

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

А. В. Доронін

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Харків «ХАІ» 2020

УДК 005.1 (075.8)

Д69

Наведено основні положення менеджменту. Розглянуто загальні функції управління, основи теорії прийняття управлінських рішень, мотивацію і лідерство, комунікації та ефективність в управлінні виробництвом. Для студентів спеціальностей 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», 076 «Експертиза товарів та послуг», 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Може бути використаний студентами інженерних спеціальностей при вивченні відповідних курсів конкретної економіки й організації виробництва, а також у системі перепідготовки кадрів.

Рецензенти: д-р екон. наук, проф. Г. В. Назарова,
д-р екон. наук, проф. І. В. Гондарева

Доронін, А. В.

Д69 Менеджмент. [Електронний ресурс]: консп. лекцій/ А. В. Доронін.– Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020.– 129 с.

ISBN 978-966-662-705-9

Іл. 8. Табл. 6. Библиогр.: 5А

УДК 005.1(075.8)

© Доронін А. В. 2020.

© Національний аерокосмічний
університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківськ авіаційний інститут», 2020.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Поняття і суть менеджменту.....	5
Тема 2. Розвиток науки управління.....	12
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....	20
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.....	27
Тема 5. Планування в організації.....	32
Тема 6. Організація як функція управління.....	45
Тема 7. Мотивація.....	60
Тема 8. Управлінський контроль.....	70
Тема 9. Лідерство.....	77
Тема 10. Комунікації в управлінні.....	98
Тема 11. Ефективність в управлінні.....	113
Бібліографічний список.....	123

ВСТУП

Останнє десятиліття ХХ сторіччя характерно для України серйозними і глибокими змінами багатьох сторін життя людей. Змінюються відношення власності, світогляд, суспільна свідомість, уклад життя. Пішли у минуле ілюзії швидкої побудови комуністичного суспільства. Іде пошук шляхів реформування економіки, переоцінка ролі і значення підприємництва, бізнесу, фінансів, суспільних і господарських організацій і рухів, господарських зв'язків. Усе це відбувається на фоні жорстокої економічної кризи, що затяглася, фази депресії, розладу сформованої системи директивного планування й адміністративно-командної системи керування.

Люди, що вивчають економічні, правові й управлінські дисципліни, часто ставлять запитання: чому за багато років перебудови дотепер так і не вдалося належним чином налагодити роботу вітчизняних підприємств, застосувати передові технології на рівні західних? Чому оптовики і "човники" заповнили ринки товарами іноземного виробництва, іноді сумнівної якості? Адже, здавалося б, в Україні все є: висококваліфіковані фахівці-інженери, конструктори, учені, винахідники; величезні запаси корисних копалин, сировини й енергії, родючі землі, ліси і водойми. Усе є, а справа йде погано, супроводжується криміналом, зловживаннями, зниженням життєвого рівня переважної частини населення.

Залишивши осторонь, безсумнівно, найважливіші політичні, економічні, соціальні та інші негативні причини такого стану, звернемося до проблем керування, від яких багато в чому залежать успішний поступ та розвиток вітчизняного виробництва і сфери обслуговування. Що ж необхідно робити? Відповідь на це запитання проста: необхідно вчитися керувати ефективно в інтересах української економіки.

Позитивно вирішити питання ефективності керування можуть тільки відповідні фахівці-менеджери. На основі вітчизняної і передової зарубіжної науки керування керівники всіх рангів покликані повністю використовувати досягнення новітньої практики, відкинути все, що віджило та заважає поступу вперед, відродити віру в успіх справи і повести за собою людей до виходу з важкого становища, що склалося, а потім і до стійкого економічного зростання.

Метою конспекту лекцій є вивчення студентами теоретико-методологічних основ менеджменту: умов спільних закономірностей, принципів і методів управління господарськими організаціями.

Цей конспект лекцій призначено для самостійної роботи студентів. Він містить матеріал з 11 тем: «Поняття і суть менеджменту»; «Розвиток науки управління»; «Основи теорії прийняття управлінських рішень»; «Методи обґрунтування управлінських рішень»; «Планування в організації»; «Організація як функція управління»; «Мотивація»; «Управлінський контроль»; «Лідерство»; «Комунікації в управлінні»; «Ефективність в управлінні».

