз
1. Перешкоди у досягненні основних цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають діям іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує можливості успішного досягнення цілей діяльності підлеглих	Підлеглий не забезпечує керівнику можливість виконання основної мети його діяльності
2. Перешкоди у досягненні особистих цілей спільної трудової діяльності	Дії одного перешкоджають досягненню особистих цілей іншого. Організаційний конфлікт	Керівник не забезпечує підлеглому можливості досягнення його особистих цілей	Підлеглий створює перешкоди для досягнення керівником його особистих цілей
3. Суперечливість дій прийнятим нормам	Конфлікт поведінки і норм у групі	Протириччя діяльності керівника, його стиля роботи очікуванням підлеглих	Суперечливість діяльності підлеглого як носія певної соціальної ролі очікуванням керівника
4. Особистісні конфлікти	Особиста несумісність	Лідери та авторитети колективу не виправдовують очікувань	Члени колективу не виправдовують очікувань його лідерів та авторитетів

Крім того, конфлікти класифікують за ступенем прояву: прихований і відкритий.

Приховані конфлікти зачіпають зазвичай двох людей, які до пори до часу намагаються не показувати виду, що конфліктують. Але як тільки в одного з них "здають" нерви, прихований конфлікт перетворюється у відкритий. Розрізняють також випадкові, стихійно виникають і хронічні, а також конфлікти, що свідомо провокуються. Як різновид конфлікту виділяють і інтриги. Під **інтригою** розуміється навмисне нечесна дія, вигідна ініціатору, яка змушує колектив чи особистість до певних вчинків і цим

завдає колективу і особистості збитки. Інтриги, як правило, ретельно продумуються і плануються, мають свою сюжетну лінію.

3. Управління конфліктами

Конфліктологами розроблені і продовжують розроблятися засоби запобігання, профілактики конфліктів і методи їх «безболісного» розв'язання.

В ідеалі вважається, що менеджер повинен не усувати конфлікт, а управляти ним і ефективно його використовувати (рис. 16.3). І перший крок в управлінні конфліктом полягає у розумінні його джерел. Менеджеру слід з'ясувати: це проста суперечка про ресурси, непорозуміння з якоїсь проблеми, різні підходи до системи цінностей людей або це конфлікт, що виник внаслідок взаємної нетерпимості (непереносимості), психологічної несумісності. Після визначення причин виникнення конфлікту, він повинен мінімізувати кількість його учасників. Встановлено, що чим менше осіб бере участь у конфлікті, тим менше зусиль потрібно для його розв'язання.

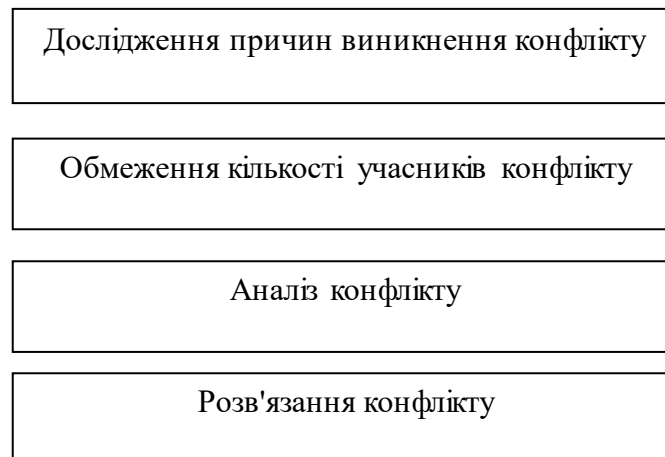


Рис. 16.3. Дії керівника при розв'язанні конфлікту

Існують три точки зору на конфлікт:

1) менеджер вважає, що конфлікт не потрібний і завдає тільки шкоду організації. І, оскільки конфлікт - це завжди погано, справа менеджера - усунути його будь-яким способом;

2) прихильники другого підходу вважають, що конфлікт - небажаний, але поширений побічний продукт організації. У цьому випадку вважається, що менеджер повинен усунути конфлікт, де б він не виникав;

3) менеджери, які дотримуються третьої точки зору, вважають, що конфлікт не тільки неминучий, але й необхідний і потенційно корисний. Наприклад, це може бути трудовий спір, в результаті якого народжується істина. Вони вважають, що як би не зростала і управлялася організація, конфлікти будуть виникати завжди, і це цілком нормальне явище [13-17,23,27-29].

Залежно від точки зору на конфлікт, якої дотримується менеджер, і залежатиме процедура його подолання. У зв'язку з цим виділяють дві великі групи способів управління конфліктом: педагогічні й адміністративні (рис. 16.4.)

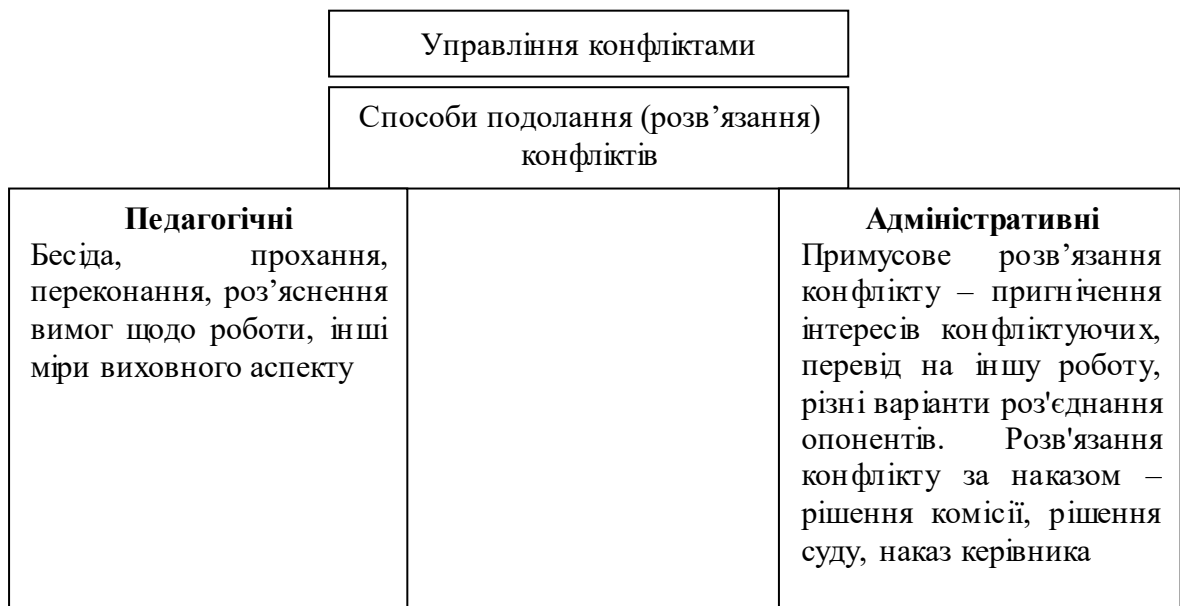


Рис. 16.4. Управління конфліктами

Поведінка менеджера в умовах конфлікту має по суті два незалежні виміри:

1) напористість, наполегливість - характеризує поведінку особистості, спрямовану на реалізацію власних інтересів, досягнення власних, часто меркантильних цілей;

2) кооперативність - характеризує поведінку, спрямовану на врахування інтересів інших осіб (особи) для того, щоб йти назустріч задоволенню його потреб.

У класичному менеджменті існує кілька ефективних способів управління конфліктною ситуацією. Їх можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні.

Структурні методи вирішення конфліктів - це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли при неправильному розподілі повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації. До них відносять: роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних і інтеграційних механізмів, встановлення комплексних цілей, використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Це один з кращих методів управління, що запобігає дисфункціональним конфліктам. Потрібно роз'яснити, які результати очікуються від кожного співробітника і підрозділу. Тут повинні бути згадані такі параметри, як рівень досягнутих результатів, хто надає і хто отримує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політика, процедури і правила. Керівник усвідомлює ці питання не для себе, а доносить їх до підлеглих з тим, щоб вони зрозуміли, чого від них очікують в тій або іншій ситуації.

Використання координаційних та інтеграційних механізмів. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. Встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень і інформаційні потоки всередині організації. Якщо два або більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до загального керівника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління

конфліктною ситуацією, бо підлеглий знає, чий рішення він повинен виконувати.

Не менш корисні засоби інтеграції, такі як міжфункціональні групи, цільові групи, спільні наради відділів.

Встановлення комплексних цілей. Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох або більше співробітників або відділів, груп. Ідея, яка покладена в основу цієї методики - направити зусилля всіх учасників на досягнення спільної мети.

Використання системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктом, здійснюючи вплив на людей, для запобігання дисфункціональних наслідків. Люди, які вносять свій внесок у досягнення комплексних цілей, допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, повинні винагороджуватися вдячністю, премією, визнанням чи підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб і груп. Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальної мети, допомагає людям зрозуміти, як їм слід поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням управління [2,6-9,11,13-17].

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів - це ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми.

Особливу складність для менеджера представляє знаходження способів розв'язання міжособистісних конфліктів. У цьому сенсі існує кілька можливих стратегій поведінки та відповідних варіантів дій менеджера, спрямованих на ліквідацію конфлікту. Поєднання цих параметрів при різному ступені їх вираженості визначає п'ять основних способів розв'язання міжособистісних конфліктів.

Ухилення. Цей стиль ґрунтується на тому, що людина намагається уникнути конфлікту, ситуації, що провокує протиріччя й обговорення питання, який призводить до конфлікту.

Згладжування. Цей стиль характеризується поведінкою, яка продиктована переконанням, що не варто конфліктувати, так як це негативно позначиться на всіх. Потрібно стимулювати почуття спільності між членами колективу.

Примус. У рамках цього стилю переважають намагання примусити прийняти свою точку зору будь-якою ціною, небажання цікавитися думкою інших. Особа при цьому веде себе агресивно і впливає на опонентів силою влади. Цей стиль ефективний, коли керівник має велику владу над підлеглими. Недоліком цього стилю є те, що присікається ініціатива підлеглих і не враховуються їх думки, важливі фактори, оскільки береться до уваги тільки одна точка зору.

Компроміс. Характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до певної межі. Це дуже цінується в управлінських ситуаціях, тому що зводить до мінімуму недоброзичливість і дає можливість вирішити конфлікт, щоб задовольнити всі сторони. Але слід пам'ятати, що використання цього методу на ранній стадії розвитку конфлікту може зашкодити справі і його рішення.

Рішення проблеми - це визнання відмінностей в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін. Той, хто використовує такий стиль, не прагне досягти своїх цілей за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

Крім названих п'яти основних у їх рамках зустрічаються і інші прийоми розв'язання міжособистісних конфліктів:

1) **координація** - узгодження тактичних підцілей, поведінки в інтересах головної мети або рішення загальної задачі. Таке узгодження може проводитися між організаційними одиницями на різних рівнях управлінської піраміди (вертикальна координація); на організаційних рівнях одного рангу (горизонтальна координація) і у вигляді змішаної форми обох варіантів. Якщо узгодження вдається, то конфлікти вирішуються з меншими витратами і зусиллями;

2) **інтегративне рішення проблеми**. Дана техніка вирішення конфлікту ґрунтується на передумові того, що може існувати таке рішення проблеми, яке включає і усуває конфліктні елементи обох позицій, що прийнятно для обох сторін. Вважається, що це одна з найбільш успішних стратегій поведінки менеджера в конфлікті, тому що в цьому випадку вони найближче підходять до розв'язання умов, які спочатку породили конфлікт. Однак підхід за принципом вирішення проблем часто важко втілюється в життя. Це пов'язано з тим, що він багато в чому залежить від професіоналізму і навичок в управлінській діяльності менеджера і, крім того, в цьому випадку для вирішення конфлікту потрібно багато часу. У цих умовах менеджер повинен мати хорошу технологію - модель для вирішення проблем;

3) **конфронтація** як шлях вирішення конфлікту. Мета конфронтації полягає в тому, щоб винести проблему на загальний розсуд. Це дає можливість вільно обговорювати її із залученням максимальної кількості учасників конфлікту (а по суті - це не конфлікт, а трудовий спір), заохочувати вступ в конфронтацію з проблемою, а не один з одним з тим, щоб виявити і усунути перешкоди.

Мета конфронтаційних засідань - звести людей разом на неворожому форумі, який сприяє спілкуванню. Публічне і відверте спілкування є одним із засобів управління конфліктом [2,6-9,11,13-17].

Отже, у складних ситуаціях, де різноманітність підходів і точна інформація є запорукою для прийняття розумних рішень, появу конфліктних ситуацій потрібно навіть стимулювати, використовуючи її як один із засобів вирішення проблем. Однак при цьому необхідно володіти способами вирішення та виходу з конфліктних ситуацій.

4. Попередження конфліктів в організації. Стратегії вирішення конфліктних ситуацій

Банальна фраза «попередити простіше, ніж вирішити» в застосуванні до конфлікту не спрацьовує. Не спрацьовує переважно з двох причин:

- не всі конфлікти треба попереджати (і не можна жити взагалі без конфлікту, на свої негативні імпульси люди повинні відреагувати);
- навіть ті конфлікти, які вам необхідно попередити, дуже складно спрогнозувати, передбачити їх розвиток і знайти способи попередження (єдиний вірний спосіб - уникнення).

Як відомо, будь-якому конфлікту передуює передконфліктна ситуація. Без цього конфлікт майже неможливий. Іноді така ситуація буває блискавичною, і ми вже не в змозі нічого зробити з попередження конфлікту. Але частіше передконфліктна ситуація має достатню для попередження тривалість.

Профілактика конфліктів полягає в такій організації життєдіяльності працівників, яка виключає або зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Профілактика конфліктів - це їх попередження в широкому сенсі слова.

Її завдання - створення таких умов діяльності і взаємодії людей, які мінімізували б ймовірність виникнення або деструктивного розвитку протиріч між ними. Профілактика конфліктів не менш важлива, ніж уміння конструктивно їх вирішувати. Вона вимагає менших витрат сил, коштів і

часу, і попереджає навіть ті мінімальні деструктивні наслідки, які несе конструктивне вирішення конфлікту.

З чого починати і що повинен врахувати менеджер, щоб забезпечити профілактику конфліктів у своїй діяльності і в організації в цілому? Такими необхідними і доцільними напрямками діяльності є:

1. Забезпечення сприятливих умов для життєдіяльності працівників на підприємстві;
2. Справедливий і гласний розподіл організаційних ресурсів;
3. Розробка нормативних процедур вирішення типових перед-конфліктних ситуацій;
4. Створення відповідних умов праці;
5. Оптимізація структури підприємства;
6. Збалансованість робочих місць на підприємстві;
7. Професійний психологічний відбір персоналу;
8. Підготовка компетентних менеджерів різних рівнів.

Стратегії вирішення конфлікту - основні лінії дії опонентів щодо виходу з конфлікту. Поняття стратегії в нашому контексті має три істотні моменти, які слід враховувати при аналізі конфліктів і виборі адекватних дій з конфліктними особами [2,6-9,11].

По-перше, у стратегії закладені загальні установки і орієнтири на результат конфлікту. Очевидно, формально-логічний зміст таких орієнтирів зводиться до чотирьох варіантів: односторонній виграш; односторонній програш; взаємний програш; взаємний виграш.

Дані варіанти знайшли відображення в конкретних стратегіях переговорів Р. Фішера, У. Юрі, У. Мастенбрука та інших дослідників.

Такими стратегіями є:

- виграш - програш;
- програш - виграш;
- програш - програш;
- виграш - виграш.

По-друге, установки і орієнтири на результат в тій чи іншій стратегії формуються у суб'єктів взаємодії на підставі аналізу співвідношення інтересів, а також можливостей, сил і засобів. При цьому важливо враховувати фактори, що впливають на аналіз:

- особистісні якості конфліктуючого, його мислення, досвід, характер, темперамент;
- інформація, якою володіє суб'єкт про себе і своє протилежника.

Коли людина отримує перший конфліктний удар на свою адресу, величезне значення має приписуваний опоненту намір. У разі конфлікту дуже важливо вгадати намір, приписуваний нападаючому;

- інші суб'єкти соціальної взаємодії, що знаходяться в зоні конфлікту; зміст предмета конфлікту, образ конфліктної ситуації, а також мотиви суб'єктів.

По-третє, вибір тієї чи іншої стратегії в переговорному процесі (табл. 16.3). Ці стратегії відповідають стратегіям поведінки в конфлікті [20,21,23,27-29].

Таблиця 16.3

Типи стратегій

Тип стратегії	Стратегические цели	Факторы стратегии
Виграш- програш	Виграш за рахунок опоненту	Предмет конфлікту - завищений образ конфліктної ситуації; підтримання конфлікту у формі підбурівання з боку учасників; конфліктна особистість
Програш-виграш	Уникнення конфлікту, уступка опоненту	Предмет конфлікту - занижений образ конфліктної ситуації; залякування у вигляді погроз; низькі вольові якості, особистість конформістського типу
Програш- програш	Самопожертва в ім'я загибелі супротивника	Предмет конфлікту - неадекватний образ конфліктної ситуації; особистість конфліктуючих (природна чи ситуативна агресивність);

		відсутність бачення інших варіантів вирішення проблем
Виграш-виграш	Досягнення взаємовигідних угод	Предмет конфлікту - адекватний образ конфліктної ситуації; наявність сприятливих умов для конструктивного вирішення проблеми

Контрольні питання

1. Розкрийте суть, умови та причини виникнення конфліктів.
2. Яким чином відбувається процес розвитку конфлікту?
3. Надайте характеристику моделі конфлікту як процесу.
4. Які існують наслідки конфліктів?
5. Назвіть та охарактеризуйте основні типи конфліктів.
6. Надайте класифікацію конфліктів за ієрархією та напрямом дії.
7. Яким чином відбувається управління конфліктом?
8. Назвіть структурні методи вирішення конфліктів.
9. Назвіть міжособистісні методи вирішення конфліктів.
10. Назвіть інші прийоми вирішення конфліктів.
11. Які стратегії вирішення конфлікту ви знаєте?

Тема 17. Інформація і комунікації в менеджменті

1. Поняття та характеристика комунікацій.
2. Удосконалення організаційних комунікацій.
3. Поняття інформації, її значення в процесі менеджменту.

1. Поняття та характеристика комунікацій

Менеджмент - це процес, який забезпечує виконання людьми певних дій, і основою цього процесу є комунікації.

Проблема ефективних комунікацій - одна з ключових у діяльності керівників, оскільки з їх допомогою здійснюється обмін повідомленнями, що виражені різними символами і мають певне смислове навантаження.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Ефективна комунікація (тобто така, яка приводить до бажаного типу поведінки адресата) має 4 стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата до прийняття інформації). Процес комунікації може перерватися вже на першій стадії, якщо відправник не може подолати конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасне дію на адресата кількох джерел інформації.

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії зазнають краху, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися в розумінні підлеглими суті повідомлення.

3. Визнання. Цей етап передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що потрібно від нього у зв'язку з отриманим повідомленням).

4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених вимог. Найбільш

ефективним способом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації і потребами працівників [4,6,13,14,16].

Комунікація - це процес обміну інформацією, що включає суб'єкти комунікації (відправника і одержувача), спосіб комунікації і об'єкт комунікації (передану інформацію).

Комунікаційні потреби організації залежать від:

- характеристик зовнішнього середовища організації (її динамічності, складності, невизначеності);
- завдань, що вирішуються організацією (наприклад, якщо ставиться завдання випустити якісно новий товар, захопити нові ринки збуту, здійснити модернізацію виробництва, диверсифікацію діяльності, то потреба в комунікаціях різко зростає);
- основних характеристик організації - масштабів, структури, сфери діяльності, характеру виробленої продукції (послуг), ступеня диверсифікації, позиції в галузі і т. д.

Засоби комунікації включають технічні засоби зв'язку (телефон, телефакс, телекс, пошту, електронну пошту), а також службові записки, звіти, довідкові та рекламні матеріали.

Класифікація комунікацій здійснюється залежно від:

- засобів комунікації;
- цілей і завдань, що вирішуються в процесі комунікацій;
- суб'єктів комунікації (зовнішніх і внутрішніх).

Американські автори Мескон М. Х., Альберт М. [31] виділяють два великі класи комунікації з подальшою деталізацією:

- ◆ комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем (зовнішні комунікації);
- ◆ комунікації між рівнями і підрозділами організації (внутрішні комунікації). До них відносяться комунікації по висхідній, між різними

відділами, керівник-підлеглий, комунікації між керівником і працюючої групою, неформальні комунікації.

Зовнішні комунікації - це обміни інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своєю зовнішнім середовищем. Від того які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати, залежать характер і способи її комунікацій (рис. 17.1).



Рис. 17.1. Суб'єкти зовнішніх комунікацій організації

Внутрішні комунікації - це інформаційні обміни, що здійснюються між елементами організації. Усередині організації обміни інформацією відбуваються між рівнями керівництва (вертикальні комунікації) та між підрозділами (горизонтальні комунікації) (рис. 17.2) [4,6,13,14,16].

Комунікації між рівнями в організаціях включають:

- *комунікації між різними відділами (підрозділами)* - організації потребують у горизонтальних комунікаціях. Оскільки організація - це система взаємопов'язаних елементів, керівництво повинне домагатися, щоб спеціальні елементи працювали спільно, просуваючи організацію в потрібному напрямку. Додаткові вигоди від комунікацій по горизонталі полягають у формуванні рівноправних відносин - важливою складовою задоволеності працівників організації;

- *комунікації керівник - підлеглий* - найбільш очевидний компонент комунікації в організації. Деякі з численних різновидів обміну інформацією між керівником і підлеглим зв'язані з проявом завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; забезпеченням залучення до вирішення завдань відділу; обговоренням проблем ефективності роботи; досягненням визнання і винагороди з метою мотивації;

- *комунікації між керівником і робочою групою* - дозволяють керівнику підвищити ефективність дій групи. Оскільки в обміні інформацією беруть участь усі члени групи, кожний має можливість розмірковувати про нові завдання і пріоритети відділу, про те, як слід було б працювати разом.

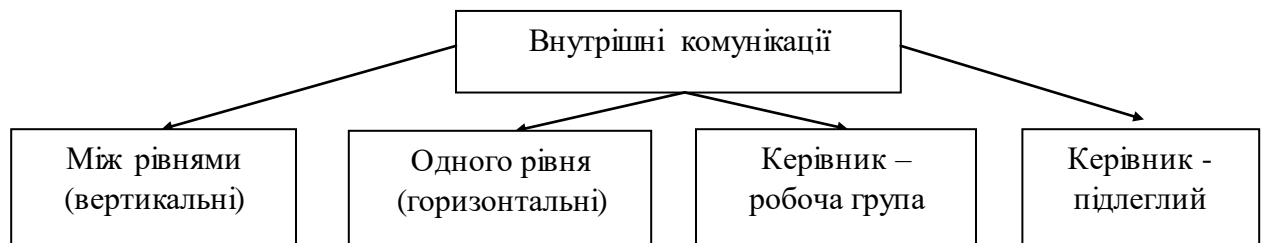


Рис. 17.2. Суб'єкти внутрішніх комунікацій організації

Внутрішні комунікації поділяються на два типи комунікацій: **формальні і неформальні.**

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації. Вони діляться на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До **вертикальних комунікацій** належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміни правил, інструкцій.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватися між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у **горизонтальних комунікаціях**. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо одне з них є головним у певної функції [4,6,13,14,16].

Комунікації поділяють на два великі класи: усні та письмові.

Усні комунікації здійснюються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передачі змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок і взаємний обмін у формі словесних запитань або усних договорів, виразу обличчя і жестів. Усні комунікації (все, що потрібно робити відправнику - це розмовляти) - це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Письмові комунікації - це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін. Коли один менеджер посилає іншому листа, то цей лист треба написати або продиктувати, надрукувати, відправити, розкрити і прочитати. Якщо ж у листі буде незрозуміла інформація, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її. Звичайно, письмові комунікації мають і деякі переваги. Вони досить достовірні:

постійно реєструють взаємні відносини. Відправник може використовувати час для збирання й опрацювання інформації [13,14,16].

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Основні функції комунікаційного процесу полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективність спілкування людей, які брали участь в обміні.

Процес комунікації представляє процес руху інформації в ланцюг «відправник - канал - одержувач».

У процесі обміну інформацією можна виділити **вісім базових елементів**:

1. Відправник - передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозалежних етапів: зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передача, декодування. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації.

2. Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мова тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мова тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. Повідомлення - це сукупність символів, власне інформація, яка закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікації. Багато повідомлень передається у

формі символів мови. Однак символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача. Канали поділяються на засоби масової інформації та міжособистісні канали. Відправник повинен вибрати канал: передача промовою та письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, електронна пошта, відеоплівки та відеоконференції.

5. Декодування - процес, за допомогою якого одержувач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

6. Одержувач - цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук - сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, яких очікував відправник.

8. Зворотний зв'язок - частина відгуку одержувача, який надходить відправнику. Характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації. Зворотний зв'язок може бути вербальний і невербальний (усмішка, кивок, потиск руки, негативний жест і т.п.) [4,6,13,14,16].

2. Удосконалення організаційних комунікацій

Організаційні комунікації включають обмін інформацією всередині організації між її підрозділами.

Учасники таких комунікацій утворюють **комунікаційну мережу** - з'єднання підрозділів організації за допомогою комунікаційних потоків.

Головне завдання організаційних комунікацій - це не передача окремих символів, конкретного повідомлення, а формування і удосконалення інформаційних потоків.

Групи з рівною чисельністю можуть мати різні типи комунікаційних мереж.

При *формальному, централізованому типі* всі комунікації здійснюються через керівника групи. Тут забезпечуються висока швидкість і точність передачі, добра організованість і чітко виражене лідерство. Однак при цьому керівник «пригнічує» ініціативу виконавців.

При максимально *децентралізованому типі* всі члени групи мають рівне число комунікаційних зв'язків. Це дозволяє досягти гарного мікроклімату в колективі. Але комунікації при такому типі мережі характеризуються повільною швидкістю, низькою точністю, слабкою організованістю, відсутністю лідерства.

Централізований тип комунікацій більш ефективний при вирішенні порівняно простих, добре структурованих завдань. При вирішенні складних завдань, що вимагають врахування думок усіх членів групи, більш ефективним виявляється звернення до децентралізованих, або відкритих, комунікацій [4,16].

До числа **перешкод в організаційних комунікаціях** можна віднести наступні.

Спотворення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору і вниз, сенс повідомлень кілька спотворюється. Таке спотворення може бути обумовлене рядом причин:

- ненавмисно - з труднощів в міжособистісних контактах;
- через незгоду з повідомленням - менеджер модифікує повідомлення так, щоб зміна сенсу відбувалося в його інтересах;
- в результаті фільтрації - свідоме спотворення інформації може мати місце, коли керівник не згоден з повідомленням і модифікує його в своїх інтересах;

- через розбіжність статусів рівнів організації.

Інформаційні перевантаження. Надмірність має місце тоді, коли інформації в повідомленні більше, ніж необхідно, (наприклад, коли кожне слово в повідомленні повторюється). Деякий надлишок інформації зазвичай буває корисний для того, щоб виправити деякі помилки, що виникають при передачі повідомлення.

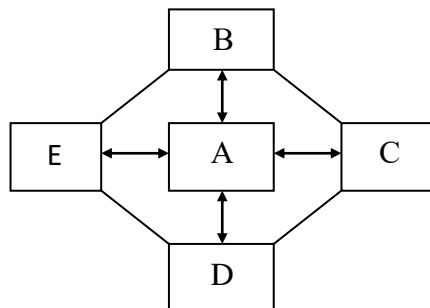
Неефективна структура організації. Тут можливі два варіанти.

Перший варіант представлений ситуацією, коли організаційна структура надмірно розтягнута. При цьому необґрунтовано зростає число рівнів управління, формується дуже довгий ланцюг команд. Можливо ненавмисне перекручення звітної інформації внаслідок її руху по вертикалі.

Другий варіант може бути представлений ситуацією, коли організаційна структура необґрунтовано плоска. Порушення норми керованості може призвести до інформаційних перевантажень, особливо на вищому рівні управління [13,14,16].

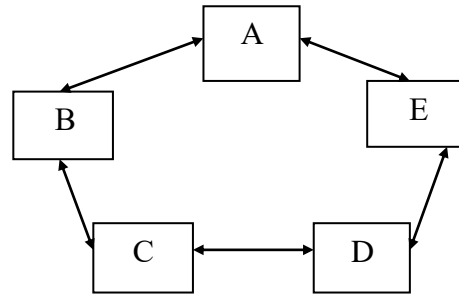
Комунікаційні мережі. Лінія комунікації між двома індивідами або організаціями називається *комунікаційним каналом*. Комунікаційна мережа формується тоді, коли кілька об'єктів зв'язуються разом кількома каналами. Комунікаційна мережа встановлює зв'язок між індивідами, а також між вищим керівництвом і кожної виробничої одиницею (рис. 17.3) [4,6,16].

a) *Колесо*



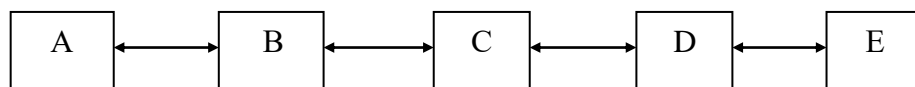
Існує можливість лідерства

б) Коло



Жодний з учасників не займає домінуючу позицію

в) Кожний з кожним



Відсутній учасник, який займає домінуючу позицію

Рис. 17.3. Комунікаційні мережі

На рис. 17.3 зображені комунікаційні мережі для групи з п'яти чоловік. Виникає питання: яка з мереж краще. Експерименти показують, що «колесо» надійніше, якщо проблема, яку необхідно вирішити проста. «Колесо» не годиться в тому випадку, коли рішення проблеми залежить від взаємного обміну ідеями та постійного зворотного зв'язку.

Мережа типу «кожен з кожним» (all-channel) стимулює створення гарного морального клімату і пристосовності, вона стимулює обмін думками у робочій групі. Така мережа зазвичай використовується у різного роду комітетах, якщо тільки голова не наполягає на тому, щоб всі зв'язки проходили через нього.

Перевантаженість комунікаційних каналів. Коли комунікаційна завантаженість каналів стає надмірною, необхідно збільшувати число каналів або покращувати технологію, зменшувати число повідомлень, збільшувати делегування повноважень або об'єднувати тих, хто частіше набуває комунікаційного спілкування один з одним.

Для удосконалення організаційних комунікацій необхідно:

- регулювати інформаційні потоки на основі точної оцінки інформаційних потреб (своїх і підлеглих);
- удосконалювати систему зворотного зв'язку - зокрема для збору, обліку та використання пропозицій персоналу;
- використовувати управлінську діяльність для більш ефективного обміну інформацією;
- використовувати додаткові джерела інформації (випуск бюлетенів, відеофільмів, газет) з роз'ясненнями діяльності організації.

3. Поняття інформації, її значення в процесі менеджменту

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому середовищі.

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем,

У загальному розумінні **інформація** – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління та можливі наслідки.

За своїм значенням для обґрунтування рішення інформація розділяється на чотири види:

1. Директивна (законодавча).
2. Науково-технічна.
3. Економічна.
4. Організаційно-нормативна.

Директивна інформація забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера. Вона регламентує діяльність менеджера з позицій законності.

Науково-технічна інформація прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством.

Економічна інформація показує стан господарської діяльності організації та її ефективність. Вона характеризує зміни трудового процесу, витрати дієвої праці у кожному структурному підрозділі підприємства.

Організаційно-нормативна — це засоби впливу на управляючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій [4,6,13,14,16].

З метою організації стратегічного, тактичного та оперативного управління, інформація може бути класифікована за такими ознаками:

- за напрямом руху: вихідна — потік інформації від суб'єкта до об'єкта управління і вхідна — потік від об'єкта до суб'єкта;
- за ознакою щодо середовища формування: на зовнішню і внутрішню (зовнішньосистемну і внутрішньосистемну);
- за характером даних щодо змісту процесу управління: на директивну і описову;
- за джерелом виникнення: на первинну і похідну;
- за способом вираження і фіксації: на усну і документальну;
- за ступенем стабільності: на постійну, змінну, періодичну і разову;
- за призначенням щодо процесу управління: на планову, звітну, облікову, контрольну;
- за підлеглистю до підсистем керованої системи: на технічну, економічну, соціальну, організаційну, правову тощо;

- за належністю до сфер діяльності та функцій управління: на конструкторську, технологічну, фінансову, бухгалтерську, оперативно-виробничу;
- за певним терміном: на інформацію про минулі, поточні та майбутні події (прогностична інформація);
- за ступенем визначеності інформації: на детерміновану і ймовірну [4,14,16].

Сучасні вимоги до інформації

При розгляді інформації в сучасних умовах використовують наступні показники: обсяг, вірогідність, цінність, насиченість, відкритість, своєчасність надходження.

Головною вимогою до інформації є її достатність, тобто подання менеджеру тільки суттєвих відомостей для виконання завдань управління.

Достатність інформації забезпечує можливість вибору рішення, підвищує ефективність управління за рахунок обґрунтованості рішень, скорочує час на їх розробку і прийняття, зменшення витрат на збір і обробку відомостей. Відбір суттєвої інформації полегшується чітким формулюванням змісту завдань управління. Надлишкова інформація підвищує якість наступних управлінських рішень, але вимагає великих витрат часу для її передачі й аналізу. Недолік інформації ускладнює вироблення правильного рішення.

Вірогідність інформації – це показник відповідності отриманих відомостей реальним. Чим менше ланок бере участь у передачі інформації, тим вона достовірніша. Перекручування може відбудися з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Цінність інформації може розглядатися з двох позицій: цінність для одержувача по відношенню до майбутньої прибутковості (споживча цінність) і цінність з погляду понесених витрат.

Насиченість інформації – це співвідношення корисної і фонові інформації. Фонова інформація необхідна для кращого сприйняття корисної інформації через поліпшення емоційного настрою, зосередження уваги,

підкреслення цінності. Якщо фонові інформації немає, то інформація сприймається як «суха».

Відкритість інформації характеризує можливість її надання різним групам людей. Секретна інформація надається тільки обмеженому колу працівників підприємства. Конфіденційна інформація може бути передана досить широкому колу працюючих, але за умовою її збереження в секреті від працівників інших підприємств.

Своєчасність надходження інформації важливе значення для ефективного функціонування системи управління. Часткова інформація, одержана своєчасно, значно корисніша для управління, ніж повна інформація за всією фірмою, яка одержана із запізненням [4].

Джерелами будь-якої **інформації** є передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

Документ - це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на кіно-, відео-, фотоплівці тощо.

Для ефективного управління важливе значення має режим доступу до інформації. **Режим доступу до інформації** - це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації. За режимом доступу інформація поділяється на відкриту та з обмеженим доступом.

Контроль правильності інформації забезпечує в багатьох випадках «життєздатність» підприємства. Вірогідність даних – це у кінцевому рахунку доходи і витрати.

При збереженні та переробці даних основними **способами контролю** є:

- дублювання (повторення процедур запису, алгоритмів обчислень, після чого проходить порівняння результатів);

- відстеження контрольних сум (по окремих записах і масиву даних у цілому обчислюється контрольна арифметична сума всіх реквізитів, що перевіряється після кожного етапу перезапису);

- перевірка макета даних (по окремих реквізитах перевіряється припустима значність, інтервал припустимого значення).

Політика безпеки – це конфіденційність, цілісність і готовність. Ймовірні погрози для управлінської інформації в каналах зв'язку, крадіжкою документації, знищення інформації, помилками в роботі тощо [4].

Контрольні питання

1. Надайте характеристику комунікаціям в менеджменті.
2. Розкрийте поняття зовнішніх та внутрішніх комунікацій.
3. Надайте характеристику формальним і неформальним комунікаціям.
4. Назвіть базові елементи комунікаційного процесу.
5. Що можна віднести до числа перешкод в організаційних комунікаціях?
6. Які комунікаційні мережі ви знаєте?
7. Які засоби застосовуються задля удосконалення організаційних комунікацій?
8. Розкрийте суть поняття інформації в менеджменті.
9. Які види інформації ви знаєте?
10. Назвіть сучасні вимоги до інформації.

Тема 18. Організація праці менеджера

1. Організація керівної праці менеджера.
2. Організація роботи з документами.
3. Організація і проведення ділових зустрічей.
4. Організація прийому відвідувачів.

1. Організація керівної праці менеджера

Результати роботи менеджера залежать не тільки від діяльності колективу, який він очолює, і апарату управління, а також і від організації власної праці.

Процес організації праці менеджера здійснюється на тій же основі, що і організація праці всього колективу. Організація праці базується на суспільних законах (закон розподілу праці, закон кооперації праці, закон переміни праці тощо) і суб'єктивних організаційних принципах (принцип ритмічності, принцип пропорційності, принцип безперервності тощо). Але у методах організацій управлінської праці є і особливості, що впливають із специфіки процесів управління організацією. Вони обумовлені відокремленням управлінської праці від праці виконавчої, яка є формою прояву розподілу праці у суспільстві.

Змістом організації праці менеджера є науково обгрунтовані рішення таких питань, як розподіл і кооперація праці працівників у масштабі підрозділу чи підприємства в цілому, вибір раціональної системи і методів роботи, підбір і розстановка персоналу, організація робочих місць і створення ефективного виробничого середовища для працівників, використання засобів механізації управлінських робіт. Їх конкретне рішення визначається методами і стилем керівництва менеджера, його загальноосвітнім і професійно-кваліфікаційним рівнем, удосконалення яких є одним із найважливіших завдань [1,4,5,14].

Здійснюючи керівництво роботою організації менеджеру слід:

- систематично брати участь у вирішенні виробничих завдань;

- вирішувати питання, які передбачені службовими повноваженнями;
- регулярно спілкуватись з людьми, одержувати від них і передавати їм необхідну управлінську інформацію.

Сукупність цих завдань визначає структуру робочого часу менеджера і основні напрями організації його праці. Їх класифікація показана на рис. 18.1.



Рис. 18.1. Організація праці менеджера [4]

2. Організація роботи з документами

Серед найбільш трудомістких робіт одне з чільних місць посідає робота з документами. Незважаючи на нововведення в техніці та технології, вони не дають сьогодні відчутного зниження трудомісткості документування управлінської праці. За підрахунками спеціалістів, на роботу з документами працівники апарату управління витрачають від 30 до 70 % свого робочого часу [1,4].

Документування - це процес вивчення обсягу вхідної та підготовки вихідної інформації на основі листів, наказів, розпоряджень тощо.

Через суттєві недоліки в технології документування виникають перевантаження працівників (наприклад, коли керівник намагається бути в курсі всіх питань і прагне охопити всю інформацію, його робоче місце стає «вузьким» в інформаційному пошуці).

Які є шляхи раціоналізації роботи керівника з документами?

Перший шлях - це використання менеджером режиму «фільтрації» документів, які надходять, тобто відбір лише тих із них, за яким рішення може бути прийняте тільки ним самим. Попередній розподіл вхідної документації адресатом повинен здійснюватися в канцелярії, чи секретарем керівника відповідно до функцій та видів робіт у апараті управління.

Другий шлях передбачає вдосконалення роботи з вихідними документами. Керівник повинен якомога більше делегувати право підпису документів відповідним виконавцям, звичайно, в межах існуючих законоположень, згідно раціонального розподілу прав та обов'язків між ними. У цьому випадку досягається подвійний ефект: він вивільнить свій час для інших важливих робіт і цим підвищуватиме ініціативність підлеглих.

Третій шлях удосконалення роботи з документами - це підвищення швидкості індивідуальної роботи керівника з ними. Для цього він повинен володіти прийомами швидкою (динамічного) читання. Для керівника сучасного виробництва така потреба з'явилася давно [1,4].

3. Організація і проведення ділових зустрічей

Ділові зустрічі – це цілеспрямований вид спілкування з метою вироблення рішень на основі аналізу міркувань і висловлювань їхніх учасників [1,4].

До них належать наради, засідання, ділові бесіди і переговори.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада — це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу [1].

Нарада — одна із самих дієвих форм залучення членів трудового колективу до розв'язання встановлених перед ним завдань, управління підприємством. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання — це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи) [1].

У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори — це спільна присутність у певному місці людей, які об'єднані конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.) [1].

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради.

Наради мають як позитивні, так і негативні сторони.

До позитивних сторін ділової наради належать:

можливість оперативно та у короткий термін одержати потрібну інформацію,

ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення;

прийняття колегіальних рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки, аналізу, а не видання інформації.

До негативних сторін ділової наради належать:

їх висока вартість;

невизначеність колективної відповідальності.

Класифікація ділових нарад [1]:

1. За цілями:

навчальні (мета наради – передати учасникам певні знання, і тим самим підвищити їх кваліфікацію);

роз'яснювальні (керівник намагається переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);

проблемні (мета наради — розробка шляхів і методів рішення проблем);

координаційні (мета наради — координація роботи підрозділів);

інформаційні (мета наради — здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).

2. За способом проведення:

диктаторські - характеризуються такими ознаками: право голосу має тільки керівник; він сам викладає свої погляди, видає наказ або вказівку; кількість учасників не регламентують. Особливості таких нарад — збереження ієрархії працівників, однозначність у постановці завдань, швидке прийняття рішень;

автократичні є різновидом диктаторських. Їх хід передбачає запитання керівника і відповіді учасників наради. На вимогу або за дозволом керівника допускаються виступи. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожен має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд;

сегрегативні - передбачають порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати;

дискусійні являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. Такі наради організують у разі потреби координації дій співробітників або підрозділів, їх може проводити як керівник, так і обраний учасниками голова. Кількість учасників обмежена, звичайно не більше 15 чол. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню

відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу;

довільні - мають місце тоді, коли обмінюються думками працівники, професійні обов'язки яких тісно взаємопов'язані. Вона відбувається без порядку денного, без голови, на ній не приймають ніяких рішень. Прикладом такої наради є обговорення керівником, його заступниками, помічниками, провідними спеціалістами загального стану справ або важливої проблеми.

3. За ступенем підготовленості:

заплановані - наради, які регулярно проводять керівники, — щотижневі наради, наприклад, з якості, та ін.

позапланові - проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.)

4. За періодичністю:

разові;

регулярні;

періодичні.

5. За кількістю учасників:

наради з вузьким складом учасників (до 5 чоловік);

розширені наради (до 20 чоловік);

представницькі наради (понад 20 чоловік).

6. За складом учасників:

наради з постійним складом учасників;

наради з непостійним складом учасників;

наради зі змішаним складом учасників;

наради зі складом, що регламентований нормативним актом.

Керівники і спеціалісти витрачають до 20-30% свого робочого часу на ділові зустрічі [5]. Однак, ділові зустрічі не завжди приносять очікуваний ефект через неправильну їхню організацію та технологію проведення (непідготовленість, велика кількість учасників, необґрунтована тривалість доповідей, незадовільне оформлення рішень тощо).

Раціональна організація та проведення ділових зустрічей включає розробку плану зустрічей, відбір учасників, вибір місця і часу його проведення.

План ділових зустрічей повинен розроблятися на певний період (*місяць, квартал, рік*), узгоджуватися зі всіма зацікавленими службами й посадовими особами, затверджуватися керівником і скеровуватися у всі підрозділи. Уже одна ця операція дозволяє впорядкувати частоту засідань, їхню тривалість, а також знімає проблему негайності скликання й непроінформованості учасників. Звичайно, наради можуть скликатися й раптово, але їхня кількість повинна бути дуже малою. Крім цього, план повинен містити перелік питань, які необхідно обговорити в процесі самої зустрічі. При підготовці зустрічі необхідно уважно визначити якісний і кількісний склад її учасників. До участі в нараді, наприклад, повинні залучатися особи, найбільш компетентні в її темі. Це не обов'язково мусять бути високопоставлені керівники. Замість них можуть бути запрошені спеціалісти, які відповідають за певну ділянку роботи, і цим не принижується авторитет керівника.

При підготовці ділової зустрічі важливо за 2-5 днів до її початку повідомити учасників про порядок денний, теми доповідей, поширити список виступаючих шляхом оголошення по телефону чи іншим способом.

Необхідно також вибрати місце й час проведення зустрічі, про які також треба повідомити учасників. Ділові зустрічі можуть проводитися як у кабінеті керівника, так і в спеціально обладнаних приміщеннях, де є диктофони, засоби зв'язку, спеціальні столи.

Після завершення організаційного етапу ділової зустрічі можна приступати до її проведення. Вона буде тим ефективніше, чим правильніше буде обрано головуючого, який визначить стиль роботи й регламент.

Стиль роботи - це форма проведення зустрічі (бесіда, «мозкова атака» тощо).

Регламент - це час, який передбачається витратити на всю зустріч, окремі виступи-доповіді та дебати і обговорення.

Тривалість зустрічі доцільно встановлювати не більшою 120 хвилин з однією перервою після першої години роботи 5-10 хвилин. Це обумовлюється оптимальною тривалістю розумової діяльності людей, яка в середньому складає 40-45 хвилин. Дослідження показують, що активність учасників зустрічі зростає протягом 45 хвилин. У період між 45 і 90 хвилинами вона стабілізується, а з 90 до 120 хвилини спостерігається негативна активність учасників [5].

Ділові зустрічі (наради) краще проводити у другій половині дня, що спонукатиме її учасників працювати швидко й ефективно, щоб не засиджуватися допізна. Як вже зазначалось людина має два піки підвищеної працездатності протягом дня: перший - приблизно з 9 до 12- 13 години й другий - між 16 і 18 годинаю. Саме в другий пік і доцільно проводити наради [5].

Що ж стосується частоти засідань, то краще провести дві наради на тиждень, тривалістю в півгодини кожна, ніж одну тривалістю в годину.

На виступи-доповіді, як правило, слід відводити 10-25 хвилин, а на виступи в дебатах - до 3 хвилин. Якщо передбачити більше часу, то доповідачі можуть повторюватися в думках, відхилятися від теми, яка обговорюється. Регламенту повинен чітко дотримуватися кожний доповідач, незалежно від його рангу.

Для того, щоб переконатися в необхідності суворого дотримання регламенту ділових зустрічей, доцільно розрахувати в кожному конкретному випадку їхню ціну. Вона визначається наступним чином:

фіксується число учасників і тривалість наради;

визначається годинна тарифна ставка одного учасника;

розраховується ціна, Ц, за формулою [5]:

$$Ц = Н \cdot Т \cdot (1 + I) \cdot З_{сер.} / Т_{сер.},$$

де Н - кількість учасників;

Т - тривалість у годинах;

I - коефіцієнт прихованих втрат, пов'язаних з участю в зустрічі (наradі);

З_{сер.} - середньомісячна заробітна плата учасника зустрічі (наradі);

Т_{сер.} - середнє число робочих годин учасника зустрічі в місяць.

Необхідно завжди пам'ятати, що вміння виступати публічно - одна з невід'ємних рис здібного менеджера. Тому потрібно виховувати в собі лаконічність, уміння стисло формувати свої думки, а для цього треба добре знати обговорювану проблему.

Обговорення питань ділових зустрічей закінчується прийняттям рішень, які фіксуються в протоколі. Досвід показує, що якщо за результатами, наприклад, наради не видано який-небудь директивний документ, якщо контроль виконання рішень налагоджено погано, необхідність у ній виникне знову.

Матеріали наради повинні бути:

чітко і коротко сформульовані;

вмістити тільки факти;

містити якомога більш графічного зображення (якщо у цьому є потреба);

на їх читання повинно витратитися максимум 0,5 годин;

не містити посилань.

4. Організація прийому відвідувачів

На прийомах відвідувачів керівник має можливість отримувати цінну інформацію про самих відвідувачів і про стан справ на тих ділянках, де вони працюють. Крім того, прийом відвідувачів із особистих питань відображає виконання керівником соціальної ролі організації чи підприємства, яку він уособлює.

При вирішенні питань організації прийому відвідувачів необхідно пам'ятати одне важливе правило: час відвідувача не менш цінний, ніж час працівника апарату управління. Дотриманню цього правила сприяють [5]:

встановлення певних днів і годин прийому відвідувачів із службових та особистих питань;

інформування відвідувачів.

Прийом відвідувачів із службових питань потрібно встановити протягом усього робочого тижня в певні години, наприклад, після обідньої перерви. Час для прийому відвідувачів із особистих питань краще визначити за днями тижня, поділивши ці обов'язки між заступниками. Робити це краще також у другій половині дня.

У вдосконаленні практики прийому відвідувачів важливу роль відіграє їхнє інформаційне обслуговування. Відвідувачі повинні чітко знати, до кого вони повинні звертатися з певних питань, мати відповідну інформацію про хід виробництва, його перспективи, власні можливості росту тощо. Цю та іншу інформацію аналогічного змісту вони повинні отримувати з оголошень, стінних газет, наказів і т.д. Тоді відпаде потреба у відвідуванні ними керівників із цих питань.

Менеджмент вказує на використання таких порад керівником під час прийому відвідувачів [5]:

створіть із самого початку зустрічі умови, які б спонукали до тривалої бесіди;

уточніть тему розмови перед її початком;

задавайте питання в такій формі, щоб вони не виводили з рівноваги співрозмовника;

надавайте можливість висловлюватися всім учасникам розмови;

сформулюйте результати розмови в присутності співрозмовника.

Уміння вести бесіду є однією з найважливіших ділових рис сучасного керівника.

Контрольні питання

1. У чому полягає зміст організації керівної праці менеджера?
2. Назвіть напрями організації праці менеджера.
3. Охарактеризуйте особливості організації роботи з документами. Назвіть шляхи раціональної роботи керівника з документами.
4. Яким чином відбувається організація та проведення ділових зустрічей?
5. Надайте класифікацію ділових нарад.
6. Охарактеризуйте особливості організації прийому відвідувачів.

Тема 19. Розвиток особистого менеджменту

1. Планування робочого часу менеджера.
2. Швидке читання. Графічні засоби в роботі менеджера.
3. Тренування пам'яті та інтелекту.
4. Управління стресом.