Тема 1. ПОНЯТТЯ І СУТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ключові терміни: менеджмент, організація, зовнішнє середовище, поділ праці, ролі керівника, рівні управління, продуктивність, школи в управлінні, принципи управління, процесний підхід, системний підхід, ситуаційний підхід.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Природу та основні характеристики організації як об'єкта управління.
- ✓ Еволюцію поглядів на суть менеджменту та багатомірність цієї категорії.
- ✓ Функції менеджменту та їх взаємозв'язки в межах циклу менеджменту.
- ✓ Ознаки діяльності менеджера і її специфіку їх діяльності на різних рівнях і в різних сферах управлінської діяльності.
- ✓ Ролі, які виконують менеджери в організації.

План

1. Організації та їх загальні характеристики.
2. Ознаки діяльності менеджера.
3. Рівні управління.
4. Управління, спрямоване на успіх.

1.1. Організації та їх загальні характеристики

Організація становить основу світу менеджерів. Вона є чинником, що зумовлює існування менеджменту.

Для того щоб вважатися організацією, певна група людей має відповідати декільком обов'язковим вимогам. До них належать:

1. Наявність, щонайменше, двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи.
2. Наявність, щонайменше, однієї мети, яку приймають як спільну всі члени цієї групи.
3. Наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

Отже, організація — це група осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети.

Організації бувають формальними й неформальними. Наведене вище визначення є справедливим для формальних організацій. Неформальні організації — це групи, що виникають спонтанно, але у них люди вступають у взаємодію

один з одним достатньо регулярно. Неформальні організації існують у всіх формальних організаціях, за винятком, можливо, невеликих.

Формальне управління рідко має справу з організаціями, що мають тільки одну мету. Предмет цього курсу — це керування складними організаціями. Складні організації мають кілька взаємзв'язаних цілей.

Усі складні організації є не тільки групами, що цілеспрямовані у своїй діяльності та мають певний набір взаємзв'язаних цілей; вони також мають загальні для всіх складних організацій характеристики.

Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому для досягнення успіху організацією потрібно керувати.

У загальних рисах цілі будь-якої організації включають перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, що використовуються організацією,— це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, техніка та інформація.

Однією з найбільш значущих характеристик організації є її взаємзв'язок із зовнішнім середовищем. Ні одна організація не може являти собою «острів у собі самій». Організація повністю залежить від оточуючого світу — від зовнішнього середовища — як стосовно своїх ресурсів, так і стосовно споживачів, користувачів їх результатів, яких вони прагнуть досягти.

Термін «зовнішнє середовище» містить економічні умови, споживачів, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуруючі організації, систему цінностей у суспільстві, суспільні погляди, техніку, технологію та інші складові.

Найбільш очевидною характеристикою організацій є поділ праці. Якщо, щонайменше, дві особи працюють разом для досягнення однієї мети, вони повинні розподіляти роботу між собою.

Поділ всієї роботи на складові компоненти звичайно називається горизонтальним поділом праці. Поділ великого обсягу роботи на численні невеликі спеціалізовані завдання дає змогу організації виробляти набагато більше продукції, ніж у випадку, коли та ж сама кількість людей працювала б самостійно.

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл шляхом утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання та досягають конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називаються відділами, або службами.

Оскільки робота в організації поділяється на складові частини, хтось повинен координувати роботу групи з метою зробити її успішною.

Отже, в організації існують дві внутрішні органічні форми поділу праці. Перша — це поділ праці на компоненти, що є частинами загальної діяльності, тобто горизонтальний поділ праці. Друга, яка називається вертикальним поділом, відокремлює роботу з координації дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

Для того, щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, завдання мають бути скоординованими через вертикальний поділ праці. Тому управління є суттєво важливою діяльністю для організації.

2. Ознаки діяльності менеджера

Усі організації мають загальні характеристики, включаючи необхідність управління, тому управлінська робота також має багато загальних характеристик.

Мінцберг, який узагальнив найбільш ранні дослідження та провів фундаментальне дослідження з вивчення праці п'ятих керівників вищої ланки, зазначає у своїй книзі «Природа управлінської праці», що для роботи керівника характерні короткочасність, різноманітність та фрагментарність здійснюваної діяльності.

Стосовно змісту роботи менеджера Мінцберг знаходить ще одну загальну рису управлінської роботи — роль керівника, яка, за його визначенням, є «набором певних поведінкових правил, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді».

У своїх роботах Мінцберг вирізняє 10 ролей, які, за його думкою, беруть на себе керівники у різні періоди та в різному ступені. Він класифікує їх у межах трьох великих категорій: міжособистісні ролі, інформаційні ролі та ролі з прийняття рішень. Як зазначає Мінцберг, ролі не можуть бути незалежними одна від одної. Навпаки, вони взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого. Міжособистісні ролі впливають з повноважень і статусу керівника в організації та охоплюють сферу його взаємодії з людьми. Ці міжособистісні ролі можуть зробити керівника точкою зосередження інформації, що дає йому можливість і одночасно примушує його грати інформаційні ролі та діяти як центр оброблення інформації. Беручи на себе міжособистісні та інформаційні ролі, керівник здатен грати ролі, пов'язані з прийняттям рішень: розподіл ресурсів, залагодження конфліктів, пошук можливостей для організації, ведення переговорів від імені організації. Усі ці 10 ролей, узяті разом, визначають обсяг і зміст роботи менеджера незалежно від характеру конкретної організації.

Аналіз Мінцберга змісту управлінської роботи є корисним поясненням того, чим займається керівник. Однак не всі автори згодні з Мінцбергом у частині його визначень і класифікацій. Не існує такого опису роботи менеджера, який задовольняв би всіх стосовно змісту, ролей та функцій управлінської праці. Навіть у визначенні управління, в управлінській думці немає готових відповідей. Однак, набула поширення точка зору, що існує процес управління, який можна застосувати до будь-якої організації і який полягає в реалізації функцій, що має виконувати кожен керівник. Більшість експертів в області управління приймають таке визначення: ***управління — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації.*** Ці функції взаємодіють між собою, формуючи єдиний процес, тобто безперервний ланцюг взаємозв'язаних дій.

3. Рівні управління

Хоч усі керівники грають певні ролі та виконують певні функції, це не означає, що велика кількість керівників у великій організації зайнята виконанням однієї й тієї ж самої роботи. Організації, достатньо великі для того, щоб

забезпечити чіткий поділ у роботі керівників та некерівників, зазвичай мають такий великий обсяг управлінської роботи, що вона також має бути поділена. Одна з форм поділу управлінської роботи має горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Горизонтально поділена управлінська робота має бути скоординованою для забезпечення успішної діяльності організації. Деяким керівникам доводиться витратити час на координування роботи інших керівників, які, у свою чергу, також координують роботу керівників, поки, врешті-решт, ми не спускаємося до рівня керівника, який координує роботу неуправлінського персоналу – людей, що фізично виробляють продукцію або надають послуги. Таке вертикальне розгортання поділу праці в результаті утворює рівні управління. Зазвичай в організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник стосовно іншого. Це можна зробити через назву посади.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. Соціолог Талкотт Парсонс розглядає ці три категорії з точки зору функції, яку виконує керівник в організації. Згідно з визначенням Парсонса, особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями та діями, необхідними для забезпечення ефективної праці без зривів у виробництві продукції або наданні послуг. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням та координацією всередині організації; вони узгоджують різні форми діяльності та зусилля різних підрозділів організації.

Керівники на інституціональному рівні зайняті в основному розробленням довготермінових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різних змін, керуванням відносинами між організацією та зовнішнім середовищем, а також суспільством, в якому існує та функціонує ця організація.

Більш загальноживаний спосіб опису рівнів управління міститься у вирізненні керівників низової ланки, або операційних керівників, керівників середньої ланки та керівників вищої ланки. На рис.1.1 проілюстровано відповідність між цими рівнями та концепцією рівнів управління за Парсонсом.

Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки, або операційними керівниками,— це організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робітниками та іншими працівниками (некерівниками). Молодші начальники в основному здійснюють контроль над виконанням виробничих завдань з метою безперервного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання наданих їм ресурсів, таких як сировина та обладнання. Типовою назвою посади на цьому рівні є майстер, сержант, завідувач відділу, старша медсестра, завідувач кафедри. Більшість керівників взагалі — це керівники нижньої ланки.



Рис. 1.1. Два способи подання рівнів управління

Робота молодших начальників координується та контролюється керівниками середньої ланки. За останнє десятиріччя середня ланка управління значно зросла і за своєю чисельністю, і за своєю значущістю.

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ або відділ в організації. Характер його роботи більшою мірою визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації загалом. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: декан (в університеті), директор філії, керуючі армійські офіцери від лейтенанта до полковника. В основному керівники середньої ланки являють собою буфери між керівниками вищої та низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, які приймають керівники вищої ланки та передають їх у вигляді завдань низовим керівникам.

Вищий організаційний рівень — керівництво вищої ланки — менш чисельний за інші. Типові посади керівників вищої ланки — це голова ради, президент, міністр, генерал, ректор. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації загалом або для основної частини організації.