1. Планування робочого часу менеджера

Всі витрати робочого часу менеджера необхідно розглядати як витрати часу для рішення поточних і перспективних задач. Від правильного розподілу часу так чи інакше залежить рівень реального впливу менеджера на процес виробництва і ефективність його праці. Для цього менеджер відповідного рівня повинен чітко уявляти мету і зміст робіт.

До **поточного (оперативного) управління** відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи в період робочого дня, тижня, декади та ін. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролю, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк.

Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Таким чином, ціль оперативного управління виробничими процесами полягає у забезпеченні організаційної стійкості усіх елементів системи, якою управляють, для своєчасного виконання завдань організації і кожного підрозділу короткострокового періоду.

Перспективне (стратегічне) управління визначає ціль, структуру і обсяги виробництва на довгостроковий період. Тут менеджер повинен компетентно і завчасно визначати цілі перед колективом і створювати умови для їх виконання.

Рішення оперативних і стратегічних завдань вимагає участі менеджерів усіх рівнів управління. Але форми і методи рішення на різних рівнях управління різні. Вони і лежать в основі розподілення витрат часу для рішення оперативних і стратегічних завдань за рангами менеджерів у значній мірі визначають ефективність їх особистої роботи і роботи колективу в цілому.

Необхідність швидкого і компетентного рішення різних оперативних завдань з урахуванням інтересів всього підприємства вимагає участі керівника в оперативному управлінні. Це вірно, тому що коли керівник підприємства буде займатись тільки перспективними питаннями, то він поступово втратить детальне уявлення про стан справ на підприємстві, а також контроль за станом виробництва. Тому важливо правильно визначити коло оперативних завдань, у рішенні яких повинен брати участь керівник організації, форми і ступень його участі [1,4,5,19].

Якщо керівник підприємства бере на себе рішення усіх оперативних питань, то тоді виникає ряд негативних наслідків знижується почуття відповідальності й ініціатива підлеглих, різко зростає кількість управлінських завдань, які фізично одному керівникові неможливо виконати. Тому частина питань залишається невирішеними, а якість прийнятих рішень знижується.

У зв'язку з цим керівник повинен знайти форми передачі права на прийняття оперативних рішень менеджерам і спеціалістам, залишаючи за собою право рішення суттєвих оперативних завдань, що виникли раптово. Винятком є оперативне планування, яке повинно бути під постійним контролем керівника організації, тому що від цього залежить ритмічність і узгодженість усіх виробничих процесів.

Таким чином, міра участі і витрат часу керівника організації на оперативне управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо у ході виробничого процесу і витратами часу на це, а його діями по створенню працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності організації.

Час, витрачений менеджером на оперативне управління, не може бути жорстко регламентованим і нормованим. Його величина залежить від ряду факторів, основними із яких є: виробничі ситуації, обумовлені змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, впровадженням нової технології, форм організації праці, удосконаленням управління та ін. У таких випадках керівник повинен бути максимально звільненим від вирішення дрібних питань [3].

З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин.

Для раціонального використання свого часу фахівцю необхідно, перш за все, чітко усвідомити свої основні функції, цілі, завдання та бюджет часу.

При плануванні слід враховувати такі основні **правила**:

1. При складанні плану на день залишити 40 % часу вільним, тобто 60 % часу відвести на планові роботи, 20% — на непередбачені, 20 % — на ті, що виникають спонтанно;
2. Треба постійно фіксувати витрачений час. При цьому слід вказувати, як і на які потреби він був витрачений. У результаті фахівець, маючи повне уявлення про витрати свого часу, може скласти план на майбутнє;
3. Для складання гарного плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо- і короткострокові;
4. Основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність;
5. Для забезпечення реальності планування слід планувати такий обсяг завдань, з яким фахівець може реально впоратися.

У лексиконі ділового співтовариства з'явилося модне слово — «**тайм-менеджмент**». Технології, що дозволяють оптимізувати робочий день, насправді існують. Інше питання, як вони реалізуються в житті.

Термін «тайм-менеджмент (ТМ)» походить від англійського time-management, що в перекладі означає «управління часом». Це сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних задач, проектів та календарних подій.

Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування іншим людям. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію та контроль результатів. Головними допоміжними інструментами для управління часу є особистий календар, список поточних дій та список проектів.

Для того, щоб визначити, як використовується час, рекомендується протягом певного часу вести щоденник, у якому нотується кількість часу,

необхідна для виконання типових задач. Це дозволяє точніше розраховувати власні сили у плануванні.

Щоб оцінити свій прогрес, ефективним методом є щотижневий аналіз виконаного та того, що очікується на наступному тижні.

Згідно з емпіричним **принципом Парето**, лише 20 % всіх справ призводять до 80 % бажаного результату. Розставлення пріоритетів полягає у визначенні саме цих 20 % справ, які матимуть найбільший вплив.

2. Швидке читання. Графічні засоби в роботі менеджера

Швидке читання

Зростання потоку інформації вимагає від менеджера швидкої обробки великої кількості друкованого матеріалу. Виникла потреба в спеціальному тренуванні психічних функцій людини з читання. Для оволодіння технікою швидкого читання необхідно позбавитися трьох недоліків, якими є:

- ▶ артикуляція, або проговорювання того, що читається. При цьому швидкість читання не перевищує швидкості мови - 150 слів за хвилину. Становище ускладнюється тим, що при артикуляції сприйняття інформації відбувається за участю слухового каналу, що й сповільнює швидкість читання;

- ▶ мале поле зору при читанні. Під полем зору розуміють частину тексту, яка сприймається очима при одній фіксації погляду. При звичайному читанні, коли сприймаються букви чи окремі слова, поле зору дуже мале. У результаті очі змушені робити багато зайвих зупинок при читанні;

- ▶ регресії при читанні. Під ними розуміють зворотні рухи очей до незрозумілих фраз, слів, речень.

Відомі **чотири способи читання**.

Перший спосіб - це поглиблене читання складного, невідомого або наукового тексту, яке вимагає глибокого розуміння й обдумування прочитаного.

Другий спосіб - читання художньої літератури, при якому, якщо читають із насолодою, то це робиться повільно, якщо ж хочуть перечитати книгу за одним заходом, то читають дуже швидко.

Третій спосіб - швидке суцільне читання, яке забезпечує повноцінне засвоєння прочитаного.

Четвертий спосіб - читання-сканування. Таке читання потрібне для моментальної оцінки тексту, для відшукування певних слів чи фактів. Дослідним шляхом встановлено, що таке читання має продуктивність 650-1000 слів за хвилину в залежності від натренованості [5].

Графічні засоби в роботі менеджера

В умовах всезростаючого потоку виробничо-економічної інформації ефективність управління визначається технічними засобами, серед яких немаловажне значення мають графічні засоби, які наочно відображають стан і хід виробництва чи іншої діяльності за допомогою умовних позначень (крапок, фігур, ліній). Наочність основана на вловлюванні факторів з першого погляду.

Графіки, які застосовуються в управлінні, - це інформація, необхідна для складання планів виробництва, прийняття оперативних рішень [5].

Основна відмінність організаційних креслень (графіків) від графіків технічних полягає в тому, що предмети, які вивчаються з їх допомогою, носять умовний характер.

В графіку розрізняють два основних елементи [5]:

1. Графічний образ - це сукупність накреслень, які сприяють виявленню співвідношень між тими чи іншими величинами.
2. Експлікація або легенда графіку - це сукупність умовних позначень, які роз'яснюють зміст графіку (система координат, шкали, масштаби).

Організаційний графік повинен:

давати правдиві дані, бути змістовним;

- бути синоптичним (зручним для читання);
- бути простим, зрозумілим і давати повну інформацію;
- бути технічно правильно виконаним.

Щоб правильно застосувати графіки в повсякденній роботі, дуже важливо знати їх класифікацію.

Основні групи графічних засобів управління [5]

оргограми - застосовуються для моделювання організаційних структур і процесів (структура підприємства, структура апарату управління тощо);

топограми - мають вигляд маршрутних схем, на яких схематично зображають рух предмету праці через робочі місця, схеми маршрутів робітників при багатOVERSTATному устаткуванні;

хронограми - це графіки, які відображають розвиток явища в часі. Відомо понад 100 зразків різних хронограм. Найчастіше в практиці зустрічаються: циклограми, графіки Ганта (для оперативного управління виробництвом), хронограми робочих процесів (для хронометражних спостережень);

діаграми - застосовуються для наглядного зображення пропозицій і динаміки окремих показників з метою регулювання їх величини.

Доцільність вибору того чи іншого графічного прийому і ефективність його застосування залежать від масштабу завдань, які вирішуються.

3. Тренування пам'яті та інтелекту

Тренування пам'яті

Пам'ять - це психічний процес, який полягає у:

- а) запам'ятовуванні предметів, явищ, вчинків, думок;
- б) збереженні того, що запам'яталося;
- в) відтворенні того, що запам'яталося;
- г) впізнанні тих об'єктів, які мали місце в минулому [5].

Види пам'яті

Наочно-образна пам'ять проявляється в запам'ятовуванні й відтворенні видимих і слухових образів. Ця пам'ять має велике значення в робочій, навчальній і творчій діяльності людини.

Словесно-логічна пам'ять виражається в запам'ятовуванні й відтворенні думок. Цей вид пам'яті тісно пов'язаний із мовою. Наприклад, об'єкт спостереження можна не лише запам'ятати наочно, але й виразити його сутність у словесній формі.

Рухова пам'ять залежить від співвідношення збудження й гальмування нервових клітин. Виникнувши, рухомий образ впливає на групу м'язів, робота яких пов'язана з цим образом.

Емоційна пам'ять - це пам'ять на емоційні стани, які мали місце в минулому. Емоційні переживання швидко запам'ятовуються й легко відтворюються.

Короткотермінова (оперативна) пам'ять утримує інформацію у вигляді неповного відтворення подій (наприклад, при погляді на сукупність цифр).

Довготермінова пам'ять служить для запам'ятовування інформації надовго. Все, що утримується протягом більш, ніж декількох хвилин, знаходиться в довготерміновій пам'яті.

Міжнародний досвід господарської діяльності показує, що основою довгострокового успіху будь-якої фірми є висококласний менеджер або команда управлінців. Складність роботи керівника обумовлена тим, що він покликаний керувати всіма сферами життєдіяльності підприємства і забезпечувати вирішення не тільки техніко-економічних, але й соціально-психологічних завдань. В зв'язку з цим, до нього пред'являються особливі вимоги розуміння суті пізнавальних процесів, що складають основу управлінської діяльності.

Вимоги до пам'яті керівника [1,4,5,19]

Пам`ять, тобто уміння людини зберігати і відтворювати в свідомості колишні враження, досвід, — найважливіша характеристика психіки.

Пам`ять — це багатовимірне явище; її різні грані виявляються в кожній людині інакше.

Як показує досвід управлінської діяльності, **пам`ять керівника** повинна мати деякі **професійні особливості**, важливі для його діяльності:

- надійне збереження інформації не стільки про речі, предмети, скільки про людей, оскільки саме взаємини з людьми складають головний зміст управлінської діяльності;
- великий об`єм, здатність сприймати і зберігати інформацію і про предмети, і про людей, а також постійний облік характеру взаємин, що склалися між людьми;
- оперативність, тобто уміння швидко мобілізувати наявну інформацію, використовувати її в потрібний час і в потрібному місці;
- перешкодостійкість, тобто її надійність, працездатність в складних ситуаціях, наприклад, при веденні переговорів, в конфліктних ситуаціях і тому подібне.

При використанні пам`яті, так само як і в процесі сприйняття, зустрічаються деякі **типові помилки**:

1. Помилка «улюбленої ситуації», що добре збереглася в пам`яті, — перенесення умов, рішень, інформації з однієї ситуації, яка раніше мала місце, на іншу, хоча й подібну першій. Ця помилка веде до спрощення способів поведінки керівника, їх стандартизації. Шлях подолання такої помилки — всестороння оцінка ситуації, кожна з яких є неповторною.

2. Помилка «улюблених причин» при поясненні тих або інших явищ, що повторюються, — так, негативна поведінка підлеглих звично пояснюється їх лінню, тоді як дійсні причини можуть бути дуже різноманітними: недоліки в організації виробництва, слабка стимулювання, погано налагоджена система контролю і т.п.

3. Помилка «кінців і середин» — упущення тієї обставини, що в процесі повідомлення інформації краще всього запам'ятовується та її частина, яка знаходиться на початку або в кінці повідомлення; частина, яка знаходиться в середині повідомлення, часто вислизає від нашої уваги. Тому найбільш цінну інформацію потрібно поміщати в кінці або на самому початку доповіді, виступу, бесіди, повідомлення, рішення.

Як і інші здібності, пам'ять може удосконалюватися, при цьому можуть використовуватися наступні основні прийоми:

- мотивація, тобто формування у керівника відповідних мотивів, установок, розвиток відчуття відповідальності за доручену справу;
- використання різних спеціальних прийомів для запам'ятовування, аналогічних чарівній фразі: «Каждый Охотник Желает Знать, Где Сидит Фазан», за допомогою якої запам'ятовується послідовність кольорів у веселці;
- організація матеріалу, який потрібно запам'ятати, його групування за істотними ознаками, що має ще більше значення для поліпшення пам'яті, оскільки дозволяє людині оперувати величезною кількістю інформації.

Таким чином, пам'ять тісно пов'язана з розумовими процесами.

Відомі в психології прийоми запам'ятовування поділяються на логічні й механічні. Логічне запам'ятовування спрямоване на зміст поступаючої інформації.

Механічне запам'ятовування пов'язане з формою інформації, яка сприймається: слова, звуки, образи.

У практичній діяльності важко провести межу між логічним та механічним запам'ятовуванням. Це добре видно на найбільш поширеному прийомі запам'ятовування - повторенні.

Повторення - найбільш розповсюджений метод запам'ятовування. При цьому необхідно знати такі правила [5]:

великий за обсягом матеріал слід поділяти на частини за їхнім змістом і вивчати, після чого повторювати в цілому;

кількість повторень повинна бути дещо більшою за ту, якої виявилось достатньо для першого повного відтворення матеріалу;

повторення інформації повинно починатися не пізніше, ніж через годину після запам'ятовування (через годину в пам'яті людини залишається не менше 50%, а через день 30-35% того, що запам'яталося).

Для розвитку пам'яті менеджмент рекомендує використовувати наступні прийоми [5]:

повторення вивченого. Менеджер повинен періодично освіжувати в пам'яті вивчене (перечитувати, продумувати і т.д.);

цілеспрямовані вправи. Тут можна запропонувати вивчення цифрового матеріалу, текстів прози й віршів, образів;

тренування спостережливості. Спостережливість сприяє покращенню невимушеного запам'ятовування. Для цього рекомендують регулярні вправи з обдумування того, що мало місце за день, тиждень, місяць і т. д.;

гігієна пам'яті. При втомі не слід постійно підбадьорювати себе тонізуючими напоями (кава, чай). При інтенсивній розумовій праці доцільно через 40- 45 хвилин робити невеликі перерви; дуже корисні фізкультпаузи; дуже важливим є повноцінний сон. Суттєве значення для розвитку пам'яті має правильне харчування та хороші взаємовідносини в сім'ї та на роботі.

Тренування інтелекту

У менеджерській діяльності всі операції обдумування виконання основних функцій менеджменту мають дві моделі:

перша базується на отриманні рішень, висновків шляхом логічного міркування, тобто аналітичним шляхом;

в основі другої моделі лежить творче (латеральне) мислення.

Для аналітичного мислення характерним є використання відомих операцій: аналізу, синтезу, узагальнення, порівняння та інших.

Латеральне мислення також базується на використанні цих операцій, але вони для нього не є основними. У ньому переважає дія механізму інтуїції.

Під **інтуїцією** психологи розуміють таке мислення, яке здійснюється «на краю» свідомості [5].

Інтуїтивне рішення проблеми - це миттєвий акт, рішення «з місця». Але за таким процесом завжди прихований процес роботи думки. Ефективність прийняття інтуїтивних рішень залежить від досвіду, знань, навиків менеджера, його психологічного стану. Особливо важлива роль інтуїції в прогнозуванні подій.

Усі концепції латерального мислення не мають конкретних розрахунків (цього зробити майже неможливо) і тому люди відносяться до них з певною пересторогою, недовірою. Латеральне мислення дозволяє відшукати механізм рішення, який має, однак, лише образний вигляд. Тому завжди довіряти концепціям такого мислення не слід. Разом з цим, латеральне мислення - це інструмент дуже делікатний, що вимагає цілеспрямованого розвитку. Тренувати латеральні здібності можна, розвиваючи швидкість, гнучкість та прогностичність розуму.

Швидкість розуму – це здатність за одиницю часу вирішити таку кількість задач (завдань), з якими може впоратись при випадковій вибірці приблизно 40 із 100 респондентів [5].

Гнучкість розуму – це вміння швидко перебудовуватись і відмовлятись від засвоєних раніше тверджень [5].

Прогностичність розуму являє собою вміння людини передбачати настання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва і т. д.) [5].

Латеральне мислення надзвичайно необхідне кожному менеджеру. Здатність творчо мислити ставить менеджера за інших рівних умов на голову вище своїх колег.

Отже, у сучасних умовах перемагає та система, яка вміє використати творчий потенціал та ініціативу всіх своїх працівників. В умовах ринкової економіки повинна прийматися до уваги будь-яка ідея, що приносить хоч яку-небудь користь.

Мислення — складний, багатоплановий процес, він може характеризуватися з різних позицій:

1. Властивості мислення оцінюються з погляду його логічності, тобто дотримання встановлених норм мислення, уміння вивчати і вирішувати складні теоретичні і практичні питання.

2. Операційність мислення оцінюється як його застосування для здійснення різних розумових операцій, наприклад, таких, як аналіз (уявне розділення об'єкту на складові частини з ціллю з'ясування їх властивостей) або синтез (протилежна аналізу розумова операція з'єднання елементів об'єкту, що вивчається, в єдине ціле з метою з'ясування властивостей цього цілого).

3. Серед форм мислення виділяються:

- поняття, що виражають істотні ознаки предметів;
- думки, що встановлюють зв'язки і відносини між предметами;
- висновки, що фіксують зв'язки між поняттями і думкам, тобто складні думки;

4. Мислення розділяється на наступні типи:

- понятійне мислення, операція поняттями;
- образне, тобто таке, що використовує образне, цілісне сприйняття предметів;
- дієве, практичне, тобто таке, що забезпечує наочно-практичну діяльність людини;

5. Мислення передбачає наступні етапи:

- усвідомлення якої-небудь проблеми при здійсненні тієї або іншої діяльності;
- пошук можливих варіантів її вирішення;

- вибір одного з цих варіантів як найбільш прийняттого;
- реалізація прийнятого варіанту в практичній діяльності.

Ці основні характеристики розумової діяльності в цілому характеризують і аналогічну діяльність керівника. Проте управлінська діяльність специфічна, тому при її здійсненні затребувані особливі сторони мислення.

Головна особливість мислення керівника, яка обумовлена характером його професійної діяльності, — його практична спрямованість, тобто спрямованість не на ті або інші символи, знаки, як це має місце в діяльності вченого, а на реальні об'єкти і процеси, перш за все, на людей і їх взаємини. Мислення керівника як би вплетене у всі форми управлінської діяльності — планування, організацію, мотивацію, контроль. Цим пояснюються і деякі інші його особливості:

- майже завжди керівник вимушений осмислювати проблему в умовах жорсткого ліміту часу, що робить неможливим висунення безлічі гіпотез;
- проблеми, що виникають в процесі управлінської діяльності, як правило, не мають однозначного рішення; ці рішення є лише більш-менш правильними;
- результати мислення відразу використовуються для зміни характеру проблемної ситуації;
- при осмисленні ситуації керівник повинен враховувати не тільки її головні, але й другорядні особливості, оскільки деталі можуть мати вирішальне значення.

Ці особливості управлінського мислення висувають особливі **вимоги до інтелектуальних здібностей** менеджера [1,4,5,19]:

1. Мислення керівника повинне бути стабільним, тобто відрізнитися високим ступенем стійкості. Необхідність цієї якості пояснюється тим, що він має справу, перш за все, з людьми, які можуть підкорятися йому не повною мірою, приховувати свої справжні відчуття і наміри, а іноді й

намагатися маніпулювати керівником. Тому керівник повинен уміти логічно мислити і послідовно діяти в умовах складної, невизначеної ситуації.

2. Рішення керівника повинні бути чіткими, ясними, такими, що не допускають можливості їх мінливого тлумачення. Це полегшить подальшу перевірку їх виконання.

3. Керівник повинен уміти передбачати. Саме ця якість мислення керівника дозволяє йому на основі узагальнення великих масивів інформації прогнозувати не тільки найближчі, але й віддалені результати своєї діяльності.

4. Керівник повинен володіти певним рівнем інтелекту. Проте, як показує досвід, насправді жорсткого зв'язку між рівнем інтелекту і рівнем керівництва немає. Існує лише деяка залежність, але не пряма, а опосередкована безліччю умов, насамперед, рівнем професійної управлінської підготовки, важливою складовою частиною якої є і психологічна підготовка. Розумові здібності тісно пов'язані з багатьма іншими якостями особи, істотно важливими для управлінської діяльності, зокрема, волевими якостями.

Волеві властивості керівника

Воля — це здатність здійснювати свої бажання, поставлені перед собою цілі. Воля припускає свідоме регулювання людиною своєї поведінки, діяльності, виражене в умінні долати труднощі, зокрема, непередбачені зміни у виробничій ситуації, втому, одноманітність, монотонність виконуваних трудових операцій і тому подібне.

Без подолання цих труднощів будь-яка діяльність, у тому числі й управлінська, не може бути успішною. Волеві властивості характеризуються як цілеспрямованість, наполегливість і завзятість, рішучість і сміливість, витримка і самовладання. Ці якості особливо важливі для менеджера.

Сучасні фахівці вважають, що воля поєднує в собі інтелект, емоційні та діяльні здібності людини, оскільки воля виявляється в подоланні

найрізноманітніших труднощів. Саме тому вона особливо важлива для керівника, діяльність якого надзвичайно багатогранна.

Воля залежить від індивідуальних психологічних якостей людини, пов'язана із загальною спрямованістю особи, але може розвиватися на основі отриманого життєвого досвіду, у міру придбання навичок подолання труднощів.

Розвиток цієї якості тісно пов'язаний з розвитком інших здібностей, насамперед всього інтелекту, включаючи такі його якості, як самостійність, самокритичність, гнучкість розуму. Важливий і розвиток моральних основ волі, здатності розрізняти явища, дії і вчинки за допомогою категорій добра і зла, користі і шкоди.

Зміцнення вольових якостей керівника багато в чому залежить від його здатності чітко організувати свою роботу, її планування. Чимале значення, як показує досвід, має і застосування в критичних ситуаціях методів самонавіювання, саморегулювання, наприклад, уявне вимовлення фраз типу «я можу», «я зроблю це» і т.і. Подібна техніка психорегуляції може принести відчутну користь.

Дослідження показують, що з особових характеристик на витривалість людини особливий вплив робить її здатність до спілкування. Вона, як правило, вища у екстравертів, тобто людей, орієнтованих назовні, ніж у інтравертів — людей, орієнтованих всередину. Вольові якості значно посилюються в умовах ситуацій змагань.

Таким чином, вольові якості, витримка, самовладання, наполегливість і завзятість, сміливість і рішучість визначаються як природними, природженими особливостями людини, так і соціальними, придбаними чинниками, систематичним тренуванням і вихованням.

Від природних властивостей особи залежать і інші розглянуті психологічні якості суб'єкта управління, його здатність сприйняття, пам'ять, інтелектуальні особливості.

Разом з тим, завжди існує можливість компенсації будь-якої професійно значущої властивості за рахунок інших властивостей або розвитку відповідних знань, умінь і навичок. Цю компенсаторну діяльність людина може здійснювати як самостійно, так і в ході професійної підготовки і перепідготовки.

Керівник має і додаткову можливість заповнити ті або інші власні якості шляхом формування відповідної робочої групи, команди [1,4,5,19].

4. Управління стресом

Нарівні з конфліктами важливу роль в житті людей відіграють стреси. У навіть добре керованій організації виникають ситуації, які негативно діють на людей і викликають у них почуття стресу. Надмірний стрес може стати руйнівним для особи, а відповідно, для організації. Таким чином, керівник повинен це розуміти і навчитися нейтралізувати стресові ситуації для забезпечення повної ефективності діяльності організації.

Стрес - емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. Наприклад: ситуація дефіциту часу; одночасна велика кількість подій або інформації, яку не в змозі оцінити і прийняти людина; неприємна подія в родині та ін. Стрес - це обов'язковий компонент людської діяльності.

Зауважемо, що стрес характеризується наявністю трьох фаз: *тривоги, супротиву і виснаження*.

Люди по-різному переносять на собі названі фази стресу, що залежить як від їхніх особистих, так і від багатьох інших факторів: одні проявляють реакцію суперництва й борються з ним, інші - пасують.

В залежності від виду і характеру стреси бувають фізіологічними і психологічними. Тип стресу, який має відношення до керівників характеризується надмірними психологічними або фізіологічними напруженнями [15].

Фізіологічні стреси виникають, коли відбувається накопичення критичної маси утомленості від стресових ситуацій. Результати таких стресів - хвороби (виразка шлунку, мігрень, гіпертонія, болі у серці і спині, артрит, астма та ін.).

Психологічні стреси поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційні стреси виникають в ситуації інформаційних перевантажень, коли людина не справляється із задачами, не поспіває прийняти рішення та ін. Робота керівника, його підлеглих в стресових ситуаціях може привести до неправильного виконання обов'язків. Керівникові важливо проявляти турботу про раціональну організацію праці підлеглих, створенню і укріпленню морально-психологічного клімату в колективі, що в значній мірі дозволить виключати стресові ситуації. Емоційні стреси проявляються в ситуаціях погроз, небезпеки, образ. Людина стає роздратованою, втрачає апетит, впадає в депресію, знижується її зацікавленість до спілкування.

Основними причинами стресу є наступні [15]:

організаційні фактори - перевантаження, недовантаження, неузгодженість, низька якість планових завдань;

конфлікт ролей, коли до працівника висувають суперечливі вимоги до роботи, або дають завдання, які виходять за межі його службових обов'язків;

невизначеність ролі в майбутньому, коли особі невизначені обов'язки її роботи, кому вона підпорядкована і які у неї є права;

обов'язковість, це підвищена відповідальність перед людьми, а також участь в зборах і нарадах, які насичені в організації;

відповідальність за виконання завдання, особливо в умовах невизначеного майбутнього;

постійні зміни, необхідність пристосовуватися до швидких технологічних змін, одержана нових навичок, виконання додаткових обов'язків;

взаємовідносини з підлеглими - невміння керувати критично налагодженим або незгуртованим колективом, труднощі в опонуванні владою;

взаємовідносини з колегами - нездорова конкуренція і суперництво, недостатня підтримка колективом. труднощі в досягненні співпраці;

ненадійність робочого місця, пов'язане з побоюванням скорочення штатів, старінням, дострокової пенсії;

почуття, викликані роботою чи кар'єрою - розчарування при досягненні кар'єрної висоти, відсутність перспектив, повільне просування по службі;

вплив організації, пов'язаний з напруженим кліматом, авторитарним стилем керівництва, нестачею інформації, недостатньою участю в трудовому процесі;

зовнішній вплив, який включає: конфлікт вимог організації та сім'ї; домашні проблеми; віддача переваги роботі, ніж сім'ї; постійні відрядження.

Вказані причини можуть комбінуватися різним способом, бути гострими для керівників, які мають тиск зверху і знизу. Позитивні життєві події можуть також викликати великий стрес.

Стрес, поряд з негативним, може здійснювати і позитивний вплив, який складається в тому, що сприяє мобілізації зусиль людини для виконання роботи. Оскільки стреси неминучі, менеджер повинен навчатися управляти ними.

Управління стресами - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом [15].

Керівники повинні навчатися управляти стресом і використовувати для цього наступні **способи**:

розробити систему пріоритетів в своїй роботі (що зробити "сьогодні", "завтра", "коли настане час...");

навчитись говорити "ні", коли досягнута межа напруги, після якої неможливо брати додаткове навантаження;

налагодьте ефективні та міцні взаємостосунки з вашим керівником, навчите керівника поважати Ваше робоче навантаження;

не погоджуйтеся з керівником, який виставляє суперечливі вимоги (не займайте агресивну позицію, просто поясните, які конкретні проблеми стають для Вас суперечливими);

повідомте керівника, що Ви невпевнені відносно ряду завдань, але не ставайте в позу скаржника;

визначте ціль своєї кар'єри, яка по Вашим самооцінкам реальна, перевірте яких здібностей і кваліфікації Вам недостає;

найдіть час кожного дня для відключення і відпочинку;

виділіть час для розслаблення, коли Ви знаходитесь під збитковим тиском;

реально дивіться на те, що можете досягти і зробити;

додержуйтеся режиму харчування і займайтеся фізкультурою.

Для досягнення високої продуктивності праці і низького рівня стресу необхідно [15]:

визначити обґрунтований об'єм і тип роботи підлеглим стосовно їх здібностей;

дозволяти підлеглим відмовлятися від доручень, якщо на це у них є достатньо підстав;

чітко визначити конкретні зони повноважень, відповідальності та виробничих завдань;

використовуйте стиль лідерства залежно від конкретної ситуації;

забезпечте належну винагороду за ефективну роботу; частіше виступати в ролі наставника.

Однією з нагальних завдань сучасного менеджменту є пошук шляхів підвищення стресостійкості людини. Стресостійкість менеджера - це його здатність свідомо протистояти тривалому стресу. Відомо, що при тривалому перебуванні у стані навіть слабого стресу створюється серйозна небезпека для психічного стану менеджера і його здоров'я.

Потрібно знати, що стрес - це також і необхідна умова життєдіяльності. Відомий канадський фізіолог *Ганс Сальє*, який вперше описав стрес, вважає, що життя без стресу не мислимо. Негативні наслідки має не сам стрес, а дистрес як його складова частина, якого й слід уникати.

Все, що пов'язано з дистресом несе в наше життя хвороби, депресію, самотність, певні функціональні неврози, в той час як ейфорійний стрес означає здоров'я, задоволення, щастя.

Принципи мудрого відношення до життя (за Г. Сальє)

вміти відрізнити головне від другорядного;

знати міру впливу на події, тобто знати реальну оцінку як власних можливостей так і ситуації, в якій ми знаходимося;

вміти підходити до проблеми з різних сторін;

готувати себе до будь-яких неочікуваних подій;

сприймати діяльність такою, якою вона є в реальності, а не в нашій уяві;

старатися зрозуміти інших;

вміти здобувати позитивний досвід із всього, що відбувається;

«zasлужити любов ближнього» [5].

Контрольні питання

1. Що передбачає поточне (оперативне) управління?
2. Що передбачає перспективне (стратегічне) управління?
3. Які правила враховують при плануванні робочого часу менеджера?
4. Що передбачають графічні засоби в роботі менеджера?
5. Які способи тренування пам'яті та інтелекту менеджерів ви знаєте?
6. Які існують вимоги до інтелектуальних здібностей менеджера?
7. Яким чином відбувається управління стресом?
8. Які причини виникнення стресу ви знаєте?

Тема 20. Організаційні зміни та ефективність менеджменту

1. Сутність та основні параметри організаційних змін. Управління ними.
2. Сутність результативності та ефективності менеджменту.
3. Організаційна, економічна та соціальна ефективність управління.
4. Витрати в управлінні виробництвом.

1. Сутність та основні параметри організаційних змін.

Управління ними

В процесі функціонування організації під впливом численних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під **організаційними змінами** розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішні – пов'язані із змінами в компонентах загального і специфічного середовища функціонування організації. Компоненти загального середовища: економічна ситуація; державне регулювання; технологічна складова; міжнародні аспекти; соціально-культурні особливості тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища: конкуренти; споживачі; постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому, частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі, решта може бути результатом розвитку самої організації [3,10,11,12,19].

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які «шукають» змін;

організація намагається пристосувати середовище під себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне становище на ринку.

Американський науковець Грейнер розробив модель процесу управління організаційними перемінами. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на структуру управління (органи влади), з іншого - реакцію владних структур на цей вплив та розробку певної протидії.

Етап 1. Тиск і спонукання

Перший крок полягає в тому, що керівництво повинно усвідомити необхідність змін. Вище керівництво або інші керівники, які мають повноваження приймати і виконувати рішення, повинні добре відчувати необхідність змін і готуватися до їх проведення. Цей тиск можуть чинити зовнішні фактори (конкуренція, зміни в економіці або поява нових законодавчих актів).

Відчуття необхідності змін може йти від зміни внутрішніх факторів (спад продуктивності, надто великі витрати, плінність кадрів, дисфункціональний конфлікт і значна кількість скарг робітників).

Етап 2. Посередництво і переорієнтація уваги

Хоча керівництво і відчуває необхідність змін, але воно може не зуміти зробити точного аналізу проблем і провести зміни належним чином. Може виникнути необхідність в посередницьких послугах зовнішнього консультанта, здатного об'єктивно оцінити ситуацію. Або можна залучити як посередників своїх співробітників, але за умови, що вони можуть бути неупередженими, і висловити думку, яка навряд чи порадує вище керівництво.

Етап 3. Діагностика та усвідомлення

На цьому етапі керівництво збирає відповідну інформацію, визначає істинні причини виникнення проблем, які вимагають змін існуючого становища. Однак, якщо керівництво намагається виявити проблему до того, як одержить інформацію від нижчих рівнів ієрархії, воно ризикує побудувати свої рішення на неадекватній інформації. Визначення обсягу проблеми веде до усвідомлення конкретних проблем.

Етап 4. Знаходження нового рішення і об'єднання зусиль щодо його виконання
Після того, як існування проблеми визнане, керівництво шукає спосіб виправлення ситуації. В більшості випадків керівництво також повинно заручитися згодою на проведення нового курсу тих, хто відповідає за його виконання.

Етап 5. Експеримент і виявлення

Організація рідко бере на себе ризик проводити великі зміни за один раз. Вона скоріше почне проводити випробування змін, які плануються, і виявляти приховані труднощі, перш ніж впроваджувати нововведення у великих масштабах. За допомогою механізмів контролю керівництво визначає, якою мірою зміни, що плануються, допомагають виправити незадовільне становище речей, як їх сприймають і як можна покращити їх здійснення шляхом експерименту. Виявивши негативні наслідки,

керівництво зможе скорочувати свої плани, щоб добитися їх більш високої ефективності.

Етап 6. Підкріплення і згода

На останньому етапі необхідно мотивувати людей, щоб вони прийняли ці зміни. Цього можна досягти, переконуючи підлеглих, що зміни вигідні як організації, так і їм особисто. Можливі засоби підкріпити згоду на нововведення - похвала, визнання, просування по службі, підвищення оплати праці за більш високу продуктивність, а також дозвіл тим, хто бере участь у проведенні змін, в обговоренні того, як проходить цей процес, які виникають проблеми, які поправки повинні бути внесені [3,10,11,12,19].

Комплексний підхід до удосконалення управління організаціями

Теорія і практика розвитку організації побудована на кількох припущеннях. Перше ґрунтується на тому, що працівники мають бажання удосконалюватись і професійно зростати. Друге, що працівники відчують потребу взаєморозуміння. Третє припущення полягає в тому, що діяльність організації суттєво впливає на поведінку окремих працівників і груп утворених у межах організації. Тому співробітництво між менеджерами та їхніми підлеглими потрібно для того, щоб якнайповніше використовувати здібності і вміння працівників, усувати перешкоди на шляху їхнього професійного зростання, розвитку і самоутвердження в групах.

Удосконалення управління організаціями передбачає декілька технологічних кроків:

- 1) діагностування ситуації – вивчається сучасний стан в організації з метою ідентифікації проблемних сфер. Для визначення ситуації менеджери використовують анкетування, вивчення думок і позиції співробітників, інтерв'ю, архівні дані й зустрічі;
- 2) формування команди. Діяльність зі створення команди спрямована на підвищення ефективності й задоволення осіб, які працюють у групі чи команді, що сприяє підвищенню ефективності організації загалом;

3) зворотний зв'язок передбачає, що кожен працівник заповнює анкету, складену для визначення рівня задоволеності та сприйняття стилю контролю й керування. Результати дослідження доводять до відома всіх залучених працівників, у тому числі їхнього керівництва. Такий підхід дає змогу керівникам визначити ставлення до них їхніх підлеглих і підштовхує до відповідної модифікації поведінки.

Іншим підходом до удосконалення управління організаціями є метод «третейського судді», який використовують у випадках, коли є глибокий конфлікт всередині організації. Його можна застосовувати на індивідуальному, груповому чи організаційному рівнях. "Третейський суддя" використовує різноманітні посередницькі технології для вирішення будь-яких проблем чи конфліктів між окремими працівниками або їхніми групами.

Техноструктурний підхід стосується взаємозв'язку структури організації та технології виробництва із персоналом підприємства. Структурні зміни, зокрема, посилення децентралізації, зміни в організації праці (підвищення ступеня автоматизації виробництва) і технологічні (модифікація виробничого процесу), можна вважати техноструктурними, якщо їхньою метою є поліпшення групових і міжособових зв'язків усередині організації.

Дослідження організаційних процесів дозволяє вивчати групи всередині організації, щоб зрозуміти способи комунікацій, процеси ухвалення рішень і лідерства, методи співпраці і подолання конфліктів. Метою цієї форми втручання є вдосконалення досліджуваних процесів. Груповий лідер, якому надають інформацію про недоліки його стилю, може докласти зусиль щоб їх подолати.

Навчання і консультування забезпечують тісний зворотний зв'язок між працівниками. Їх мета допомогти людям ліпше зрозуміти, як ставляться до них інші, й обрати поведінку, яка б допомогла досягти поставленої мети. Акцент роблять не на тому, як люди працюють сьогодні, а на тому, як вони можуть поліпшити свою діяльність у майбутньому.

Планування і визначення цілей. Ця стратегія прагматичніше орієнтована, ніж інші способи втручання. На передньому плані є працівники, зокрема їх участь у процесі планування і визначення цілей [11].

Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на систему менеджменту та її ефективність виражено схемою (рис. 20.1).

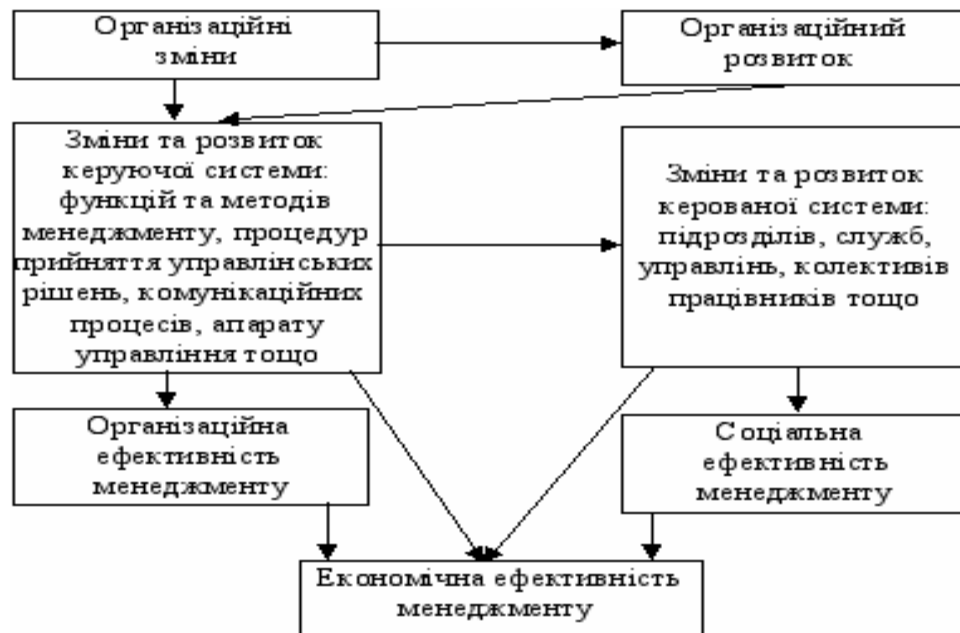


Рис. 20.1. Вплив організаційних змін і організаційного розвитку на ефективність менеджменту [11]

Організаційні зміни та організаційний розвиток впливають на ефективність менеджменту шляхом удосконалення керуючої та керованої системи управління організацією. При цьому економічна ефективність менеджменту визначається з одного боку, як результат удосконалення керуючої та керованої систем, з іншого - на засадах трансформації організаційної та економічної ефективності.

2. Сутність результативності та ефективності менеджменту

Результативність менеджменту — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї [19].

Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати динамічної рівноваги складових організації. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого — від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

Фактори, що впливають на результативність організації [19]:

- потенціал системи організації;
- збалансованість складових організації;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організаційних формувань тощо.

Правильний вибір критеріїв у розв'язанні проблеми стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення, забезпечити ефективність їх реалізації. Це потребує формування

ефективної системи управління за результатами. Необхідність цього зумовлена такими чинниками [19]:

- наявністю як основної, так і розмаїття інших цілей, які вимагають вирішення певної неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- складнощі в часі та в ситуаційному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності;
- коефіцієнтами ризику факторів зовнішнього середовища внаслідок високого рівня ймовірності їхнього прояву;
- незбалансованістю складових виробничих підприємств;
- адаптивністю зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

Підходи щодо оцінки ефективності системи управління

Різноманіття систем управління персоналом порушує питання, яка ж система є ефективною. У наш час виділяють наступні підходи:

1) Припускає оцінку всього персоналу організації як сукупного суспільного працівника, ефективна діяльність якого визначається кінцевим результатом виробництва за кінцевий період. Об'єктом управління в даному підході є фактично сукупні ресурси організації. Як показники кінцевого результату використовуються результати діяльності організації за певний період: обсяг товарної (реалізованої, чистої) продукції, її якість, прибуток, собівартість продукції, рентабельність, доход, коефіцієнти економічної ефективності, строк окупності капіталовкладень і т.д. Такий підхід має свої переваги, тому що результативність персоналу визначається кінцевими результатами всієї фірми. Але даний підхід не враховує, як і якими способами й засобами досягнуті певні результати.

2) Заснований на критеріальних показниках результативності і якості живої праці. Об'єктом управління в даному підході є трудові ресурси організації. Такими показниками є продуктивність праці й динаміка її змін, питома вага оплати праці в собівартості продукції, відсоток виконання норм виробітку, трудомісткість продукції, фондоозброєність праці, втрати робочого часу, якість праці, коефіцієнти складності робіт, рівень

виробничого травматизму й т.д. Дана концепція використовує диференціацію живої праці по виробках і видам робіт. При цьому підході не враховується ринковий компонент діяльності організації. Тому в умовах ринку тільки трудових показників недостатньо.

3) Припускає концепцію ефективності роботи персоналу залежно від форм і методів роботи з персоналом (від організації роботи з персоналом, мотивації, соціально-психологічного клімату в колективі). Об'єктом управління в цьому підході є трудові ресурси, які диференціюють до рівня індивідуальних. У цьому випадку критеріальними показниками є структура персоналу, рівень кваліфікації, плинність персоналу, дисципліна, використання фонду робочого часу, рівномірність завантаження персоналу, витрати на одного працюючого, виконання плану соціального розвитку, соціально-психологічний клімат у колективі й т.д. Даний підхід відрізняється від попередніх двох ще більшою диференціацією відносно живої праці.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність менеджменту персоналу”, треба спочатку з'ясувати сутність понять “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

ефект – результат, наслідок будь-яких причин, сил, дій, заходів;

ефективність – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, ефективність менеджменту слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати троїстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

3. Організаційна, економічна та соціальна ефективність управління

Організаційна ефективність менеджменту

Важливою передумовою досягнення прийняттого рівня економічної ефективності менеджменту є забезпечення адекватного організаційного рівня

менеджменту. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту досягається повсякденною наполегливою роботою у таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- підбір, комплектування і розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;
- організація та обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

Економічна ефективність менеджменту [3,10,11,12,19]

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання в результаті своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати, у противному разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит, зваживши зовнішні умови і власні можливості визначити і спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг), якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів, забезпечити їх постачання у належний час в необхідних обсягах, на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства і підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу і рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цей процес управляється менеджерами з сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва, він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри усі складнощі та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту є метод порівняння. Його суть полягає у тому, що обирається низка економічно важливих показників діяльності організації, далі – кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал року, місяць, за робочий день тощо. Відтак

кожен окремий показник або групу взаємопов'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту на прикладі промислового підприємства.

Безумовно до них належать показники: загальної продуктивності (Π), продуктивності праці ($\Pi_{\text{пр}}$), продуктивності трудових ресурсів ($\Pi_{\text{тр}}$).

Важливою інформацією для оцінювання ефективності менеджменту є показники:

Виконання плану з обсягу товарної продукції ($O_{\text{тп}}$):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп}1}}{O_{\text{тп}2}} \cdot 100, \quad (20.1)$$

де $O_{\text{тп}1}$ – обсяг фактично виготовленої товарної продукції,

$O_{\text{тп}2}$ – запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції ($O_{\text{рп}}$):

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп}1}}{O_{\text{рп}2}} \cdot 100, \quad (20.2)$$

де $O_{\text{рп}1}$ – обсяг фактично реалізованої продукції,

$O_{\text{рп}2}$ – запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції ($D_{\text{рп}}$):

$$\ddot{A}_{\text{др}} = \frac{\ddot{A}_{\text{др}1}}{\ddot{A}_{\text{др}2}} \cdot 100, \quad (20.3)$$

де $D_{\text{рп}1}$ – сума фактично одержаного доходу;

$D_{\text{рп1}}$ – запланована сума доходу від реалізації продукції.

Виконання плану з прибутку (ПР)

$$ПР = \frac{ПР_1}{ПР_2} \cdot 100, \quad (20.4)$$

де $ПР_1$ – фактично одержаний балансовий прибуток;

$ПР_2$ – запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції

$$P_T = \frac{ПР_1}{C_T} \cdot 100, \quad (20.5)$$

де $ПР_1$ – фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

C_T - повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції

$$P_p = \frac{ПР_1^1}{C_p} \cdot 100, \quad (20.6)$$

де $ПР_1^1$ - прибуток, одержаний внаслідок реалізації продукції;

C_p - повна собівартість реалізованої продукції.

Рентабельність витрат на персонал

$$P_n = \frac{ПР_1}{B_n} \cdot 100, \quad (20.7)$$

де B_n – сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку і сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних

періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення прибутку і витрат на персонал, прибутку і витрат на оплату праці, якщо зростає частка витрат на оплату праці у загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації – усі ці показники відображають загалом високий рівень управління підприємством в цілому і зокрема високий рівень менеджменту.

Соціальна ефективність менеджменту [3,10,11,12,19]

Рівень соціальної ефективності менеджменту характеризується такими показниками і критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою в широкому аспекті.

Частковими показниками соціальної ефективності менеджменту є :

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання і професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

4. Витрати в управлінні виробництвом

У системі менеджменту класифікація виробничих витрат відіграє важливу роль. Передусім це пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень. У процесі управлінської діяльності термін «витрати» використовується в різних випадках, тобто при вирішенні різних питань ураховуються різні види витрат. Саме тому, незважаючи на існування великої кількості схем класифікації інформації за витратами, немає можливості виділити якусь одну них як еталонну.

Тому використовуються різні класифікації витрат (табл. 20.1).

Таблиця 20.1

Класифікація витрат підприємства

Напрями використання інформації	Класифікація витрат
Для оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства	Вхідні і понесені
	Витрати на період і витрати на продукцію
	За складовими витрат на виробництво продукції За економічними елементами За статтями калькуляції Прямі й непрямі Основні й накладні
	За часом здійснення
Для прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування	За динамікою витрат до обсягів виробництва
	Релевантні та нерелевантні
	Безповоротні витрати
	Альтернативні (неявні) витрати
	Інкрементні (приростні) й маржинальні витрати і доходи
Готівкові та безготівкові	
Для забезпечення контролю та регулювання	Контрольовані й неконтрольовані
	За динамікою витрат до обсягів виробництва

З метою оцінки альтернативних варіантів дій при прийнятті управлінських рішень і плануванні необхідно використовувати наступні види класифікацій витрат та доходів, а саме:

за динамікою витрат щодо обсягів виробництва (змінні та постійні);

релевантні та нерелевантні витрати;
 альтернативні (неявні) витрати;
 безповоротні витрати (витрати минулого періоду);
 інкрементні (приростні) й маржинальні (питомі приростні) витрати і доходи;
 готівкові та неготівкові витрати.

Знання того, як змінюються витрати залежно від рівня виробничої діяльності, є надто важливим для прийняття рішень. На основі цієї інформації (динаміки витрат і доходів при зміні рівня виробничої діяльності) приймаються рішення щодо обсягів виробничої діяльності, встановлення рівнів цін на продукцію, вибору форм оплати праці, пріоритетних напрямів діяльності тощо. Для характеристики поведінки витрат при зміні обсягів виробничої діяльності у спеціальній літературі найчастіше трапляються терміни «змінні» та «постійні» витрати.

Змінні витрати змінюються прямо пропорційно обсягам виробничої діяльності. Отже, сукупні змінні витрати мають лінійну залежність від обсягів виробництва, а змінні витрати на одиницю продукції (питомі змінні) залежать від стадії виробничої функції. Постійні витрати залишаються незмінними для різних масштабів виробництва (виробничої діяльності) за певний період часу. Сукупні постійні витрати залишаються незмінними для всіх рівнів обсягів виробництва, а постійні витрати на одиницю продукції (питомі постійні) зменшуються зі збільшенням обсягів виробництва. Однак на практиці навряд чи можна очікувати, що всі сукупні постійні витрати залишаться незмінними для всіх обсягів виробництва. Деякі з них, найімовірніше, змінюватимуться ступінчато.