4. Управління, спрямоване на успіх

Організація вважається такою, що досягла успіху, якщо вона досягла своєї мети.

Складові успіху організації такі:

- виживання;
- результативність і ефективність;
- продуктивність;
- практична придатність.

Вживання, можливість існувати як можна довше є першим завданням більшості організацій.

Для успішного існування протягом довгого часу, виживання та досягнення своїх цілей організація повинна бути як ефективною, так і результативною. За словами популярного дослідника Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі». І перше, і друге однаково важливе.

Результативність, у тому смислі, що «робляться правильні речі», є чимось невідчутним, що важко визначити, особливо, якщо організація внутрішньо неефективна. Але ефективність звичайно можна виміряти та передати кількісно, тому що можна визначити грошову оцінку її входів та виходів. Відносна ефективність організації називається продуктивністю.

Продуктивність передається у кількісних показниках. **Продуктивність** — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Чим більш ефективна організація, тим вища її продуктивність. Продуктивність на всіх рівнях організації є вкрай важливим фактором для того, щоб організація була спроможною вижити та досягти успіху в умовах конкуренції.

Управлінські рішення, якими б добре обґрунтованими вони не були з точки зору теорії та підкріплені дослідженнями, являють собою всього лиш ідеї, думки. А мета управління — це виконання реальної роботи реальними людьми. Успішним рішенням вважається таке, що реалізується практично — перетворюється на дію — результативно та ефективно.

Питання полягає в тому, як зробити організацію успішною. Як можуть керівники звести до купи ідею та реалізацію для того, щоб виконати роботу силами інших людей, та ще й результативно й ефективно? Що в дійсності може зробити керівник, щоб підвищити продуктивність? Простих та надійних формул успіху не існує. Підхід до управління, спрямоване на успіх, оснований на творчому внеску багатьох теоретиків і практиків в області управління, містить три головні принципи:

- узагальнення;
- необхідність ситуативного підходу;
- необхідність інтегрованого підходу.

Перша проблема, яку слід вирішити в управлінні організацією (розраховуючи на її успіх), полягає в тому, що складні організації є дійсно складними. Важко уявити собі, що відбувається всередині самої організації та між організацією та її зовнішнім середовищем. Визначення загальних, притаманних усім характеристик допомагає скоротити, зменшити труднощі надзвичайно складного завдання управління великою організацією. Узагальнення дає змогу побачити роботу керівника в цілому та взаємодію компонентів цієї роботи. Можна також визначити в цілому загальний процес управління, що застосовується до всіх формальних організацій.

Узагальнена концепція, при всій її корисності та правомірності, занадто вже неточна для того, щоб бути безумовною. При виконанні управлінських функцій необхідно брати до уваги відмінності організацій, які зазвичай називаються ситуаційними змінними, що поділяються на дві основні категорії: внутрішні та зовнішні змінні.

Внутрішні змінні є характеристикою організації. Внутрішнє середовище містить цілі організації, ресурси, розмір, горизонтальний та вертикальний поділ праці та людей. Ці змінні різною мірою контрольовані. Вони є результатом управлінських рішень стосовно того, що має робити організація, і хто в цій організації повинен робити необхідну роботу. Рішення, які приймаються керівництвом стосовно внутрішніх змінних, визначають, наскільки результативною, ефективною та продуктивною буде ця організація порівняно з іншими.

Зовнішні змінні є факторами зовнішнього середовища, що серйозно впливають на її успіх. До зовнішніх змінних потрібно віднести крупних конкурентів, джерела одержання техніки та технологій, соціальні фактори, урядове регулювання та ін. Хоча вони знаходяться поза контролем керівництва компанії, воно повинно прагнути зробити так, щоб їх компанія реагувала б на фактори та зміни в конкретному зовнішньому середовищі, якщо вона має намір досягти успіху. Для того щоб організація реагувала на ці фактори правильно, керівнику необхідно зрозуміти, що зовнішнє середовище по-різному впливає на неї. Відмінності полягають як у глибині впливу різних змін на організацію, так і у швидкості, з якою змінюється зовнішнє середовище організації та зовнішнє оточення.

Простої вказівки на те, які змінні найсильніше впливають на успіх, явно недостатньо для визначення того, яке рішення буде найкращим для досягнення цілей компанії. Усі чисельні ситуаційні змінні та всі функції управлінського процесу взаємозв'язані. Компоненти ситуації та управління в організації настільки пов'язані між собою, що їх не можна розглядати незалежно один від одного. Функції управлінського процесу, тобто те, що зазвичай робить керівник, прямо стосуються ситуаційних змінних. Через процес управління керівники створюють і реалізують набір внутрішніх змінних, тобто організацію. Процес управління є засобом, за допомогою якого враховуються фактори зовнішнього оточення та оцінюється успіх організації. Під час планування керівництво визначає, якими будуть цілі організації та як найкраще їх можна досягти, ґрунтуючись на результатах оцінювання потреб і стримуючих факторів зовнішнього середовища. Процес організації структурує роботу і формує підрозділи, виходячи з розміру організації, її цілей, технології та персоналу, що також є однією зі змінних.

Мотивація — це процес, за допомогою якого керівники створюють ситуацію, коли люди працюють більш продуктивно, прагнучи досягти цілей організації.

Контроль дає змогу керівництву побачити, наскільки успішною є його робота з виконання накреслених планів, а також наскільки успішним було задоволення потреб зовнішнього світу.

Тема 2. РОЗВИТОК НАУКИ УПРАВЛІННЯ

Ключові терміни: адміністративна школа управління, класична теорія менеджменту, модель «ідеальної бюрократії», неокласична теорія менеджменту, системний підхід до управління, ситуаційний підхід до управління, «соціальна людина», «універсальні принципи управління», школа науки управління, школа наукового управління, школа організаційної поведінки.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть менеджменту з позиції вивчення історії розвитку науки управління.
- ✓ Логіку розвитку науки управління та формування її сучасних перспектив.
- ✓ Ключові ідеї класиків менеджменту.
- ✓ Суть інтегрованих (синтетичних) підходів до управління як бази для розроблення сучасних концепцій та моделей менеджменту.
- ✓ Сучасні тенденції у розвитку науки управління та фактори, що їх обумовлюють.
- ✓ Що різні теорії менеджменту не тільки взаємно виключають, але й доповнюють одна одну в межах сучасного уявлення про суть менеджменту.

План

1. Розвиток науки управління.
2. Ранні теорії менеджменту.
3. Інтегровані підходи до управління.

1. Розвиток науки управління

Вивчення історичного розвитку науки менеджменту може здійснюватися з двох полярно протилежних точок зору: релятивізму й абсолютизму. Релятивіст розглядає кожен окрему теорію, запропоновану в минулому, як більш чи менш правдиве відображення тогочасних умов, причому кожна теорія, в принципі, має однакове виправдання у власному контексті. Абсолютист зосереджує свою увагу на тому, що можна вважати поступом від помилки до істини. Релятивісти неспроможні ранжувати теорії з оцінкою їх внеску у розвиток науки управління. Тому в процесі засвоєння матеріалу цієї теми доцільно орієнтуватися на тлумачення історії розвитку науки менеджменту з позиції абсолютизму.

Принципово важливим при вивченні даного питання є усвідомлення того, що на відміну від всіх інших наук розвиток управлінської думки не був послідовною еволюцією системи наукових знань. Навпаки, на першому етапі наука менеджменту розвивалася одночасно у кількох відносно самостійних напрямках: класична теорія менеджменту (школа наукового управління та

адміністративна школа); неокласична теорія (школа людських стосунків та школа організаційної поведінки); кількісна теорія менеджменту. Необхідно підкреслити, що кожна із зазначених ранніх теорій менеджменту намагалася запропонувати свій єдиний “рецепт” підвищення ефективності управління організацією, у чому і проявляється їх обмеженість.

Сьогодні відомі чотири найважливіші підходи, які зробили суттєвий внесок у розвиток теорії та практики управління.

1. Підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні розглядає управління з різних точок зору і включає чотири основні школи управління: наукового управління, адміністративного управління, людських взаємовідносин та науки про поведінку, а також науки управління, або кількісних методів.

2. Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємозв’язаних управлінських функцій.

3. У системному підході наголошується на тому, що керівники мають розглядати організацію, як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, завдання та технологія, що орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах зовнішнього середовища, яке змінюється.

4. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки існує така велика кількість факторів як усередині самої організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного, найкращого, способу керувати організацією. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який більш за все їй відповідає.

Сучасні напрямки розвитку науки управління:

1. Глобалізація менеджменту.
2. Об’єднання інтересів бізнесу, суспільства і людини.
3. Гуманізація управління.
4. Посилення технократичного аспекту управління.