Для прийняття управлінських рішень необхідно розрізняти релевантні та нерелевантні витрати і доходи. Релевантні витрати й доходи — це такі витрати і доходи, розмір яких залежить від прийняття управлінського рішення, тобто які враховуються керівником під час обрання альтернатив.

Відповідно до нерелевантних витрат і доходів належать ті, що не залежать від прийнятого рішення, тобто відбудуться за будь-якого вибору.

Під безповоротними витратами (витратами минулого періоду) розуміють вартість придбаних раніше ресурсів і засобів, коли вибір на користь будь-якої альтернативи не може вплинути на величину даних витрат. Тобто це витрати, які виникли в результаті раніше прийнятого рішення і які не можуть бути змінені жодним рішенням у майбутньому. Безповоротні витрати не враховуються при прийнятті рішення, але між цією категорією та категорією нерелевантних витрат існують певні відмінності, оскільки не всі нерелевантні витрати є безповоротними.

Під час прийняття управлінських рішень керівником завжди повинна враховуватися така категорія, як альтернативні (неявні) витрати. Отже, приймаючи рішення, менеджер повинен умовно нараховувати або приписувати витрати, які, можливо, не будуть реальними грошовими видатками у майбутньому. Такі витрати називаються альтернативними, або неявними. Тобто неявні витрати являють собою дохід, який міг би бути отриманий у результаті альтернативного використання ресурсів. Вони характеризують можливість, яка є втраченою або якою жертвують, коли вибір якогось альтернативного курсу дій потребує відмови від іншого. Важливим є той факт, що термін «неявні витрати» доцільно вживати лише у випадку обмеженості ресурсів.

Для аналізу залежності суми прибутку від собівартості продукції за різних обсягів її виробництва важливе значення мають такі поняття, як маржинальні та інкрементні витрати і доходи. Маржинальні (граничні) витрати — це додаткові витрати, які виникають унаслідок виробництва додаткової одиниці продукції. Вони визначаються як відношення приросту витрат до приросту продукції. Інкрементні (диференціальні) витрати і доходи — це додаткові витрати (доходи), які виникають у результаті виготовлення або продажу групи додаткових одиниць продукції. Загалом маржинальні та інкрементні витрати і доходи є майже подібними. Основна відмінність між

ними полягає в тому, що маржинальні являють собою додаткові витрати й доходи на одиницю продукції, а інкрементні, також будучи за своєю суттю додатковими, є результатом збільшення обсягу виробництва на певну кількість одиниць продукції. Таким чином, інкрементні доходи та витрати більш придатні для планування й аналізу, оскільки крім маржинальних ураховують також витрати, які виникають у зв'язку з обсягами виробленої додаткової продукції.

Залежно від матеріально-грошової форми витрати класифікують на готівкові та безготівкові. До готівкових відносяться такі витрати, які покриваються за рахунок грошових коштів. Безготівкові витрати, у свою чергу, не вимагають для свого покриття оплати грошима. Такий розподіл має велике значення для організації та забезпечення ефективної роботи господарства. Річ у тому, що на практиці навіть прибуткові підприємства часто змушені реорганізувати або й зовсім припиняти свою діяльність у зв'язку з недостатньою забезпеченістю грошовими коштами.

З метою здійснення процесу контролю та регулювання витрат виробничих підрозділів і оцінки діяльності їх керівників виникає необхідність класифікації витрат на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані — це витрати, величину яких менеджер може безпосередньо контролювати або здійснювати на них значний вплив. Відповідно неконтрольовані витрати — це витрати, які відбуваються незалежно від ефективності діяльності керівника та працівників. Дана класифікація витрат є дуже важливою при використанні системи управлінського обліку за центрами відповідальності [3,10,11,12,19].

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність та назвіть основні параметри організаційних змін.
2. Назвіть причини, які викликають необхідність змін.
3. Надайте характеристику комплексному підходу до удосконалення управління організаціями.

4. Який вплив на ефективність менеджменту здійснюють організаційні зміни і організаційний розвиток?
5. Розкрийте сутність результативності та ефективності менеджменту.
6. Які існують підходи щодо оцінки ефективності системи управління?
7. Які фактори впливають на результативність організації?
8. Надайте характеристику організаційної ефективності менеджменту.
9. Надайте характеристику економічної ефективності менеджменту.
10. Надайте характеристику соціальної ефективності менеджменту.
11. Які існують витрати в управлінні виробництвом?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. У чому полягає сутність поняття організація:
 - 1) група осіб, діяльність яких свідомо координується з метою досягнення загальної мети;
 - 2) група осіб, які діють за певної домовленості;
 - 3) особа, яка діє для досягнення певної мети;
 - 4) група осіб, діяльність яких координується для того, щоб кожна з них досягла своєї мети?

2. Яка найважливіша властивість організації:
 - 1) зв'язок із зовнішнім середовищем;
 - 2) економічні умови;
 - 3) уміння менеджера керувати організацією;
 - 4) відносини в колективі?

3. Найочевиднішою характеристикою організації в:
 - 1) зв'язок із зовнішнім середовищем;
 - 2) поділ праці;
 - 3) наявність організації, яка є конкурентом;
 - 4) використання досягнень НТП.

4. На чому акцентує увагу Г. Мінцберг у праці "Природа управлінської праці":
 - 1) професійних ознаках керівника;
 - 2) короткочасності та різноманітності здійснюваної роботи;
 - 3) короткочасності, різноманітності та фрагментарності здійснюваної діяльності;
 - 4) короткочасності, монотонності й фрагментарності роботи?

5. Управління — це процес:
 - 1) необхідний для формулювання цілей організації та їх досягнення;
 - 2) планування, організації, мотивації та контролю, потрібний з метою формулювання та досягнення цілей організації;
 - 3) планування, організації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації;
 - 4) реалізації функцій, що має виконувати кожен керівник.

6. У чому полягає сутність виживання, результативності й ефективності, продуктивності, практичної придатності:
 - 1) складові успіху організації;
 - 2) умови існування організації;
 - 3) завдання організації;
 - 4) відповіді 1) і 3) правильні?

7. В яких показниках визначається продуктивність:

- 1) натуральних;
- 2) кількісних;
- 3) якісних;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) не правильні?

8. Що не є ознаками діяльності менеджера:

- 1) виконання технічної роботи;
- 2) виконання функцій контролю;
- 3) прийняття управлінських рішень;
- 4) стратегічне планування?

9. Хто першим з наведених учених запропонував визначення менеджменту як виконання роботи за допомогою інших людей:

- 1) М.П. Фоллет;
- 2) Г. Гант;
- 3) А. Файоль;
- 4) Ф. Грецберг?

10. Контроль — це процес:

- 1) впливу керівника на підлеглих;
- 2) забезпечення того, що організація справді досягає своїх цілей;
- 3) впливу керівника на підлеглих з метою досягнення цілей організації;
- 4) визначення цілей, що мають бути досягнутими у визначений термін.

11. Які відносини є передумовою виникнення менеджменту:

- 1) капіталістичні;
- 2) ринкові;
- 3) інтерперсональні?

12. У чому полягає сутність поняття "організація":

- 1) це група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети;
- 2) група осіб, які діють за певної домовленості;
- 3) особа, котра діє для досягнення певної мети;
- 4) група осіб, діяльність яких координується для того, щоб кожна з них досягла своєї мети?

13. На чому акцентує увагу Г. Мінцберг у книзі "Природа управлінської праці":

- 1) професійних якостях керівника;
- 2) короткочасності та різноманітності здійснюваної роботи;
- 3) короткочасності, різноманітності та фрагментарності діяльності;
- 4) короткочасності, монотонності та фрагментарності виконаної роботи?

14. Хто є автором праці "Принципи наукового управління" (1911р.):

- 1) А. Файоль;
- 2) П. Друкер;
- 3) Ф. Хміль;
- 4) Ф. Тейлор?

15. Яка з моделей менеджменту вважається неіснуючою:

- 1) північноамериканська;
- 2) західноєвропейська;
- 3) японська;
- 4) західноукраїнська;
- 5) азійська модель?

16. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності виникнення:

- 1) школа виробничої демократії;
- 2) школа наукового управління;
- 3) школа руху за гуманні стосунки;
- 4) школа поведінкових наук;
- 5) класична школа.

17. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:

- 1) спеціалізовані майстерні;
- 2) мануфактури;
- 3) унітарні підприємства;
- 4) ремісничі майстерні;
- 5) спеціалізоване внутрішньоплемінне виробництво; первинна кровноспоріднена община;
- в) корпорації;
- 7) унітарні державні підприємства.

18. В якому році з'явилася школа наукового управління:

- 1) 1885-1920;
- 2) 1880—1915;
- 3) 1885—1919;
- 4) 1886—1920?

19. Хто запропонував такі принципи управління, як поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиноначальність і єдність напрямку:

- 1) А. Файоль;
- 2) Г. Гант;
- 3) М.П. Фоллет;

4) Ф. Герцберг?

20. Проблема перевиробництва на підприємствах стала передумовою виникнення:

- 1) управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків;
- 2) систем управління, орієнтованих на ринок;
- 3) системних і ситуаційних підходів у менеджменті;
- 4) комп'ютеризації управлінських процесів.

21. В якій послідовності розташовуються етапи процесу прийняття рішення:

- 1) діагноз проблеми, виявлення альтернатив, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень, оцінювання альтернатив, зворотний зв'язок, кінцевий вибір;
- 2) діагноз проблеми, формулювання обмежень і критеріїв з метою прийняття рішень, оцінювання та виявлення альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок;
- 3) діагноз проблеми, формулювання обмежень і критеріїв для прийняття рішень, виявлення альтернатив, зворотний зв'язок, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір;
- 4) виявлення альтернатив, формулювання обмежень та критеріїв з метою прийняття рішень, діагноз проблеми, оцінювання альтернатив, кінцевий вибір, зворотний зв'язок?

22. У чому полягає сутність поняття "фізична модель":

- 1) символічна модель;
- 2) досліджуваній об'єкт, який поводить себе як реальний об'єкт, але насправді таким не є;
- 3) те, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні?

23. У чому полягає головна мета моделі управління запасами:

- 1) підрахунок запасів;
- 2) зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що відображається у певних витратах;
- 3) збільшення прибутку;
- 4) урівноваження витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні, нижчому ніж оптимальний?

24. Організаційне рішення — це:

- 1) вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки;
- 2) вибір, що робить керівник;
- 3) вибір, зроблений тільки на основі відчуття керівника;

4) послідовність кроків або дій, у результаті яких керівник приймає рішення, відповідно до посади.

25. Яке рішення є результатом реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються у процесі вирішення математичного рівняння:

- 1) рішення, що ґрунтується на міркуваннях;
- 2) інтуїтивне;
- 3) запрограмоване;
- 4) організаційне?

26. Який із методів найтипівіший для кількісного прогнозування:

- 1) причинно-наслідкове моделювання;
- 2) соціальне прогнозування;
- 3) економічні прогнози;
- 4) прогнози розвитку конкуренції?

27. У чому полягає сутність методу експертних оцінок:

- 1) прогноз групи експертів, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації;
- 2) метод прогнозування, сутність якого полягає в досягненні згоди між експертами в ревалентних сферах;
- 3) процедура, що дає змогу групі експертів досягати згоди;
- 4) відповіді 2), 3) правильні?

28. Яка роль керівника не належить до тих чотирьох, які виокремив Мінцберг:

- 1) спеціаліст роботи з персоналом;
- 2) спеціаліст з виправлення порушень у роботі;
- 3) розподільувач ресурсів;
- 4) підприємець?

29. У чому полягає сутність терміна "рішення":

- 1) вибір альтернативи;
- 2) вибір напряму дій;
- 3) вибір, заснований на емпіричному досвіді;
- 4) вибір зроблений навмання?

30. Проблема — це:

- 1) ситуація, коли поставлені цілі є недосяжними;
- 2) ситуація, яку неможливо передбачити;
- 3) ситуація, що виникає у зв'язку з існуванням зовнішнього середовища;
- 4) ситуація, яка виникає за неефективного менеджменту.

31. Поняття "ефективність" у широкому розумінні - це:

- 1) витрати виробництва;
- 2) результат від виробництва (прибуток або збиток);
- 3) співвідношення між результатом від виробництва та витратами;
- 4) різниця між результатом від виробництва та витратами;

32. Під ефектом розуміють:

- 1) прибуток;
- 2) збиток;
- 3) рентабельність виробництва;
- 4) рентабельність продукції.

33. Ефективність виробництва – це міра досягнення:

- 1) загальних результатів виробництва від оптимального використання всіх ресурсів підприємства;
- 2) окремих результатів виробництва від оптимального використання трудових ресурсів підприємства;
- 3) загальних результатів виробництва від оптимального використання фінансових ресурсів підприємства;
- 4) прибутків будь якою ціною.

34. За сферою застосування розрізняють:

- 1) народногосподарську і госпрозрахункову ефективність;
- 2) абсолютну та порівняльну ефективність;
- 3) ефективність діючого виробництва, капітальних вкладень та охорони навколишнього середовища;
- 4) загальну, локальну і часткову.

35. Локальна ефективність характеризує:

- 1) ефективність виробництва підприємства в цілому;
- 2) ефективність на окремих стадіях виробництва, розподілу, обміну та споживання;
- 3) ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо);
- 4) фінансове забезпечення виробництва.

36. Народногосподарська ефективність визначається на основі врахування інтересів:

- 1) окремого підприємства;
- 2) окремого підприємства і всього народногосподарського комплексу;
- 3) народного господарства держави;
- 4) окремих працівників.

37. Абсолютна ефективність характеризує:

- 1) економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат;
- 2) загальний ефект від використання ресурсів і витрат в цілому по підприємству;
- 3) частковий ефект від використання певного виду ресурсів підприємства;
- 4) доходи працівників.

38. До основних показників економічної ефективності відносять:

- 1) темпи зниження продуктивності праці, зниження трудомісткості виробів;
- 2) виробництво продукції на 1 гривню витрат, собівартість, рентабельність, прибуток;
- 3) приріст обігових коштів, відношення приросту прибутку до капітальних вкладень;
- 4) матеріальний стан працівників підприємства.

39. Надійність системи управління визначається:

- 1) мірою досягнення соціальних цілей підприємства;
- 2) мірою досягнення цілей виробництва;
- 3) продовженням існування організації в майбутньому;
- 4) розмірами прибутків.

40. Формальна організація – це:

- 1) групи людей, що виникають і функціонують спонтанно;
- 2) колективи, діяльність яких йде врозрив з функціонуванням організації;
- 3) групи людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної цілі;
- 4) об'єднання людей за інтересами.

41. У чому полягає сутність критерію коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца):

- 1) досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої альтернативи, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є випадковим явищем;
- 3) оптимізація не вигравів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, які намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, котра приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка здійснює ці розрахунки?

42. Критерій жалю (критерій Севіджа) має на меті:

- 1) досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої з альтернатив, якщо настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем випадковим;
- 3) оптимізація не виграшів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, які намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, котра приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка їх здійснює.

43. Критерій Лалласа передбачає:

- 1) досягнення максимального результату, якщо сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані лише з оптимістичним сценарієм розгортання подій;
- 2) вибір найліпшої альтернативи за умов, коли настання тих чи інших умов їх реалізації є випадковим явищем;
- 3) оптимізацію не виграшів (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачених можливостей (неотримані прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризиків, котрі намагаються мінімізувати;
- 4) урахування рівня оптимізму особи, яка приймає рішення, і таким чином досягнення більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, котра їх здійснює.

44. Одним із методів статистичної теорії рішень, за допомогою якого керівник вибирає один варіант із декількох, є:

- 1) "платіжна матриця";
- 2) думка журі;
- 3) "дерево рішень";
- 4) метод експертних оцінок.

45. Популярний метод науки управління, що використовується з метою вибору найліпшого напрямку дій з наявних варіантів:

- 1) "дерево рішень";
- 2) думка журі;
- 3) "платіжна матриця";
- 4) метод експертних оцінок.

46. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють:

- 1) програмовані і непрограмовані;
- 2) ігрові та неігрові;
- 3) кількісні та якісні.
- 4) математичні та економічні.

47. Одним із сучасних методів для передбачення змін усотціаль-них настановах людей та стані суспільства вважається:

- 1) "квіточка рішень";
- 2) "дерево рішень";
- 3) соціальне прогнозування.

48. Цей метод прогнозування, що міститься в об'єднанні й усередненні думок експертів у ревалентних сферах:

- 1) сукупна думка працівників збуту;
- 2) думка журі;
- 3) модель очікування споживача.

49. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:

- 1) метод ділових ігор та аналітично-систематизаційний метод;
- 2) матриця оцінювання наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;
- 3) матриця БКГ та 8У0Т-аналіз;
- 4) модель регресії та метод експертних оцінок.

50. Побудуйте "дерево рішень", розташувавши за порядком його гілки:

- 1) події (значення ймовірності подій);
- 2) можливі дії;
- 3) очікуваний виграш;
- 4) перша точка прийняття рішення;
- 5) друга точка прийняття рішення;
- 6) можливі події;
- 7) очікуваний результат.

51. Що є складовою процесу планування:

- 1) складання перспективних планів-прогнозів;
- 2) складання поточних планів-прогнозів;
- 3) відповіді 1) і 2) правильні;
- 4) визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу?

52. На яке запитання відповідає планування, як функція менеджменту:

- 1) де ми перебуваємо нині;
- 2) для чого існує фірма;
- 3) якими мають бути цілі організації;
- 4) як організація впливає на зовнішнє середовище?

53. На що орієнтується управління за цілями:

- 1) досягнення цілей і завдань, що мають об'єктивну потребу вирішення;
- 2) досягнення сукупностей цілей та завдань, що стоять перед організацією;
- 3) визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- 4) складання реальних планів досягнення визначених цілей?

54. Управління за цілями починається з аналізу того, що розроблено на певний момент, перспективне майбутнє і які корективи слід внести під час реалізації цілей. Що є наступним кроком:

- 1) складання планів;
- 2) складання прогнозів;
- 3) складання декларацій;
- 4) складання "дерева рішень"?

55. Що допомагає створити умови для заохочення:

- 1) декларація;
- 2) план діяльності фірми;
- 3) прогноз майбутньої діяльності організації;
- 4) аналіз діяльності фірми в минулому?

56. У чому полягає сутність поняття "синергічний ефект":

- 1) результат трансформаційного процесу в системі;
- 2) ефект цілісності;
- 3) ієрархія системи;
- 4) сукупність зв'язків між елементами системи?

57. Чим визначається корпоративна місія фірми:

- 1) ефективним управлінням;
- 2) аналізом дії конкурентів;
- 3) ясністю її стратегії;
- 4) якістю її стратегії?

58. Місія організації — це:

- 1) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо поліпшення життєздатності організації в конкурентній боротьбі;
- 2) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;
- 3) процес контролю зовнішніх факторів з метою визначення майбутніх можливостей і загроз;
- 4) компоненти, що безпосередньо впливають на організацію;
- 5) відповіді 1), 2), 3) і 4) неправильні.

59. У чому полягає сутність реалізації стратегії:

- 1) перетворення стратегічного плану на дію;

- 2) перетворення поточного плану на дію;
- 3) створення умов для наступного розвитку фірми;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні?

60. Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати визначенню;
- 2) визначати комерційну діяльність;
- 3) підвищувати ефективність роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації;
- 4) визначати повноваження й обов'язки всіх керівників підприємства.

61. Організація як функція менеджменту — це:

- 1) процес створення підприємства, який дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- 2) процес створення структури підприємства, що дає людям змогу ефективно працювати разом для досягнення спільної мети;
- 3) процес створення структури підприємства;
- 4) процес створення структури підприємства, головним призначенням якого є падання людям можливості ефективно працювати разом для досягнення спільної мети.

62. У чому полягає сутність децентралізованих організацій:

- 1) такі організації, в яких повноваження розподілено за нижчими рівнями управління",
- 2) організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень;
- 3) такі організації, де повноваження розподіляються за середніми рівнями управління;
- 4) такі організації, в яких повноваження розподілено за вищими рівнями управління?

63. Інтеграція — це:

- 1) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань і цілей;
- 2) передача завдань і повноважень особі, яка бере па себе відповідальність за їх виконання;
- 3) досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач і цілей;
- 4) процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її задач, цілей та досягнення кращих умов у майбутньому.

64. У чому полягає сутність поняття "скалярний процес":

- 1) процес передачі частини повноважень;
- 2) процес створення ієрархії;
- 3) процес складання перспективних планів;
- 4) процес контролю за діяльністю підлеглих?

65. Що належить до обов'язків обслуговуючого апарату:

- 1) виконання того, що вимагає керівник;
- 2) консультування керівництва в певній галузі знань;
- 3) відповіді 1), 2) правильні;
- 4) немає правильного варіанта відповіді?

66. Диференціація функцій управління є фактором переходу до:

- 1) функціонального типу організаційної структури управління;
- 2) лінійного типу організаційної структури управління;
- 3) лінійно-функціонального типу організаційної структури;
- 4) дивізійного типу організаційної структури.

67. Проектна організація — це:

- 1) тимчасова структура, для вирішення певного завдання;
- 2) структура, що складається для вирішення певного завдання;
- 3) тимчасова структура, що складається для вирішення певного завдання;
- 4) постійна структура, що складається для вирішення певного завдання.

68. Який тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління:

- 1) лінійний;
- 2) функціональний;
- 3) матричний;
- 4) дивізійний?

69. У чому полягає сутність департаменталізації: 1) процес поділу організації на окремі блоки;

- 2) передача повноважень від керівника до підлеглого;
- 3) процес створення тимчасових проектних груп;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні?

70. За допомогою якої функції менеджменту забезпечується об'єднання різних частин фірми в єдине ціле:

- 1) організаційної;
- 2) планування;
- 3) контролю;
- 4) мотивації?

71. Мотивація — це:

- 1) процес спонукання, стимулювання себе чи інших до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації;
- 2) готовність людей докласти максимальних зусиль, щоб досягти організаційних цілей, що зумовлено здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу;
- 3) відповіді 1) і 2) правильні;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) неправильні.

72. У чому полягає сутність поняття "потреба":

- 1) усе те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків;
- 2) усвідомлене відчуття нестачі, необхідність у чомусь, яке має визначений напрям або шлях до вирішення;
- 3) усе те, що людина вважає цінним, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти;
- 4) фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі в чомусь або комусь, переконання в тому, що чогось чи когось бракує?

73. Згідно із законом результату:

- 1) людина прагне повторити ту поведінку, що спричинила задоволення потреби й асоціюється з досягненням результату, і навпаки;
- 2) повна компенсація за витрачені зусилля, має відображати реальний внесок працівника в кінцеві результати діяльності організації;
- 3) робітник повинен мати бажання виконувати роботу, вміти її виконувати і мати для цього відповідні матеріали й обладнання;
- 4) коли людина усвідомлює потребу, це зумовлює стан цілеспрямованої поведінки, орієнтованої на досягнення конкретного результату.

74. Який вигляд має модель мотивації поведінки через потреби:

- 1) потреби — спонукання (мотиви) — дія — мета — можливий результат — потреби;
- 2) потреби — мета — спонукання (мотиви) — можливий результат — дія — потреби;
- 3) потреби — спонукання (мотиви) — можливий результат — мета — дія — потреби;
- 4) потреби — можливий результат — спонукання (мотиви) — мета — дія — потреби?

75. До вчених, які розвинули змістові теорії мотивації, належать:

- 1) Маслоу, Лоулер, Врум;
- 2) Герцберг, Портер, Алдерфер;

- 3) Маслоу, Мак-Клелланд, Врум;
- 4) Герцберг, Алдерфер, Мак-Клелланд.

76. Найвідоміша модифікація теорії потреб А. Маслоу — це:

- 1) теорія трьох потреб Д. Мак-Клелланда;
- 2) теорія очікування В. Врума;
- 3) теорія ЖВЗ К. Алдерфера;
- 4) двофакторна теорія Ф. Герцберга.

77. Теорія справедливості стверджує, що:

- 1) зростання рівнів потреб не відбувається по вертикалі вгору, можливо задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших;
- 2) люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу;
- 3) потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують частково доти, доки не задовольняться потреби нижчих рівнів;
- 4) якщо значення будь-якого з критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими.

78. Хто з учених стверджував, що задоволення потреб має відбуватися за висхідною відповідно до ієрархії:

- 1) Ф. Герцберг;
- 2) В. Врум;
- 3) Д. Мак-Клелланд;
- 4) А. Маслоу?

79. У чому полягає сутність суми потреб конкретного працівника:

- 1) сукупність первинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду або відповідальна за виконання обов'язків у визначений термін;
- 2) комплекс первинних потреб і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду чи відповідальна за виконання обов'язків у визначений час;
- 3) сукупність вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду або відповідальна за виконання обов'язків у визначений термін;
- 4) комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку колективу?

80. Хто розробив комплексну процесуальну теорію мотивації:

- 1) Л. Портер і Е. Лоулер;
- 2) К. Алдерфер;

- 3) А. Маслоу, Е. Лоулер, В. Врум;
- 4) В. Врум і Ф. Герцберг?