2. Ранні теорії менеджменту

У першій половині ХХ ст. набули розвитку чотири чітко відмінні школи управлінської думки. Хронологічно вони можуть бути перелічені в такому порядку: школа наукового управління, адміністративна школа, школа психології та людських стосунків і школа науки управління (або кількісна школа). Прихильники кожного з цих напрямків вважали у свій час, що їм вдалося знайти ключ до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Більш пізні дослідження та наукові спроби застосувати теоретичні відкриття шкіл на практиці довели, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених ситуаціях. Проте, кожна з цих шкіл зробила значний і суттєвий внесок у цю область.

Наукове управління (1885–1920) найтісніше пов’язано з працями Ф. У. Тейлора, Френка та Лілії Гілбрет та Генрі Ганта. Ці творці школи наукового управління вважали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх більш

ефективного виконання. Вони виміряли робочі операції з метою вилучення зайвих, непродуктивних рухів і використовуючи стандартні процедури та обладнання, прагнули підвищити ефективність роботи.

Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити робітників у підвищенні продуктивності та обсягу виробництва. Передбачалась також можливість невеликого перепочинку та неминучих перерв у виробництві, так що термін часу, який давався на виконання певних завдань, був реалістичним і справедливо визначеним. Це надавало керівництву можливість визначити норми виробництва, які були здійсненні, і плани тим, хто перевищував визначений мінімум. Люди, які виробляли більше, отримували більшу винагороду. Автори робіт з наукового управління визнавали також важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали виконуваній ними роботі. Вони підкреслювали велике значення навчання. Наукове управління також виступало на захист відокремлення управлінських функцій обмірковування та планування від фактичного виконання роботи.

Класична, або адміністративна, школа в управлінні (1920–1950)

Автори, які писали про наукове управління, в основному присвячували свої дослідження тому, що називається управлінням виробництвом. Вони займалися підвищенням ефективності на рівні, нижчому від управлінського. Після виникнення адміністративної школи спеціалісти почали постійно виробляти підходи до вдосконалення управління організацією в цілому.

Класики намагалися визначити загальні характеристики та закономірності організацій. Мета класичної школи полягала у створенні універсальних принципів управління. При цьому вона виходила з ідеї, що дотримання цих принципів безумовно приведе організацію до успіху.

Анрі Файоль, з ім'ям якого пов'язують виникнення цієї школи, запропонував такі принципи управління:

1. Поділ праці.
2. Повноваження та відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдиноначальність.
5. Єдність напрямку.
6. Підпорядкованість особистих інтересів загальним.
7. Винагородження персоналу.
8. Централізація.
9. Скалярний ланцюг.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність робочого місця та персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

Головний внесок Файоля в теорію управління полягає в тому, що він дослідив управління як універсальний процес, який складається з декількох взаємозв'язаних функцій, таких як планування та організація.

Школа людських стосунків (1930–1950)

Науки про поведінку (1950 — до теперішнього часу)

Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо були найбільшими авторитетами у розвитку школи людських стосунків в управлінні. Дослідники психологічної школи вважали, що у разі, коли керівництво виявляє велику турботу про своїх працівників, то й рівень задоволеності працівників має збільшитись, що приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими стосунками, які містять більш ефективний вплив безпосередніх начальників, консультації з працівниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

Основною метою школи наук про поведінку було підвищення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів. Головний постулат цієї школи полягав у тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому. Представники періоду розвитку поведінкового (біхевіористського) напрямку — Рейніс Лайкерт, Дуглас МакГрегор і Фредерік Герцберг.

Наука управління, або кількісний підхід (1950— до теперішнього часу)

Кількісні методи було згруповано під загальною назвою «Дослідження операцій». Це — застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група спеціалістів з дослідження операцій розробляє модель ситуації. Зазвичай модель спрощує реальність або відображає її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складностей реальності. Після створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дає змогу об'єктивно порівняти й описати кожну змінну та відносини між ними. Ключовою характеристикою науки управління є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями.

3. Інтегровані підходи до управління

Процесний підхід уперше було запропоновано прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці автори були схильні розглядати такі функції як незалежні одна від одної.

Процесний підхід, у протилежність до цього, розглядає функції управління як взаємозв'язані.

Управління розглядається як процес, тому що робота з досягнення цілей за допомогою інших — це не якась одночасова дія, а серія безперервних

взаємозв'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається з кількох взаємозв'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Анрі Файоль, який уперше розробив цю концепцію, вважав, що «керувати означає передбачати та планувати», організовувати, розпоряджатися, координувати та контролювати. Інші автори розробляли інші переліки функцій. Огляд сучасної літератури дає змогу виявити такі функції: планування, організація, розпорядництво (або командування), мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінювання, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво та ведення переговорів або укладання угод.

У цьому посібнику наведено підхід, оснований на об'єднанні істотних видів управлінської діяльності у невелику кількість категорій, які можна застосовувати до всіх організацій. У літературі з питань управління немає єдиної класифікації загальних (основних) функцій управління. Різні автори по-різному називають ці функції і налічують їх від чотирьох до семи. Так, функцію «керівництво» називають координуванням і регулюванням, а функцію «мотивація» - стимулюванням. Крім того, до загальних функцій нерідко відносять облік і аналіз. Ми вважаємо, що процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації та контролю. Ці чотири первинні функції управління об'єднані сполучними процесами комунікації та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) розглядається як самостійна діяльність. Воно передбачає можливість впливу на окремих працівників та групи працівників таким чином, щоб вони працювали у напрямку досягнення цілей, що вкрай суттєво для успіху організації.

Функція планування передбачає рішення про те, якими повинні бути цілі організації та що мають робити члени організації для досягнення цих цілей. За своєю суттю функція планування відповідає на три такі основні запитання:

1. Де ми знаходимося в теперішній час?

Керівники повинні оцінювати сильні та слабкі сторони організації у таких важливих сферах, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження та розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначити, чого реально може досягти організація.

2. Куди ми хочемо рухатися?

Оцінюючи можливості та загрози в оточуючому середовищі (такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни), керівництво визначає, якими мають бути цілі організації та що може завадити організації досягти цих цілей.

3. Як ми збираємося здійснити це?

Керівники повинні вирішити як у загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

Через планування керівництво прагне визначити основні напрямки зусиль та прийняття рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів організації.

Планування — це один із способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль для всіх членів організації на досягнення її загальних цілей.

Організація. Організувати означає створити певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і через те досягати своїх цілей. Одним з цих елементів є робота, конкретні завдання організації. Оскільки в організації роботу виконують люди, іншим важливим аспектом функції організації є визначення, хто саме має виконувати кожне конкретне завдання з великої кількості таких завдань, які існують у межах організації, включаючи роботу з управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання та становище або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Делегування — це засіб, за допомогою якого керівництво здійснює виконання роботи іншими особами. Концепція систематичного початку в організації роботи та діяльності людей може бути розширеною до створення структури організації в цілому.

Мотивація. Керівник завжди має пам'ятати, що навіть прекрасно складені плани та найдосконаліша структура організації не мають ніякого сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу відповідно до делегованих ним обов'язків та згідно з планами. Для ефективної мотивації своїх працівників керівникові необхідно визначити їх потреби та забезпечити спосіб задовольнити ці потреби через хорошу роботу працівників.

Контроль — це процес забезпечення того, що організація дійсно досягає своїх цілей. Існують три аспекти управлінського контролю. Установлення стандартів — це точне визначення цілей, які мають бути досягнуті у визначений термін. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування. Другий аспект — це вимір того, що було дійсно досягнуто за певний період, та порівняння досягнутого з очікуваними результатами. Якщо обидві ці фази виконано правильно, то керівництво організації не тільки знає про те, що в організації існує проблема, але й знає джерело цієї проблеми. Це знання є необхідним для успішного здійснення третьої фази, а саме — стадії, на якій вживаються заходи (у разі необхідності) з корекції серйозних відхилень від первісного плану. Один з можливих напрямків дії — перегляд цілей з метою зробити їх більш реалістичними та такими, що відповідають ситуації.

Чотири функції управління — планування, організація, мотивація та контроль — мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень, і для всіх необхідна комунікація, обмін інформацією, щоб отримати інформацію для прийняття рішення та зробити це рішення зрозумілим для інших членів організації. Ці характеристики пов'язують усі чотири управлінські функції, забезпечуючи їх взаємозалежність, тому комунікації та прийняття рішень часто називають сполучними процесами.

Прийняття рішень. Щоб організація могла чітко працювати, керівник має зробити серію правильних виборів з декількох альтернативних можливостей.

Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. У загальних рисах саме цьому відповідає основний зміст діяльності керівника. Основною вимогою для прийняття ефективного, об'єктивного рішення та для розуміння істинних масштабів проблеми є наявність адекватної точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація.

Комунікація — це процес обміну інформацією, її смисловим значенням між двома або більше людьми. Оскільки організація являє собою структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій для забезпечення ефективного функціонування.

Системний підхід

Застосування теорії систем до управління полегшило для керівників завдання бачення організації в єдності складових її частин, які нерозривно переплітаються із зовнішнім світом. Ця теорія допомогла інтегрувати погляди усіх шкіл, які у різні часи домінували в теорії та практиці управління.