81. У чому полягає сутність поняття "контроль":

- 1) процес перевірки всіх видів діяльності організації;
- 2) сукупність дій з визначення фактично досягнутих результатів діяльності організації та за потреби здійснення коригувань;
- 3) процес досягнення організацією своїх цілей;
- 4) визначення напрямку діяльності організації?

82. Стандарти — це:

- 1) конкретні цілі, що можуть змінюватися та обмежені в часі;
- 2) конкретні незмінні цілі, обмежені в часі;
- 3) цілі, яких прагне досягти організація;
- 4) конкретні цілі, яких дотримується організація у процесі діяльності та які можуть змінюватися.

83. Стосовно чого в організаціях застосовується попередній контроль:

- 1) трудових ресурсів, документації та касових залишків;
- 2) інформаційного забезпечення, матеріальних і касових залишків;
- 3) трудових, матеріальних та фінансових ресурсів;
- 4) устаткування, документації й інформаційного забезпечення?

84. Для якого виду контролю першочергове значення має зворотний зв'язок:

- 1) попереднього;
- 2) поточного;
- 3) заключного;
- 4) фінансового?

85. Що є важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів:

- 1) бюджет;
- 2) встановлення відповідних правил;
- 3) матеріальні активи;
- 4) фінансова звітність минулих періодів?

86. З якою метою промислові організації встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів:

- 1) щоб виробити високоякісну продукцію;
- 2) для уникнення зайвих витрат;
- 3) щоб у майбутньому ефективніше використовувати наявні ресурси;
- 4) для уникнення фінансових зловживань?

87. Що найчастіше є об'єктом поточного контролю:

- 1) фінансові ресурси;

- 2) матеріальні ресурси;
- 3) трудові ресурси;
- 4) заборгованість підприємства?

88. Що демонструє перший етап процедури контролю:

- 1) наскільки близько, по суті, поєднані функції контролю та планування;
- 2) стратегічні цілі діяльності підприємства;
- 3) тісний зв'язок між мотивацією та контролем;
- 4) відповіді?

89. Що називається показником результативності:

- 1) економічний ефект, якого досягла організація;
- 2) конкретний критерій у певний період часу;
- 3) фінансовий стан підприємства на певну дату;
- 4) відповіді 1), 2) і 3) правильні?

90. У чому полягає сутність масштабу допустимих відхилень:

- 1) межі, в яких відхилення одержаних результатів від намічених не мають викликати занепокоєння;
- 2) межі, в яких відхилення отриманих результатів від передбачених повинні викликати занепокоєння;
- 3) межі, в яких відображається відхилення одержаних результатів від намічених;
- 4) межі, в яких варіюють отримані результати?

91. У чому полягає сутність поняття "керівництво":

- 1) складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт;
- 2) будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей;
- 3) комбінація переконань, примушення і прикладу, що може змусити людей виконувати те, що від них потребують;
- 4) можливість реально вплинути на поведінку інших людей?

92. Принцип паритету — це:

- 1) баланс між владою й обов'язками;
- 2) розподіл влади між членами групи за рішенням керівника;
- 3) побудова керівництва організацією на згоді та взаємопід-тримці;
- 4) розподіл повноважень між членами групи відповідно до тих завдань, що вони вирішують.

93. На чому базується еталонна влада:

- 1) статусі керівника як посадової особи;
- 2) унікальному досвіді, глибоких знаннях і практичних навичках;

- 3) власних, магнетичних якостях лідера;
- 4) таланті передавати частину своїх функцій іншій особі?

94. У чому полягає сутність поняття "лідер":

- 1) особа, яка здатна впливати на інших людей і спрямовувати їх зусилля на досягнення цілей організації;
- 2) особа, котра спрямовує і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації;
- 3) особа, яка використовує владу з метою керування іншими людьми й досягнення цілей організації;
- 4) особа, котра має можливість впливати на інших і спрямовувати їх зусилля для досягнення своїх цілей?

95. Право керівника розпоряджатися підлеглими, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку — це:

- 1) легітимна влада;
- 2) вплив;
- 3) формальний авторитет;
- 4) керівництво.

96. Що стверджується в підході до визначення факторів ефективного лідерства з позиції особистих якостей:

- 1) ефективність лідера визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих;
- 2) найкращі з керівників володіють певною сукупністю загальних для всіх особистих якостей;
- 3) ефективність здійснення лідером своїх функцій залежить насамперед від зовнішніх факторів;
- 4) ефективним лідером може бути лише та особа, яка має повний авторитет у групі?

97. Хто запропонував "управлінську решітку" стилів керівництва:

- 1) Лайкерт;
- 2) Фідлер;
- 3) Мак-Грегор;
- 4) Блейк і Моутон?

98. Хто розробив модель керування, в якій зазначається, що немає універсального методу впливу на підлеглих і увага концентрується на процесі прийняття рішень:

- 1) Врум та Йеттон;
- 2) Блейк і Моутон;
- 3) Херсі та Бланшар;
- 4) Мітчел і Хаус?

99. За визначенням Р. Сейлса, директивна група — це:

- 1) група, що має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють всі її члени;
- 2) група, яка характеризується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд;
- 3) група, що існує для певного проекту або завдання;
- 4) група, що функціонує лише тому, що її члени хочуть бути разом.

100. У чому полягає сутність спеціального комітету:

- 1) група, сформована для досягнення певної мети або виявлення певної проблеми;
- 2) перманентно діюча група всередині організації, що має конкретну мету;
- 3) тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми;
- 4) тимчасова група, сформована з керівника та безпосередньо його підлеглих, які також можуть бути керівниками?

101. Які є два основні канали інформаційного забезпечення керівників:

- 1) офіційний і неофіційний;
- 2) письмовий та усний;
- 3) формалізований і стихійний;
- 4) письмовий та електронний?

102. У чому полягає сутність поняття "комунікація":

- 1) процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами;
- 2) обмін інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми;
- 3) процес обміну інформацією між двома або більше особами;
- 4) процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми в процесі здійснення цілеспрямованої діяльності?

103. Шум — це:

- 1) будь-яка інформація, передбачена джерелом, вона створює помилки в передачі;
- 2) додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, що створює помилки в передачі;
- 3) додаткова інформація, непередбачена отримувачем, що створює помилки в передачі;
- 4) будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації.

104. Що належить до "П'яти "С" комунікацій" за Р. Фалмером:

- 1) ясність, повнота, лаконічність, конкретність, коректність;
- 2) ясність, прозорість, лаконічність, достовірність, коректність;

3) достовірність, повнота, лаконічність, своєчасність, коректність?

105. Як називаються комунікаційні перешкоди, зумовлені багатозначністю слів:

- 1) перешкоди під час сприйняття;
- 2) несвербальні перешкоди;
- 3) поганий зворотний зв'язок;
- 4) семантичні перешкоди?

106. З чим пов'язані соматичні проблеми в комунікаціях:

- 1) вибором символів, що найточніше відображали б бажаний зміст;
- 2) ступенем впливу повідомлення на поведінку суб'єкта;
- 3) точністю передачі комунікаційних символів;
- 4) невмінням слухати?

107. Як називається неформальний ланцюг передачі інформації, що використовується, найчастіше характеризується вибірковістю комунікацій та оперативністю передання інформації:

- 1) "одножильним";
- 2) кластерним;
- 3) ланцюгом "пліткаря";
- 4) імовірнісним?

108. Які два великі класи комунікацій розрізняють американські автори М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі:

- 1) між двома індивідами та індивідом і групою;
- 2) вертикальні та горизонтальні;
- 3) між організацією та її зовнішнім середовищем і між рівнями та підрозділами організації;
- 4) формальні та міжособистісні?

109. У чому полягає сутність емпатії:

- 1) увага до себе та оточення;
- 2) увага до почуттів інших людей;
- 3) увага до себе;
- 4) повна відсутність уваги до будь-кого?

110. Хто є автором 10 правил ефективного слухання:

- 1) Т. Холл;
- 2) К. Девіс;
- 3) Р. Фалмер;
- 4) В. Врум?

111. У чому полягає головне завдання підприємства:

- 1) зробити ресурси продуктивними;
- 2) отримати максимальні прибутки;
- 3) досягти значного соціального ефекту;
- 4) мінімізація витрат?

112. Що означає продуктивність підприємства:

- 1) баланс між усіма чинниками виробництва;
- 2) баланс між усіма чинниками виробництва, який забезпечує найбільші обсяги виробництва та найбільший соціальний ефект за найменших витрат;
- 3) баланс між усіма чинниками виробництва, що забезпечує найбільші обсяги виробництва за найменших витрат;
- 4) баланс між усіма чинниками виробництва, що забезпечує найбільші обсяги виробництва?

113. Економічність має місце, якщо:

- 1) певні виходи операційної системи досягнуто за умови такої самої кількості входів;
- 2) виходи операційної системи досягнуто;
- 3) певні виходи операційної системи досягнуто за будь-яких умов;
- 4) певні виходи операційної системи досягнуто за умови мінімальних входів?

114. У чому полягає сутність поняття "конкурентоспроможність":

- 1) виражена компетентність фірми, її вміння робити щось ліпше, ніж конкуренти;
- 2) здатність фірми виробляти якісну продукцію;
- 3) компетентність фірми на ринку;
- 4) здатність виробляти продукцію краще за інших?

115. Хто започаткував теорію порівняльних переваг: 1) А. Маслоу;

- 2) А. Сміт;
- 3) Д. Рікардо;
- 4) В. Врум?

116. Що визначається такими чинниками, як кількість виробленої продукції, відповідність асортименту продукції попиту на неї, якість продукції:

- 1) загальна вартість входів;
- 2) ринкова вартість виходів;
- 3) конкурентоспроможність фірми;
- 4) місце на ринку організації?

117. Що визначається такими чинниками, як кількість спожитих матеріалів, ціна закупівлі, затрати на зберігання матеріалів:

- 1) асортимент продукції, що виробляється;
- 2) місце організації на ринку;

- 3) загальна вартість входів;
- 4) ринкова вартість виходів?

118. Для чого потрібний контроль якості:

- 1) щоб визначити, хто працює правильно, а хто ні;
- 2) з метою визначення якості виробленої продукції;
- 3) для визначення відповідальних за роботу;
- 4) щоб з'ясувати "вузькі" місця у процесі виробництва?

119. Що необхідно керівництву для одержання ідей та реалізації відповідних рішень:

- 1) ефективна система контролю;
- 2) ефективна система зв'язку вниз і вгору по вертикалі;
- 3) достатнє матеріальне забезпечення;
- 4) попередні відповіді правильні?

120. Чому сприяють умови праці:

- 1) розвитку продуктивності;
- 2) соціальному значенню підприємства;
- 3) залученню кваліфікованих кадрів;
- 4) максимальній віддачі працівників?

121. Під управлінським рішенням розуміють:

- 1) пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанту дій керівника;
- 2) процес оптимізації альтернатив керівником;
- 3) першопричину постановки і прийняття альтернативи;
- 4) повноваження керівника в порівнянні з підлеглими.

122. Які з нижчеперерахованих вимог ставляться до управлінського рішення?

- 1) всебічна обґрунтованість;
- 2) однотипність з попередніми рішеннями;
- 3) багатоваріантність;
- 4) глобальність.

123. Колегіальні рішення:

- 1) приймаються на зборах;
- 2) розробляються групою фахівців;
- 3) базуються на відчуттях менеджера;
- 4) необґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами.

124. До чинників, що безпосередньо визначають якість і ефективність управлінських рішень відносяться:

- 1) чітке формулювання цілі;

- 2) тип психіки керівника;
- 3) масштаби виробництва продукції (надання послуг, виконання робіт);
- 4) багатоваріантність прийняття рішення.

125. За сферою охоплення розрізняють такі рішення:

- 1) загальні;
- 2) перспективні;
- 3) компромісні;
- 4) одноособові.

126. За тривалістю дії розрізняють такі рішення:

- 1) на вищому рівні управління;
- 2) організаційні незапрограмовані;
- 3) колегіальні;
- 4) перспективні.

127. За рівнем прийняття розрізняють такі рішення:

- 1) на нижчому рівні;
- 2) які базуються на судженнях, думках, висновках;
- 3) інтуїтивні, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору;
- 4) колективні.

128. За способом обґрунтування розрізняють такі рішення:

- 1) раціональні;
- 2) загальні;
- 3) поточні;
- 4) компромісні.

129. За способом прийняття розрізняють такі рішення:

- 1) на вищому рівні;
- 2) одноособові;
- 3) інтуїтивні;
- 4) на середньому рівні.

130. За функціональним призначенням розрізняють такі рішення:

- 1) планові;
- 2) економічні;
- 3) евристичні;
- 4) гнучкі.

131. За організаційним оформленням розрізняють такі рішення:

- 1) колегіальні;
- 2) жорсткі;

- 3) тактичні;
- 4) епізодичні.

132. За характером цілей розрізняють такі управлінські рішення:

- 1) поточні;
- 2) екологічні;
- 3) технічні;
- 4) програмні.

133. Виберіть фактори, які необхідно обов'язково враховувати при прийнятті управлінського рішення:

- 1) організація виробництва;
- 2) взаємовідносини в трудовому колективі;
- 3) контролювання при прийнятті управлінських рішень;
- 4) узгодженість рішень з стратегією фірм-конкурентів на ринку.

134. Метод “мозкового штурму” означає:

- 1) одноосібне прийняття управлінського рішення керівником;
- 2) колективне прийняття управлінського рішення;
- 3) прийняття рішення директором (начальником) підприємства;
- 4) прийняття рішення за допомогою ЕОМ.

135. Евристичні управлінські рішення пов'язані з:

- 1) використанням графоаналітичних підходів (мережних моделей, структурних схем);
- 2) використанням експертних оцінок;
- 3) використанням математичних моделей;
- 4) розробкою сценаріїв, ситуаційних моделей.

136. Класифікація інформації за повнотою охоплення включає в себе інформацію:

- 1) типову;
- 2) часткову;
- 3) спеціальну;
- 4) технічну.

137. Класифікація інформації за рівнем достовірності включає в себе інформацію:

- 1) повна;
- 2) довідкова;
- 3) фінансова;
- 4) недостовірна.

138. Документація - це:

- 1) сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- 2) це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо);
- 3) це процес обміну інформацією;
- 4) письмове відображення результатів виробничо-господарської діяльності.

139. Графіки - це:

- 1) письмове подання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини, носієм якої вона є;
- 2) сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- 3) це способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо);
- 4) це процес обміну інформацією.

140. Класифікація документації за змістом включає в себе таку:

- 1) адміністративна;
- 2) спеціальна;
- 3) проста;
- 4) достовірна.

141. Класифікація документації за видами поділяється на:

- 1) службово-інформаційну;
- 2) комерційну;
- 3) адміністративну;
- 4) текстову.

142. Діловодство - це:

- 1) письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини;
- 2) процес пов'язаний зі складанням документів та їх обробкою;
- 3) сукупність повідомлень, які відображають конкретний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- 4) інформаційне повідомлення.

143. Органіграми:

- 1) графічне зображення структури;
- 2) відображають явище у просторі;
- 3) характеризують зміну явищ у часі;
- 4) відображають кількісні співвідношення.

144. Хронограми:

- 1) характеризують структуру;

- 2) відображають явище у просторі;
- 3) характеризують зміну явищ у часі;
- 4) відображають кількісні співвідношення.

145. Діаграми:

- 1) співвідношення різних за змістом величин;
- 2) відображають явище у просторі;
- 3) характеризують зміну явищ у часі;
- 4) це є диспетчерські графіки.

146. Комунікаційний процес це:

- 1) процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням, зберіганням тощо;
- 2) сукупність повідомлень, які відображають певний бік явища, події, виробничо-господарської діяльності;
- 3) взаємодія відправника інформації з її одержувачем через відповідні канали зв'язку;
- 4) письмове повідомлення.

147. Мескон, Альберт та Хедоурі складовими елементами комунікаційного процесу визначають:

- 1) кількість учасників комунікаційного процесу;
- 2) групування інформації за певними ознаками;
- 3) відправника;
- 4) аналогові комунікації.

148. Комунікації, які виникають між конкретними особами (працівниками) називають:

- 1) міжособовими;
- 2) міжгруповими;
- 3) організаційними;
- 4) системними.

149. Комунікації - це:

- 1) обмін інформацією;
- 2) документальне представлення інформації;
- 3) графічне зображення фінансової діяльності підприємства;
- 4) сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події.

150. Комунікації виникають між:

- 1) між працівниками організації;
- 2) факторами виробництва;
- 3) між технологічними процесами;

4) функціями менеджменту.

151. Формами комунікацій є:

- 1) сукупності повідомлень;
- 2) вербальні та семантичні;
- 3) прок'юрементальні;
- 4) дигітальні.

152. До взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу належать:

- 1) відправник;
- 2) кодування інформації і вибір каналу її передачі;
- 3) повідомлення;
- 4) інформація.

153. На шляху міжособових комунікацій виникають наступні перепони:

- 1) деформація повідомлень на різних етапах процесу комунікацій;
- 2) громізка структура комунікаційного процесу;
- 3) семантичний бар'єр;
- 4) інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

154. На шляху організаційних комунікацій виникають наступні перепони:

- 1) несприйняття інформації;
- 2) поганий зворотний зв'язок;
- 3) інформаційні перевантаження в системі комунікацій;
- 4) невербальні перепони.

155. Усунути перепони, які виникають на шляху міжособових комунікацій можна шляхом:

- 1) пояснення та обґрунтування своїх ідей до початку їх передачі;
- 2) раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- 3) регулювання інформаційних потоків;
- 4) застосування сучасних інформаційних технологій.

156. Усунути перепони, які виникають на шляху організаційних комунікацій можна шляхом:

- 1) удосконалення документообігу;
- 2) сприйнятливості потенційних семантичних проблем;
- 3) ефективного застосування графічних засобів;
- 4) слідкування за власними жестами, позами, інтонаціями.

157. Усунути перепони, які виникають на шляху організаційних комунікацій можна шляхом:

- 1) враховування соціально-психологічного клімату в колективі;

- 2) регулювання інформаційних потоків;
- 3) бути уважним до почуттів інших працівників;
- 4) бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем.

158. Дигітальна форма комунікації - це:

- 1) відомості закодовані за допомогою символів;
- 2) жести, міміка;
- 3) номограми, діаграми;
- 4) неформальні шляхи передачі інформації.

159. Аналогова форма комунікації - це:

- 1) жести, міміка, доторкування;
- 2) відомості закодовані за допомогою символів;
- 3) графіки, номограми;
- 4) площина зв'язків (стосунків).

160. Оберіть найбільш точне визначення лідерства:

- 1) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- 2) діяльність, спрямована на виконання завдань організації та досягнення її цілей;
- 3) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- 4) управлінська діяльність, спрямована на забезпечення впливу керуючої підсистеми на керовану з метою виконання місії та цілей організації.

161. Вплив - це:

- 1) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- 2) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;
- 3) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- 4) здатність впливати на окремі особи з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

162. Влада - це:

- 1) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
- 2) можливість впливати на поведінку інших людей;
- 3) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, почуття іншого індивідуума;
- 4) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;

163. Носієм влади в організації є:

- 1) керівник;
- 2) підлеглий;
- 3) менеджер технічного рівня управління;
- 4) секретар-референт.

164. На рівні держави є такі гілки влади:

- 1) державна, колективна, приватна;
- 2) законодавча, виконавча, судова;
- 3) засоби масової інформації;
- 4) автократична, демократична, ліберальна.

165. Еталонна (експертна) влада базується на:

- 1) переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;
- 2) власному прикладі керівника;
- 3) переконанні виконавця, що він володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні його потреби;
- 4) використанні функцій менеджменту.

166. Слабшими сторонами влади примусу є:

- 1) недовіра працівників до керівництва;
- 2) недовіра інших організацій;
- 3) незадоволення працівників роботою;
- 4) відсутність справедливої винагороди за виконану працю.

167. Демократичне керівництво базується на:

- 1) владі керівника, який може нав'язати свою волю виконавцям;
- 2) встановленні відповідності цілей організації і цілей груп працівників, оцінкою роботи після її завершення;
- 3) на майже повній свободі у визначенні цілей і контролі власної роботи працівниками;
- 4) авторитеті керівника, який дозволяє йому без застосування владних повноважень добиватися покори від підлеглих.

168. В основі підходу з позиції поведінки лежить:

- 1) сукупність особистих якостей керівника, таких як: чесність, інтелектуальність, приваблива зовнішність;
- 2) манера поведінки керівника;
- 3) конкретна ситуація, що вимагає того чи іншого засобу впливу;
- 4) стиль керівництва, якого дотримується керівник.

169. Керівники, що належать до доброзичливо-авторитарної системи Лайкерта:

- 1) орієнтуються на групові рішення;
- 2) дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень;
- 3) не дозволяють підлеглим брати участь у прийнятті рішень;
- 4) використовують двостороннє спілкування і передбачають довіру між керівниками та підлеглими.

170. Блейк та Моутон побудували "управлінську ґратку", беручи за критерії:

- 1) інтереси акціонерів та інтереси працівників компанії;
- 2) інтереси людей та інтереси виробництва;
- 3) інтереси виробництва та інтереси суспільства;
- 4) соціальні та приватні інтереси.

171. Позиція 9.9 в управлінській ґратці Блейка - Моутон свідчить про:

- 1) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;
- 2) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;
- 3) мінімальну турботу про виробництво і максимальну турботу про людей;
- 4) балансування необхідності досягнення виробничих результатів і задовільного рівня морального настрою людей.

172. Найменш бажаний колега за Фідлером - це працівник:

- 1) з яким керівник та працівники ні в якому разі не бажають працювати;
- 2) який вимагає додаткової оплати праці;
- 3) в якому керівник не впевнений і не знає, як із ним себе поводити;
- 4) який має незадовільні фахові знання та навички.

173. На першій стадії життєвого циклу організації згідно теорії Херсі та Бланшара:

- 1) керівник значною мірою орієнтується на завдання і меншою на людські стосунки;
- 2) керівник орієнтується на участь підлеглих у прийнятті рішень;
- 3) керівник має низьку міру орієнтації як на людські стосунки, так і на виробничі завдання;
- 4) високий ступінь орієнтованості на завдання та високий на людські відносини.

174. Ситуаційна модель керівництва Фідлера виділяє 3 фактори, що впливають на поведінку керівника:

- 1) фактори поведінки керівника, фактори поведінки менеджера, фактори поведінки підлеглих;
- 2) структура завдання, взаємовідносини між керівником та підлеглим, фактори, які заважають працювати робітникам;
- 3) посадові повноваження керівника, взаємовідносини між керівником і підлеглим та зрілість колективу;

4) взаємовідносини між керівником та підлеглим, структура завдання, посадові повноваження керівника.

175. Згідно із теорією життєвого циклу найефективніші стилі лідерства залежать від:

- 1) типу керівника;
- 2) взаємовідносин між керівником та підлеглими;
- 3) “зрілості” колективу;
- 4) бажання виконавцями досягнути поставленої цілі.

176. Назвіть 4 ситуаційні моделі, які допомагають розібратися в складностях процесу керівництва:

- 1) підхід з позиції особистих якостей, підхід з позиції поведінки, ситуаційний підхід, підхід з позиції кон’юнктури ринку;
- 2) ситуаційна модель Фідлера, модель лідерства “шлях - ціль”, модель Херсі та Бланшара, управлінська решітка Блейка - Моутон;
- 3) модель Лайкерта, управлінська решітка Блейка - Моутон, теорія життєвого циклу, модель прийняття рішень керівником;
- 4) ситуаційна модель Фідлера, модель лідерства “шлях - ціль”, теорія життєвого циклу, модель прийняття рішень керівником.

177. Позиція 1.1 в управлінській гратці Блейка - Моутон свідчить про:

- 1) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;
- 2) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;
- 3) мінімальну турботу про виробництво і максимальну турботу про людей;
- 4) балансування необхідності досягнення виробничих результатів і задовільного рівня морального настрою людей.

178. Позиція 5.5 в управлінській гратці Блейка - Моутон свідчить про:

- 1) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;
- 2) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;
- 3) поєднання мінімальної турботи про інтереси виробництва і максимальної турботи про людей;
- 4) балансування необхідності досягнення виробничих результатів і задовільного рівня морального і матеріального настрою працівників.

179. Блейк та Моутон показали, що для ефективного керівництва потрібно враховувати такі елементи:

- 1) фахові якості, знання теорії менеджменту, здібності до керівної роботи та комплекс соціально- психологічних якостей;
- 2) ініціативність, інформованість, відстоювання своєї думки, прийняття рішень, розв’язання проблемних ситуацій та критичний аналіз;

- 3) ініціативність, інформованість, невміння відстоювати свою думку, неризиковість, невміння розпоряджатися ресурсами підприємства та невміння попереджувати конфліктні ситуації;
- 4) лідерство, ініціатива, контактність, комунікабельність, уміння планувати роботу, уміння приймати управлінські рішення, вміння організовувати контроль, розумна поведінка в конфліктних ситуаціях.

180. До дестимулюючих факторів, які впливають на діяльність сучасного менеджера, можна віднести:

- 1) широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, стрес, тиск і невизначеність;
- 2) політичні, соціальні, економічні та психологічні фактори;
- 3) готовність делегувати повноваження, почуття відповідальності, неефективність шкіл і методів управління;
- 4) стрес, тиск і невизначеність, кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення, неефективність шкіл і методів управління.

181. Стимулюючими творчу діяльність керівника факторами є:

- 1) широке поле вибору і прояву ініціативи, зростання конкуренції, стрес, тиск і невизначеність;
- 2) політичні, соціальні, економічні та психологічні фактори;
- в) можливість оволодіння методами сучасного менеджменту;
- 3) стрес, тиск і невизначеність, кількісне збільшення та якісне ускладнення проблем, які потрібно вирішувати поряд з обмеженістю засобів для їх вирішення.

182. До головних якостей менеджера відносять:

- 1) відсутність фахових знань та навичок, байдуже ставлення до співробітників;
- 2) лідерство, ініціатива, контактність, комунікабельність, уміння планувати роботу, уміння приймати управлінські рішення, вміння організовувати контролювання, розумна поведінка в конфліктних ситуаціях;
- 3) фахова кваліфікація, нездатність менеджера до відкритого спілкування, невміння спланувати свій робочий час, розумна поведінка в конфліктних ситуаціях;
- 4) комунікабельність, невміння налагоджувати взаємовідносини з підлеглими, вміння раціонально проводити маркетингові дослідження ринку.

183. Виберіть три основні типи керівників:

- 1) ліберальний, соціально-орієнтований тип керівника;
- 2) автократичний, управлінський, інституційний тип керівника;
- 3) автократичний, ринково-орієнтований тип керівника;
- 4) автократичний, ліберальний та демократичний типи керівника.

184. Скільки часу керівники проводять на нарадах:

- 1) близько 30% робочого часу;
- 2) близько 40% робочого часу;
- 3) близько 60 - 70% робочого часу;
- 4) близько 90% робочого часу.

185. Керівники підрозділів для виконання робіт, спрямованих на перспективу витрачають:

- 1) близько 25-30% робочого часу;
- 2) близько 40 - 45% робочого часу;
- 3) близько 30 - 35% робочого часу;
- 4) понад 50% робочого часу.

186. Основні причини втрат робочого часу менеджерів:

- 1) відсутність чіткості, плановості та організованості в діях, висока інтенсивність праці;
- 2) тривалий процес прийняття управлінських рішень, виконання громадських обов'язків та доручень, незадовільний рівень контролю;
- 3) необгрунтовано велика кількість нарад, консультацій, виконання не властивих їм функцій;
- 4) виконання менеджерами своїх службових обов'язків, надмірно велика кількість засідань та нарад, виконання громадських обов'язків та доручень.

187. Поняття конфлікту можна визначити як:

- 1) відсутність згоди між двома або більше сторонами;
- 2) уміння управляти колективом;
- 3) сукупність вчинків та дій людей, які відповідають установленим нормам моралі;
- 4) відсутність цікавої роботи та хорошої фізичної форми.

188. Внутрішньо-особистісний конфлікт виникає:

- 1) якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи;
- 2) якщо виробничі вимоги не погоджені з особистими потребами або цінностями;
- 3) в результаті боротьби між структурними підрозділами за матеріальні ресурси;
- 4) через розбіжності в цілях чи інтересах структурних підрозділів.

189. Міжособистісний конфлікт:

- 1) це ситуація, коли до однієї людини висуваються суперечливі вимоги, щодо результатів її праці;

- 2) може виникати через розбіжності в цілях чи інтересах функціональних структурних груп;
- 3) виявляється у зіткненні особистостей;
- 4) виникає, якщо особа займає позицію, що відрізняється від позиції групи.

190. Міжгруповий конфлікт може виникнути:

- 1) через зіткнення особистостей;
- 2) якщо особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи;
- 3) в результаті боротьби керівників за ресурси;
- 4) у ході боротьби між структурними підрозділами за матеріальні, трудові чи фінансові ресурси.

191. До прямих методів вирішення конфліктних ситуацій відносяться:

- 1) розведення конфліктуючих сторін по різних підрозділах;
- 2) метод “авторитетного третього”;
- 3) метод “виходу почуттів”;
- 4) метод “оголошення агресії”.

192. До прямих методів вирішення конфліктних ситуацій відносяться:

- 1) метод “емоційного заміщення”;
- 2) почергове запрошення до себе учасників конфлікту;
- 3) метод “виходу почуттів”;
- 4) метод “обміну позиціями”.

193. До непрямих методів вирішення конфліктних ситуацій відносяться:

- 1) вислуховування суті і причин зіткнення;
- 2) застосування санкцій до конфліктуючих сторін;
- 3) розведення конфліктуючих по різних підрозділах;
- 4) метод “авторитетного третього”.

194. До шляхів подолання стресового стану відносяться:

- 1) шкідливі для здоров'я звички;
- 2) відсутність хорошої фізичної форми;
- 3) стресові міжособові відносини;
- 4) отримання справжньої насолоди від цікавої роботи.

195. До шляхів подолання стресового стану відносяться:

- 1) намагання врівноважувати виробничі навантаження корисними бадьорими діями;
- 2) відсутність насолоди від короткотермінової роботи;
- 3) виконання невдячних соціальних доручень;
- 4) пасивне сприйняття важких і стресових ситуацій.

196. Управлінська праця поділяється за наступними напрямками:

- 1) відповідно до об'єкта управління;
- 2) функціональний, технологічний та кваліфікаційний;
- 3) орієнтована на налагоджування співпраці між різними підрозділами і службами;
- 4) за інтересами працівників.

197. Інформаційні вимоги до організації робочого місця менеджера охоплюють:

- 1) комплекс заходів з інформаційного забезпечення працівника управлінського персоналу;
- 2) вимоги до освітлення робочих місць;
- 3) необхідні технічні заходи;
- 4) функціональні можливості менеджера.

198. Гігієнічні вимоги до організації робочого місця менеджера це вимоги:

- 1) за яких витрати на утримання робочого місця мінімальні;
- 2) до освітлення робочих місць, повітрообміну, температурного режиму і вологості;
- 3) до обсягів і структури інформації, яка надходить на робоче місце;
- 4) до зовнішнього оформлення робочого приміщення.

199. Організаційні вимоги до організації робочого місця менеджера включають вимоги:

- 1) створення оптимальних умов праці згідно галузі науки, яка називається – ергономіка;
- 2) до температурного режиму і вологості повітря в робочих приміщеннях;
- 3) зовнішнього оформлення робочих приміщень;
- 4) до розширення кабінетів або робочого місця в адміністративно - управлінському апараті.

200. Організація управлінської праці – це:

- 1) порядок, правила поведінки в апараті управління, які спрямовані на прийняття та реалізацію управлінських рішень в кризових ситуаціях;
- 2) регламенти, що визначають місце та роль кожного структурного підрозділу і кожного працівника в системі управління та порядок взаємозв'язків між ними;
- 3) порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи;
- 4) порядок, правила поведінки в апараті управління, які спрямовані на визначення місії організації, розроблення стратегії та досягнення цілей організації.

201. Функціональний поділ праці полягає в:

- 1) закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками;
- 2) спеціалізації працівників відповідно до трьох великих груп робіт;
- 3) закріпленні функцій управління за найбільш перспективними працівниками організації;
- 4) закріпленні за працівником видів робіт, що відповідають його кваліфікації та досвіду.

202. Технологічний поділ праці передбачає:

- 1) спеціалізацію працівників відповідно до існуючих на підприємстві технологій;
- 2) спеціалізацію працівників відповідно до трьох великих груп робіт: керівництво структурними підрозділами, обробка інформації та оформлення документації, її облік й зберігання;
- 3) закріплення конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками;
- 4) закріплення за працівником видів робіт, що відповідають його кваліфікації та досвіду.

203. Кваліфікаційний поділ праці – це ознака поділу праці, за якою:

- 1) в управлінні беруть участь лише працівники, які виконують процеси управління та входять до апарату управління;
- 2) спеціалізація працівників здійснюється відповідно до трьох великих груп робіт;
- 3) закріплення конкретних функцій управління здійснюється за підрозділами чи окремими працівниками;
- 4) співробітники виконують роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду.

204. Напрямки поділу управлінської праці:

- 1) вертикальний та горизонтальний;
- 2) функціональний, технологічний та кваліфікаційний;
- 3) технічний, управлінський та інституційний;
- 4) за галузевим принципом.

205. Виберіть основні принципи управління персоналом:

- 1) лідерство, ініціатива, контактність, комунікабельність, уміння планувати роботу, уміння приймати управлінські рішення;
- 2) концентрація, спеціалізація, дотримання культури працівника та культури процесів менеджменту, ритмічність, гнучкість, складність, надійність, дотримання культури умов праці;
- 3) концентрація, спеціалізація, пропорційність, паралельність, адаптивність, безперервність, ритмічність, гнучкість, складність, надійність;

4) відсутність фахових знань менеджерами, перервність процесів виробництва та процесів управління, невміння швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища.

206. Інформаційні вимоги до організації робочого місця передбачають:

- 1) таку організацію робочого місця, при якій відсутнє визначення обсягів і структури інформації та проектування інформаційних потоків;
- 2) комплекс заходів з інформаційного забезпечення робочого місця;
- 3) комплекс заходів, спрямованих на досягнення раціональних показників освітлення робочого місця, повітрообміну, шуму, вологості повітря тощо;
- 4) таку організацію робочого місця, при якій не приділяється значна увага інформаційному забезпеченню робочого місця.

207. Економічні вимоги передбачають таку організацію робочого місця при якій:

- 1) інформаційне забезпечення робочого місця виходить на перший план;
- 2) створюються оптимальні умови праці для людини, які роблять її працю високопродуктивною та надійною, разом з тим зберігають її сили, здоров'я та працездатність;
- 3) витрати на утримання робочого місця мінімальні, проте достатні для його функціонування;
- 4) задовільняються вимоги працівника у площі, на якій встановлено меблі та устаткування.

208. Ергономіка – це галузь науки, яка:

- 1) вивчає функціональні можливості людини в трудових процесах з метою створення для неї оптимальних умов праці, які роблять її високопродуктивною та надійною;
- 2) вивчає організацію робочого місця таким чином, щоб витрати на утримання робочого місця працівника були мінімальними;
- 3) передбачає встановлення оптимальних вимог до освітлення робочого місця, повітрообміну, шуму, вологості повітря тощо;
- 4) вивчає функціональні можливості людини в процесі її відпочинку.

209. Гігієнічні вимоги – це вимоги до:

- 1) зовнішнього оформлення середовища, в якому знаходиться працівник;
- 2) оптимальних умов праці персоналу, які роблять її високопродуктивною та надійною;
- 3) необхідної кількості площі, на якій будуть встановлені меблі та устаткування та яку займатиме сам працівник;
- 4) освітлення робочого місця, повітрообміну, шуму, вологості повітря, температурного режиму тощо.

210. Естетичні вимоги до організації робочого місця – це вимоги до:

- 1) зовнішнього оформлення середовища, в якому знаходиться працівник;
- 2) освітлення робочого місця, повітрообміну, шуму, вологості повітря, температурного режиму;
- 3) оптимальних умов праці персоналу, які роблять її високопродуктивною та надійною;
- 4) необхідної кількості площі, на якій будуть встановлені меблі і устаткування, та яку займатиме сам працівник.

211. Технічні вимоги – це вимоги до:

- 1) зовнішнього оформлення середовища, в якому знаходиться працівник;
- 2) освітлення робочого місця, повітрообміну, шуму, вологості повітря, температурного режиму тощо;
- 3) оптимальних умов праці персоналу, які роблять її високопродуктивною та надійною;
- 4) необхідної кількості площі, на якій будуть встановлені меблі та устаткування та яку займатиме сам працівник.

212. Серед технічних засобів, які використовуються для механізації та автоматизації управлінської праці, можна виділити засоби для:

- 1) складання, зберігання, обліку та передачі документів;
- 2) складання, передачі, кодування та декодування інформації; засоби друкування інформації;
- 3) складання, передачі, зберігання, пошуку і транспортування інформації; засоби для креслярських робіт та лічильних операцій.
- 4) пошуку, розпізнавання, зберігання, і транспортування інформації.

213. Управлінське мистецтво – це:

- 1) стиль роботи менеджера, вміння спілкуватися з людьми, наявність здібностей неформального впливу на підлеглих тощо;
- 2) систематизовані й теоретичні узагальнення про кращі зразки, прийоми, методи та засоби успішної керівної діяльності;
- 3) мистецтво оперативної роботи, мотивація підлеглих до високопродуктивної праці, мистецтво переконання, невміння розв'язувати конфліктні ситуації та інші складні проблеми;
- 4) поєднання освіти, відсутності досвіду та індивідуальності.

214. До основних елементів культури управління відносять:

- 1) інтуїцію, досвід роботи, характер освіти, професіоналізм, комунікабельність, переконаність, ініціативність;
- 2) комунікабельність, переконаність, ініціативність, рішучість, культуру документації;
- 3) рівень загальної культури, знання науки менеджменту, культуру умов праці та процесів менеджменту;

4) культуру працівників та процесів менеджменту, культуру умов праці і документації.

215. До культури працівників як одного із основних елементів культури управління відносять:

- 1) рівень загальної культури, знання науки менеджменту, володіння мистецтвом менеджменту, наявність особистих і ділових якостей працівників, стиль роботи та управління;
- 2) прогресивну технологію управління, раціональну організацію управлінської праці, комплексну механізацію та автоматизацію процесу управління;
- 3) культуру організації робочого місця, планування приміщень, обслуговування, організаційно – технічне забезпечення, культуру виробничих сфер, світловий та повітряний режими;
- 4) оформлення документів, багаторічність, доступність використання документації, надійність документів.

216. До культури процесів менеджменту як одного із основних елементів культури управління відносять:

- 1) прогресивну технологію управління, раціональну організацію управлінської праці, комплексну механізацію та автоматизацію процесу управління;
- 2) рівень загальної культури, знання науки менеджменту, володіння мистецтвом менеджменту, наявність особистих і ділових якостей працівників, стиль роботи та управління;
- 3) культуру організації робочого місця, планування приміщень, обслуговування, культуру виробничих сфер, світловий та повітряний режими;
- 4) оформлення документів, доступність використання документації, надійність документів.

217. До культури документації як одного із основних елементів культури управління відносять:

- 1) культуру організації робочого місця, планування приміщень і обслуговування;
- 2) раціональну організацію управлінської праці, комплексну механізацію та автоматизацію процесу управління;
- 3) рівень загальної культури, знання науки менеджменту, володіння мистецтвом менеджменту, наявність особистих і ділових якостей працівників, стиль роботи та управління;
- 4) оформлення документів, багаторічність, надійність документів.

218. За сферами діяльності організації виділяють наступні види відповідальності в управлінні:

- 1) економічна, етична та соціальна;
- 2) моральна;
- 3) ділова;
- 4) стратегічна.

219. Аргументами на користь соціальної відповідальності є:

- 1) порушення принципу максимізації прибутку організації;
- 2) застосування соціальної відповідальності з рекламною метою;
- 3) наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем;
- 4) недостатній рівень звітності громадськості.

220. Моральний кодекс - це:

- 1) формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації;
- 2) заявлена політика компанії;
- 3) приносити прибуток організації;
- 4) покращення благополуччя суспільства і якості життя.

221. Зміни в організації - це рішення керівника щодо зміни однієї або більше внутрішніх змінних в:

- 1) організації;
- 2) структурі;
- 3) людському факторі, завданнях організації;
- 4) комунікаціях.

222. Більшість організацій здійснює корінну реорганізацію:

- 1) щороку;
- 2) кожні 4-5 років;
- 3) кожні 6-7 років;
- 4) кожні 9-10 років.

223. Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- 1) зміну структури організації;
- 2) зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- 3) оцінку та зміну мети організації;
- 4) зміну організації виробничо-господарської діяльності.

224. Модель процесу управління організаційними змінами американського науковця Грейнера містить 6 етапів. Зазначте їх черговість:

- 1) посередництво та переорієнтація уваги;
- 2) діагностика та усвідомлення;
- 3) тиск та спонукання;
- 4) знаходження нового рішення і обов'язки щодо його виконання;
- 5) підкріплення і згода;
- 6) експеримент і виявлення.

225. Причинами опору змінам є:

- 1) відчуття можливих власних втрат;
- 2) невизначеність ситуації, що склалася;
- 3) переконання, що зміни не принесуть нічого доброго;
- 4) очікування негативних наслідків.

226. Одним із методів подолання опору змінам є розподіл повноважень, що передбачає:

- 1) високий ступінь участі працівників у прийнятті рішень, коли керівники та підлеглі разом визначають необхідні зміни, розробляють альтернативні підходи до їх проведення і рекомендують дії, які повинні бути здійснені;
- 2) застосування керівниками їх законної влади з метою втілення змін у життя;
- 3) від працівників вимагається мінімальна ініціатива;
- 4) надання підлеглим інформації щодо необхідності змін і делегування згодом повноважень для їх проведення.

227. Найкращим часом для подолання опору змінам є:

- 1) період до їх виникнення;
- 2) час їх впровадження;
- 3) період після проведення змін;
- 4) зміна правил внутрішнього розпорядку.

228. Складовою організаційного розвитку є дослідження:

- 1) діагноз стану організації;
- 2) опитування співробітників;
- 3) планування майбутніх дій;
- 4) ринку.

229. При зміні цілей організації - місія:

- 1) виконана і варто формулювати нову;
- 2) залишається такою ж, змінюються лише способи її реалізації;
- 3) не виконана;
- 4) потребує уточнення.

230. Найпоширенішими змінами є:

- 1) структурні зміни;
- 2) необхідність в послугах стороннього консультанта, який може тверезо оцінити ситуацію;
- 3) необхідність залучення власних робітників у якості посередників за умови, що вони можуть вільно висловлювати свою думку;
- 4) впровадження інжинірингу.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЗЧИК

Анархічний стиль керівництва - керівник самовідмежовується від процесу керівництва.

Бюджет – документ, що відображає розпис надходжень і видатків економічного суб'єкта за певний період (найчастіше за рік).

Вертикальні комунікації - комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих.

Вертикальний поділ праці існує між керівниками й виконавцями, створює ієрархію, тобто підпорядкованість одних ланок організації іншим.

Вибір стратегії і її формування на підприємстві (фірмі) - це упорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом таких ринкових факторів (конкуренція, пропозиція, попит), які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства.

Виробничий (операційний) менеджмент - це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Винагороди – це все те, що людина вважає коштовним для себе, чого він прагне досягти й чим би хотіла володіти.

Відгук - сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення з його змістом.

Відносини координації відносини між працівниками різних підрозділів внаслідок їх спільної діяльності, між колегами в одному підрозділі.

Відносини субординації – це відносини між працівниками та їхнім безпосереднім керівником, чий вказівки є обов'язковими для виконання.

Відповідальність - це зобов'язання виконувати поставлені завдання й відповідати за їхнє позитивне рішення; це готовність у своїх рішеннях чи діях враховувати інтереси тих осіб, кого стосується рішення; готовність

відповідати за дії; готовність відповідати за дії виконавців завдання, якщо контроль і аналіз встановив їх особисту провину.

Відправник - передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.

Влада - це реальна здатність діяти й мати можливість впливати на ситуацію.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність внутрішніх елементів організації (об'єктів, процесів), так званих внутрішніх змінних, що надають їй специфічний образ (цілі, ресурси, поділ праці, технологія, організаційна структура, система комунікацій, поведінка співробітників).

Внутрішні комунікації - це інформаційні обміни, що здійснюються між елементами організації.

Внутрішньоособистісний конфлікт - форма рольового конфлікту, коли до однієї людини пред'являються суперечливі вимоги з приводу того, який повинен бути результат його праці або, наприклад, коли виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами або цінностями працівника.

Внутрішня мотивація - людина, виконуючи роботу формує мотиви.

Вплив – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей.

Вплив через участь - керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією.

Гнучкість розуму – це вміння швидко перебудовуватись і відмовляти від засвоєних раніше тверджень.

Горизонтальні комунікації - комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії.

Горизонтальний поділ праці стосується тих його видів, які організація здійснює у відповідності зі своїм призначенням.

Груповий конфлікт - яскравий приклад - конфлікт між профспілкою і адміністрацією.

Декодування - процес, за допомогою якого одержувач повідомлення переводить отримані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

Делегування – це передача знань і повноважень конкретній особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання.

Демократичний стиль керівництва - характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих.

Департаменталізація - процес розподілу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями або секторами.

Децентралізація - право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Діагональні комунікації - між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій).

Ділові зустрічі – це цілеспрямований вид спілкування з метою вироблення рішень на основі аналізу міркувань і висловлювань їхніх учасників.

Директивна інформація забезпечує єдність управління, законність правових дій менеджера, регламентує діяльність менеджера з позицій законності.

Директивний стиль керівництва - характерне усунення підлеглих від участі у розробці та прийнятті рішень, відсутність у них можливості проявляти власну ініціативу та самостійність.

Диспетчеризація – система централізованого контролю й управління виробничими процесами, що здійснюється диспетчером із центрального пункту за допомогою технічних засобів зв'язку, сигналізації, телемеханіки й автоматики; це роботи, які необхідні для безперервного оперативного обліку, контролю й регулювання виконання оперативних планів і ходу виробництва.

Дисциплінарне регулювання - спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту.

Дисфункціональні (деконструктивні) конфлікти - ті, що заважають ефективній взаємодії, прийняттю рішень і призводять до зниження ефективності діяльності.

Документ - це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання і поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, на кіно-, відео-, фотоплівці тощо.

Документування - це процес вивчення обсягу вхідної та підготовки вихідної інформації на основі листів, наказів, розпоряджень тощо.

Екологічний менеджмент - це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Економічний план – комплексна модель (характеристика) основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, а також шляхів, способів і ресурсів, необхідних для досягнення наміченого.

Економічні стимули – способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації.

Етика — це набір моральних принципів і цінностей, які керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні і негативні оцінки їхніх думок і дій.

Етична поведінка – це сукупність вчинків, дій людей, які відповідають нормам моралі, свідомості, порядку, що сформувалися у суспільстві, або до яких воно прямує.

Економічна інформація показує стан господарської діяльності організації та її ефективність, характеризує зміни трудового процесу, витрати дієвої праці у кожному структурному підрозділі підприємства.

Загальний менеджмент - менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, за питання, котрі пов'язані з плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством.

Заклучний контроль (зворотний) – це такий підхід до контролю, що зосереджений на результатах діяльності організації після завершення виробничого процесу.

Закон - це відносини, які носять характер стійких, об'єктивних, істотних, необхідних і постійно повторюючих при певних умовах явищ.

Закономірність - це відображення істотних, об'єктивних відносин в реальному управлінні економікою і виробництвом.

Закон демократизації управління - припускає, що управління буде ефективним у тому випадку, якщо воно відповідатиме інтересам людей.

Закон зовнішнього доповнення - будь-яка організація повинна мати потенціал, який здатний компенсувати наслідки, обумовлені різного роду зовнішніми змінами, вплив яких на організацію не може бути завчасно передбачено.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини допомагають менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

Закон інерції - для ефективної діяльності будь-якої організації, підданої впливу різноманітного зовнішнього середовища, необхідно, щоб інформація про результати її власних дій передавалася їй як частина тієї інформації, відповідно до якої вона повинна продовжувати функціонувати, зберігаючи свої властивості.

Закон інтеграції управління - в практичній роботі управління не може здійснюватися без об'єднання і координації діяльності всіх спеціалістів.

Закон необхідної і достатньої централізації управління - припускає, з однієї сторони, централізоване і сконцентроване управління, а з іншої - передбачає передачу окремих функцій управління на нижчий рівень.

Закон прибутковості - виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати.

Закон синергії - існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон соціалізації особистостей - протягом трудового життя людини відбувається складний процес засвоєння соціальних ролей і культурних потреб.

Закон соціального контролю - соціальний контроль реалізується поєднанням факторів схильності до підкорення, примусу і відданості соціальним цінностям, що виявляються у діяльності індивіда.

Закон соціального статусу (соціальних ролей) - кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як систему його прав і обов'язків.

Закон соціальної мобільності - людина у процесі трудової діяльності переміщується в соціальному просторі організації.

Закон соціальної структуризації організації - кожній організації властива множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп.

Закон спеціалізації управління - управління в організації або фірмі, як правило, здійснюється значною кількістю спеціалістів і це обумовлює необхідність в розподілі і спеціалізації різних функцій управлінського персоналу.

Закон спільності цілей - ефективна спільна діяльність людей в організації можлива лише за наявності загальної мети.

Закон часу - закон управління часом - в умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів, швидше знайти нові ринки збуту, раніше інших перейти до випуску нової продукції, своєчасно перебудувати управлінські структури.

Запрограмовані управлінські рішення - це результат послідовних кроків (заходів чи дій), які сприяють вирішенню проблеми.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена як правило, у грошовому еквіваленті, яку власник, або уповноважений ним орган, виплачує працівникові за виконану роботу.

Засідання — це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Засоби здійснення управлінського процесу - управлінська праця персоналу, носії та канали передачі інформації.

Збори — це спільна присутність у певному місці людей, які об'єднані конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.).

Зворотний зв'язок - частина відгуку одержувача, який надходить відправнику.

Зовнішнє середовище організації (організаційне оточення) - це сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє.

Зовнішні комунікації - це обміни інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем.

Зовнішня мотивація - вплив на суб'єкт відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки й т.д.

Ієрархія - тип службових відносин між управлінськими працівниками, який відображає їх підлеглість і розміщення в системі управління.

Інвестиційна стратегія - задає пріоритети перспективної політики формування й використання інвестиційних ресурсів фірми, включаючи розподіл коштів в основний і оборотний капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

Інноваційний менеджмент - це одне з напрямлень стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю.

Інтрига - це навмисне нечесна дія, вигідна ініціатору, яка змушує колектив чи особистість до певних вчинків і цим завдає колективу і особистості збитки.

Інформаційний потенціал - діяльність, пов'язана з підготовкою інформації для управління суспільними процесами.

Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі.

Календарне планування - оптимальне впорядкування у часі безлічі робіт, виконуваних на заданому устаткуванні.

Канали передачі - засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від відправника до одержувача.

Кваліфікаційний потенціал - можливості керівника або посади, означає його кваліфікацію та підготовленість до діяльності.

Керівник — це особа, яка реально виконує особливі функції управління та організації у процесах виробництва.

Керівництво - це цілеспрямований вплив осіб, наділених функціями й компетенцією керівників, на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців.

Керівництво (в бізнесі) - це здатність заставити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Кодування - це процес перетворення ідей у символи, зображення, малюнки, форми, звуки, мова тощо.

Контроль - це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи організації; це процес забезпечення

досягнення цілей організації за допомогою оцінки й аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути фізичними особами або групами.

Конфлікт між особистістю і групою – виникає між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позицій групи.

Конфліктна ситуація - це суперечливі позиції сторін з будь-якого приводу, прагнення до протилежних цілей, використання різних засобів з їх досягнення, розбіжність інтересів, бажань тощо.

Концепція стратегічного менеджменту — система поглядів, що дозволяє організації досягти своїх цілей в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища.

Координація – це функція процесу управління, що забезпечує його безперервність і безперервність. Головне завдання - досягнення погодженості в роботі всіх ланок організації шляхом установа рраціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Комунікації - це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційна мережа - з'єднання підрозділів організації за допомогою комунікаційних потоків.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Критичний шлях - це безперервна послідовність робіт і подій від початкової до кінцевої події, що вимагає найбільшого часу для її виконання.

Ланки управління - це організаційно відособлені структурні підрозділи (відділи служб, групи, сектори), які виконують одну або кілька функцій управління.

Ліберальний стиль керівництва - базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі власної роботи.

Лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому й далі іншим підлеглим.

Маркетингова стратегія - обґрунтування перспективної пропозиції керівництва фірми щодо обсягів продажу вирішальної номенклатури виробів на цільових ринках.

Матеріальна мотивація — прагнення до статку, більш високому рівню життя.

Менеджмент - це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); це влада та мистецтво керівництва; це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників); це орган управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Метод вільних асоціацій - використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень, у цьому разі її переформулюють.

Методи менеджменту – способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

Методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

Методи прямого впливу – безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).

Метод ідеалізації - ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми.

Метод інверсій - передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми.

Метод Дельфі - це багаторівнева процедура анкетування з повідомленням результатів кожного туру учасникам, що працюють окремо один від одного.

Метод ключових питань - доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації.

Метод «конференції ідей» - відрізняється від методу «мозкової атаки» тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею.

Метод «мозкової атаки» - полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійснимості.

Метод Монте-Карло - сутність його полягає у поєднанні аналізу чутливості та ймовірності розподілу факторів моделі.

Метод морфологічного аналізу - це метод психологічної активізації творчого процесу, сутність полягає в об'єднанні в систему методів виявлення, підрахунку і класифікації всіх обраних варіантів певної функції досліджуваного об'єкта.

Метод номінальної групової техніки - побудований за принципом обмеження міжособистісних комунікацій; усі члени групи на початковому етапі свої думки щодо способу розв'язання проблеми викладають письмово.

Метод платіжної матриці застосовується, коли потрібно встановити, яка альтернатива здатна внести найбільший внесок у досягнення цілей.

Метод побудови «дерева рішень» - ефективний для типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозні результати. Дає змогу охопити всі можливі варіанти вирішення проблеми.

Метод соціометрії - полягає у тому, що члени колективу виражають своє ставлення один до одного, заповнюючи спеціально створену таблицю-шахматку (соціоматрицю).

Метод сценаріїв - використовують при обґрунтуванні багатогодових складних управлінських рішень. Передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичним, песимістичним і найвірогіднішим.

Міжнародний менеджмент - це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності.

Міжособистісний конфлікт - це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання обладнання або схвалення проекту.

Міжособистісні стилі вирішення конфліктів - це ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми.

Місія організації - це найбільш загальна мета підприємства, що відображає причину її існування; відображає спрямованість організації в майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності при цьому будуть пріоритетними.

Моделі «чорної дошки» - базуються на регламентації процесу обговорення альтернатив, поступовому обґрунтуванні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та відображення цього на умовній «дошці» для всіх учасників, що беруть участь у підготовці рішення.

Мотив – усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб.

Мотивація – це діяльність, що має метою активізувати людей, що працюють в організації, і спонукати їх ефективно працювати для виконання цілей, поставлених у планах.

Наказ — офіційне розпорядження владних органів, при якому виключається альтернатива, оскільки наказ не обговорюють, а виконують.

Нарада — це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу.

Науково-технічна інформація прискорює практичне використання економічних законів ринкової економіки, сприяє організації виробництва, праці та управління підприємством.

Науково-технічна (інноваційна) стратегія - констатує напрямки й завдання виконання НДОКР зі створення нових товарів і технологій їхнього виробництва.

Невизначеність зовнішнього середовища - функція кількості інформації, якій розполагає організація (або особа) із приводу конкретного фактору, а також функцією впевненості в цій інформації.

Негативна мотивація — це матеріальні стягнення (штрафні санкції), зниження соціального статусу в колективі, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді.

Незапрограмовані рішення - рішення, які потрібні в ситуаціях, що мають характер новизни чи пов'язані з невідомими чинниками.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах, особистому виборі зв'язків, вона відображає стан справ, який може не відповідати формальній організації і виявляється в наявності «малих» груп (до 10 осіб).

Норма - максимально припустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, енергії для виготовлення одиниці продукції (або виконання роботи встановленої якості при умовах виробництва планового періоду).

Норми функціонування – критерії, за яких оцінюється діяльність системи управління або хід виконання виробничого процесу.

Нормативи - показники, які характеризують відносні величини (ступінь) використання коштів і предметів праці, їхня витрата на одиницю площі, маси й ін.

Нормативна мотивація — це спонукання людини до певної поведінки за допомогою ідейно-психологічного впливу: переконання, інформування й т.п.

Нормативно-правова структура організації – це сукупність юридичних норм, правил, вимог, стандартів, необхідних для здійснення функцій організації.

Обмеження — це чинники (як внутрішні, так і зовнішні стосовно організації), які визначають межі того, що може робити працівник.

Одержувач - цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

Оперативне регулювання - це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Організаційна культура - це набір базових цінностей, негласних положень та норм, які розділяють всі члени організації.

Організаційна структура підприємства - це сукупність і взаємозв'язок всіх служб і підрозділів, які здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації роботи. Вона є основою структури управління.

Організаційна структура управління - це склад, взаємозв'язки й супідрядність організаційних одиниць (підрозділів) апарата управління, які виконують різні функції управління організацією.

Організаційні зміни - розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації.

Організаційний менеджмент - це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін.

Організаційний потенціал - здатності нарощувати корисний ефект унаслідок постійного рівня організованості (стабільності), забезпечення

динамічного і пропорційного розвитку структурних елементів на основі пізнання дій законів суспільства і природи, їхньої взаємодії.

Організаційно-нормативна інформація — це засоби впливу на управляючу систему шляхом регламентування діяльності при виконанні завдань управління, встановлення норм і нормативів на виконання окремих трудових операцій.

Організаційно-управлінський потенціал — це сукупність здібностей, що стосуються управління організаційними структурами за допомогою управлінських методів і техніки управління.

Організація - це стійка група осіб (фізичних і юридичних), взаємодіючих за допомогою матеріальних, економічних, правових і інших умов для рішення своїх проблем або досягнення поставлених цілей.

Організація – це функція управління, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами й іншими.

Оргограми - застосовуються для моделювання організаційних структур і процесів (структура підприємства, структура апарату управління тощо).

Основний закон управління - на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

Пам'ять - це психічний процес, який полягає у запам'ятовуванні предметів, явищ, вчинків, думок; збереженні того, що запам'яталося; відтворенні того, що запам'яталось; впізнанні тих об'єктів, які мали місце в минулому.

Переконання - ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі приклада або влади експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому.

Підкуп — схиляння, переманювання на свій бік підлеглого будь-якими засобами.

Підприємницький менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу.

План - це деталізована сукупність рішень, які підлягають реалізації, перелік конкретних заходів і їхніх виконавців.

Планування - це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.

Повідомлення - це сукупність символів, власне інформація, яка закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

Повноваження - це обмежене право використання ресурсів організації й направлення зусиль деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Погроза — залякування, обіцянка завдати підлеглому зло.

Податковий менеджмент - це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Поділ праці – це якісне розмежування й відокремлення різних видів праці, що закріплюють за тими суб'єктами, які можуть їх виконати найбільш успішно.

Позитивна мотивація - матеріальне заохочення у вигляді персональних надбавок до окладів і премій, підвищення авторитету працівника й довіри до нього в колективі, доручення особливо важливої роботи й т.п.

Попередній контроль - визначаються необхідність і можливість досягнення поставленої мети, шляхом виконання запланованих операцій, а також кількісної, якісної й структурної характеристики оптимального

варіанта операцій, які плануються, шляхом їхнього моделювання в часі й просторі.

Поточний контроль – це такий підхід до контролю, що заснований на його застосуванні в процесі виконання роботи.

Потреба – це фізіологічне або психологічне відчуття недоліку в чомусь або комусь.

Предмет управлінського процесу - інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності.

Примусова мотивація ґрунтується на використанні влади й погрозі адміністративних покарань працівника у випадку невиконання їм відповідних вимог.

Принцип відповідності прав обов'язкам – обсяг делегованих повноважень повинен відповідати обов'язкам.

Принцип єдиноначальства – працівник повинен одержувати повноваження тільки від одного керівника і звітувати тільки перед ним.

Принцип закріпленої відповідальності – звільнити від відповідальності керівника може тільки його начальник.

Принцип звітності по відхиленнях – зобов'язує підлеглого інформувати керівника про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань.

Принципи менеджменту - сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи і працівники управління у своїй діяльності.

Принцип обмеження норми керованості – означає кількість працівників, якій може безпосередньо управляти керівник.

Принцип Парето - лише 20 % всіх справ призводять до 80 % бажаного результату.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління - свідчить про здатність забезпечити її успішне виконання.

Прогностичність розуму - це вміння людини передбачати наставання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва і т. д.).

Прохання — спосіб впливу на підлеглого, заснований на добровільних, спонукальних, не примусових мотивах.

Процес контролю - це діяльність об'єднаних у певну структуру об'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

Процес менеджменту – послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес стратегічного менеджменту — сукупність послідовних дій (функцій) для досягнення цілей, поставлених перед організацією в умовах динамічного, мінливого й невизначеного середовища, що дозволяє оптимально використати існуючий потенціал і залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог.

Процес управління – це діяльність об'єднаних суб'єктів управління, спрямована на досягнення певної мети, шляхом виконання певних функцій, із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління.

Регламент - це час, який передбачається витратити на всю зустріч, окремі виступи-доповіді та дебати і обговорення.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Режим доступу до інформації - це передбачений правовими нормами порядок одержання, використання, поширення і зберігання інформації.

Резервний час шляху - різниця між тривалістю критичного шляху й тривалістю будь-якого іншого шляху.

Результативність менеджменту — це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї.

Рішення проблеми - це визнання відмінностей в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб краще зрозуміти причину конфлікту і знайти вихід, прийнятний для всіх сторін.

Розпорядницьке регулювання - це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця.

Рухливість середовища — це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації.

Середовище непрямого впливу включає фактори, які можуть не здійснювати прямого негайного впливу на операції, але, проте, позначаються на них: політичні й соціокультурні фактори, стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес.

Середовище прямого впливу включає фактори, які безпосередньо впливають на операції організації й випробовують на собі прямий вплив операцій організації. До цих факторів варто віднести постачальників, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачів і конкурентів.

Ситуаційний менеджмент - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для наступного розвитку.

Сіткові графіки являють собою ланцюги робіт і подій, відображаючи їхню технологічну послідовність і зв'язок.

Скалярний процес - процес створення ієрархії.

Складність зовнішнього середовища - це число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіантності кожного з них.

Соціальна відповідальність - це дотримання суб'єктами суспільних відносин вимог соціальних норм, а у випадках безвідповідальної поведінки,

що не відповідає вимогам норм чи порушує суспільний порядок, вони зобов'язані нести додатковий обов'язок особистого чи майнового характеру.

Соціальна структура організації – це сукупність учасників і їхніх зв'язків у рамках спільної діяльності.

Соціальний пакет - набір пільг, надаваних компанією своїм співробітникам.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціотехнічна структура організації – це система робочих місць, що поєднує працівників просторово й у трудовому взаємозв'язку.

Стабілізуюче регулювання - реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки; здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів.

Статусна мотивація є внутрішньою рушійною силою поведінки людини, пов'язаної з його прагненням зайняти більш високу посаду, виконувати більш складну й відповідальну роботу, працювати в престижних, соціально значимих сферах організації.

Стиль роботи - це форма проведення зустрічі (бесіда, «мозкова атака» тощо).

Стиль управління - це манера поведінки керівника відносно підлеглих, через яку й здійснюється вплив на працівників організації.

Стимули – це ті блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій.

Стимулювання — вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ — стимулів, що спонукують працівника до певної поведінки.

Стратегії вирішення конфлікту - основні лінії дії опонентів щодо виходу з конфлікту.

Стратегічне планування - це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей.

Стратегічний менеджмент - управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору задач, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Стратегія - це оптимальний набір правил і прийомів, дій, рішень, які дозволяють реалізувати місію, досягти глобальних і локальних цілей підприємства (фірми).

Стратегія виробництва - визначає головні пріоритети асортиментної політики фірми; завдання на забезпечення належної структури виробничих потужностей і рівня їхнього використання; співвідношення спеціалізації й диверсифікованості; вимоги до якості й обсягів виробництва продукції, до постачальників сировини, матеріалів, що комплектують.

Стратегія організаційно-економічного розвитку - пов'язана з визначенням майбутнього статусу й організаційної структури підприємства; завдань удосконалення господарського механізму (методів планування, ціноутворення, зниження витрат); політики відносно структури акціонерного капіталу, інтеграції або дезінтеграції компанії, внутріфірмового розподілу управлінських функцій.

Структура організації – упорядкована сукупність її взаємозалежних елементів.

Структурні методи вирішення конфліктів - це методи впливу переважно на організаційні, трудові конфлікти, що виникли при неправильному розподілі повноважень, організації праці, прийнятої системи мотивації.

Стрес - емоційний стан організму, який обумовлений надмірним тиском на особу і згодом здійснює на неї деморалізуючу дію. - це вміння людини передбачати наставання цілком конкретних подій (росту цін, спаду виробництва і т. д.).

Ступені управління - це сукупність ланок управління, які перебувають на одному рівні й відображають послідовність підпорядкування знизу нагору.

Теорія ігор - використовується для знаходження оптимального рішення деяких ігрових завдань (наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію старої і освоєння нової продукції тощо).

Теорія розкладів являє собою систему якісних і обчислювальних методів, що дозволяють упорядкувати в часі використання системи машин для обробки певної безлічі виробів.

Технічна структура організації – визначає професійно-кваліфікаційний склад персоналу, характер і зміст трудових операцій, створює основу функціональних зв'язків між людьми, впливає на міжособистісні відносини.

Топограми - мають вигляд маршрутних схем, на яких схематично зображають рух предмету праці через робочі місця, схеми маршрутів робітників при багатOVERSTATному устаткуванні.

Трудова мотивація породжується безпосередньо роботою, її змістом, умовами, організацією трудового процесу, режимом праці.

Управління - це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети.

Управління стресом - це процес цілеспрямованої дії на персонал організації в цілях адаптації особи до стресової ситуації, усунення джерел стресу і опанування методами їх нейтралізації усім персоналом.

Управлінська парадигма - це система поглядів на управління, яка виходить із ґрунтовних ідей і наукових результатів провідних вчених і сприйнята дослідниками і практиками управліннями.

Управлінське рішення - це основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, що забезпечують реалізацію управлінських завдань.

Фінансова стратегія (підвищення ефективності виробництва) - виходить із цілей одержання прибутку або доходу від продажу й може бути реалізована збільшенням доходів або зменшенням витрат.

Формальна організація характеризується певним порядком, зафіксованим у статуті, правилах, планах, нормах поведінки, що дає змогу свідомо координувати соціальні взаємодії для досягнення конкретної загальної мети.

Функції менеджменту – це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу.

Функціональні (конструктивні) конфлікти - ті, що сприяють прийняттю обґрунтованих рішень, розвитку взаємовідносин та підвищенню ефективності організації.

Хронограми - це графіки, які відображають розвиток явища в часі.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

Ціль стратегічного планування – комплексне обґрунтування проблем, з якими може зіштовхнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Швидкість розуму – це здатність за одиницю часу вирішити таку кількість задач (завдань), з якими може впоратись при випадковій вибірці приблизно 40 із 100 респондентів.

Шлях - послідовність робіт у мережі, у яких кожна кінцева подія є вихідною для початку інших робіт.

Японська (кільцева) система прийняття рішень («кінгісе») - суть якої в тому, що на розгляд готується проект нововведення. Він передається для обговорення за списком, складеному керівником. Кожен повинен розглянути запропоноване рішення і надати свої зауваження у письмовому вигляді. Після цього проводиться нарада.

ІМЕННИЙ ПОКАЗЧИК

Акофф Р.

Альберт М.

Альдерфер К.

Ансофф І.

Арджиріс К.

Бернард Ч.

Бланшар К.

Блейк Р.

Богданов О. О.

Бунге М. Х.

Вебер М.

Вернадський І. В.

Вінер Н.

Врум В.

Вудворд Д.

Гастев А. К.

Гейц В. М.

Герцберг Ф.

Глушков В. М.

Голиков В. І.

Грейнер

Друкер П.

Дунаєвський Ф. Р.

Єрманський О. А.

Ірвік Л.

Йстон Ф.

Карлодо Б.

Кержинцев П. М.

Кук М. Л.

Лайкерт Р.

Ліванов М.

Лоулер Э.

Лоуренс Н.

Мак-Грегор Д.

Макиавеллі

Мак-Клеланд Д.

Маслоу А.

Мастенбрук У.

Мейо Е.

Мексен М.Х.

Мітчел Т.

Моутон Дж.

Мрач Д.

Навуходоносор II

Петерс Т.

Платон

Портер Л.

Розмирович Е. Ф.

Саймон Г.

Сальє Г.

Самборський А.

Сміт А.

Сократ

Стюарт Р.

Тейлор Ф.

Томпсон Д.

Туган-Барановський М.

Файоль А.

Фідлер Ф.

Фішер Р.

Фоллет М. П.

Хаммурапі

Хаус Р.

Хаусвальд Е.

Хедоурі Ф.

Херсі П.

Хміль Ф. І.

Черч О. Г.

Чумаченко М.Г.

Шегда А.В.

Юра У.

СПИСОК ОСНОВНОЇ І ДОДАТКОВОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера : підручник. – 2-ге вид., перероб. та доп. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
2. Бєседін М.О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант) : підручник / М.О. Бєседін, В.М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 496 с.
3. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації : навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 3-тє вид., випр. - К. : Кондор, 2004. – 598 с.
4. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова, - К. : Кондор, 2003. – 414 с.
5. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посібник / О.М. Гірняк, П.П. Лазанський. – К. : Магнолія плюс; Львів : Новий Світ-2000, 2003. – 336 с.
6. Дикань Н.В. Менеджмент : навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента : учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М. : Новое знание, 2002. – 336 с.
8. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента : учебник / Н.М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
9. Менеджмент : навч. посібник / за ред. С.І. Михайлова. – Вінниця : Нова книга, 2006. – 416 с.
10. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навч. посібник / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 105 с.
11. Окорський В.П. Основи менеджменту : навч. посібник / В.П. Окорський. – Рівне : НУВГП, 2009. – 400 с.

12. Осовська Г.В. Менеджмент організацій : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 674 с.
13. Осовська Г.В. Основи менеджменту : навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К. : «Кондор», 2006. – 664 с.
14. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навч. посібник : рекомендовано МОН України / Ю.І. Палеха. – К. : Ліра-К, 2010. – 338 с.
15. Рудьєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
16. Скібіцька Л.І. Менеджмент : навч. посібник / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
17. Стаднік В.В. Менеджмент : підручник / В.В. Стаднік, М.А. Йохна. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.
18. Туленков М.В. Сучасний менеджмент: (теорії, концепції, моделі): навч. посіб. / М.В. Туленков. – Полтава : ІнтерГрафіка, 2008. – 375 с.
19. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підручник / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2004. – 448 с.
20. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 608 с.
21. Шегда А.В. Основы менеджмента : учеб. пособие / А.В. Шегда. – К. : Знання, 1998. – 512 с.

Додаткова література

22. Білецька Л.В. Економічна теорія (Політекономія. Мікроекономіка. Макроекономіка) : навч. посібник. - 2-ге вид. перероб. та доп. / Л.В. Білецька, О.В. Білецький, В.І. Савич. - К. : Центр учбової літератури, 2009. - 688 с.
23. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин. – 2-е изд. – М. : Триада ЛТД, 1997. – 384 с.
24. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для студентов вузов / И.Н. Герчикова. – М. : Юнити, 2005. – 499 с.
25. Дафт Р.Л. Менеджмент: теория и практика менеджмента / Р.Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с. -
26. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу; [пер. з англ.]. – К. : Всеуито ; Наукова думка, 2001. – 242 с.
27. Костин В.А. Менеджмент: учебное пособие / В.А. Костин. – М. : Гардарики, 2008. – 334 с.

28. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
29. Кулініч І.О. Психологія управління : навч. посібник / І.О. Кулініч. – К. : Знання, 2008. – 292 с.
30. Мальська М.П. Туристичний бізнес : теорія та практика : підручник. – 2-ге вид. перероб. та доп. / М.П. Мальська, В.В. Худо. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 368 с.
31. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
32. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
33. Парахина В.Н. Теория организации: учеб. пособие для студентов вузов / В.Н. Парахина. – М. : Кнорус, 2007. – 295 с.
34. Переверзев М.П. Менеджмент: учеб. для студентов вузов / М.П. Переверзев. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 328 с.
35. Плахотный А.Ф. Свобода и ответственность (Социологический аспект проблемы) / А.Ф. Плахотный.- Харьков : Изд-во Харьков. ун-та, 1972. - 160 с.
36. Скібіцька Л.І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник / Л.І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
37. Хачатуров Р.Л. Юридическая ответственность / Р.Л. Хачатуров, Р.Г. Ягутян. — Тольятти : Международная академия бизнеса и банковского дела, 1995. — 200 с.
38. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства : навч. посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. / В.І. Хомяков. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.
39. Цыпкин Ю.А. Менеджмент : учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин, А.Н. Локшинов, Н.Д. Эриашвили. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 439 с.
40. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник / Г.Л. Чайка. – К. : Знання, 2005. – 442 с.
41. Шеметов П.В. Теория организации: учебное пособие для студентов вузов / П.В. Шеметов. – М. : Омега-Л, 2007. – 281 с.
42. Яцура В.В. Менеджмент: навч. посібник / В.В. Яцура. – Л. : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2008. – 443 с.
43. Інтернет джерела: [www.info-works.com.ua]

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Щебликіна Інна Олександрівна
Грибова Діана Вікторівна

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Комп'ютерна верстка: Щебликіна І.О.
Відповідальний за випуск: Грибова Д.В.

Підписано до друку 17.04.2015. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк ризо графічний.
Ум. друк. арк. 27,90. Наклад 500 прим. Зам. № 328.

ТОВ «Видавничий будинок
Мелітопольської міської друкарні»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виробників і розповсюджувачів видавничої продукції
від 26.09.2003р., серія ДК № 1509

72312, м. Мелітополь, вул. К. Маркса, 21/23.
Тел.: (0619) 44-01-43.
e-mail: mmdprint@mail.ru

Надруковано:
ПП Скребейко П.В.
Тел./факс: (06192) 6-74-43.