Теорію систем уперше було застосовано в точних науках і техніці. Використання теорії систем в управлінні наприкінці 50-х років стало найважливішим внеском школи науки управління. Системний підхід — це не набір якихось посібників або принципів для керівників, це — спосіб мислення стосовно організації та управління.

Система — це певна цілісність, яка складається із взаємзв'язаних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику цілого.

Усі організації є системами. Оскільки люди, нарівні з технікою, є, в загальному розумінні, компонентами організацій (соціальними компонентами), які разом використовуються для виконання роботи, їх називають соціо-технічними системами. Так само, як і в біологічному організмі, в організації частини її взаємзв'язані.

Хороший керівник має збирати інформацію про всі суттєві елементи організації для того, щоб діагностувати проблеми та вживати корегувальних заходів.

Існує два основних типи систем: закриті та відкриті. Закрита система має жорсткі фіксовані межі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Усі організації є відкритими системами. Виживання будь-якої організації залежить від зовнішнього світу. Через поділ організації на відділи керівництво навмисно створює підсистеми всередині організації. Системи, такі, як відділи, управління та різні рівні управління, — кожен з цих елементів відіграє важливу роль в організації загалом.

Уявимо спрощене зображення організації як відкритої системи. На вході організація отримує від оточуючого середовища інформацію, капітал, людські ресурси та матеріали. Ці компоненти називаються входами. У процесі перетворення організація обробляє ці входи, перетворюючи їх на продукцію або послуги. Ця продукція та послуги є виходами організації, які вона виносить в оточуюче середовище. Якщо організація є ефективною, то під час процесу

перетворення створюється додана вартість входів. Унаслідок цього з'являється багато можливих додаткових виходів, таких як прибуток, збільшення частки ринку та обсягу продажів, реалізація соціальної відповідальності, задоволення потреб працівників, зростання організації тощо. Визначення цих елементів та їх впливу на ефективність організації — основний внесок ситуаційного підходу, який став логічним продовженням теорії систем.

Ситуаційний підхід

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій та умов. Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які сильно впливають на організацію у даний конкретний час. Ситуаційний підхід акцентує значущість «ситуаційного мислення». Використовуючи цей підхід, керівники мають змогу якнайкраще зрозуміти, які прийоми та методи будуть найбільше сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід, розроблений наприкінці 60-х років, не вважає, що концепції традиційної теорії управління, біхевіористської школи та школи науки управління є неправильними. Ситуаційний підхід тісно пов'язаний з системним, також підкреслює взаємозв'язок між управлінськими функціями та не розглядає їх відокремлено.

Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині самих організацій. Він намагається визначити, які змінні ситуації мають значення та як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна показати як процес, що складається з чотирьох елементів:

1. Керівник має бути ознайомлений із засобами професіонального управління, індивідуальною та груповою поведінкою, системним аналізом, методами планування та контролю та кількісними методами прийняття рішень.

2. Кожна з управлінських концепцій має свої сильні та слабкі сторони, або порівняльні характеристики, у разі їх застосування до конкретної ситуації. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки — як позитивні, так і негативні — від застосування цієї методики або концепції.

3. Керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими у даній ситуації і який імовірний ефект може дати зміна однієї або декількох змінних.

4. Керівник повинен уміти сполучати конкретні прийоми, що можуть спровокувати найменший негативний ефект і мають менше недоліків, з конкретними ситуаціями, таким чином забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим способом в умовах існуючих обставин.

Тема 3. ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові терміни: рішення, організаційне рішення, запрограмовані рішення, рішення, що ґрунтується на міркуваннях, раціональне рішення, альтернативна модель, методи платіжної матриці і дерево рішень.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Поняття “прийняття рішення” та місце цього процесу у системі управління.
- ✓ Суть класичної, поведінкової та ірраціональної моделей прийняття рішень.
- ✓ Критерії, за якими оцінюється якість інформації, що використовується в процесі прийняття рішень.
- ✓ Чинники, що істотно впливають на процес прийняття управлінських рішень, та ідентифікувати їх.
- ✓ Умови, доцільні для використання різних стилів рішень (наказ, консультації, консенсус, “штамбування рішень”).
- ✓ Алгоритм вибору та умови застосування індивідуального та групового прийняття рішень.

План

1. Розширене та вузьке поняття “прийняття рішень”. Місце прийняття рішень у процесі управління.
2. Етапи раціонального вирішення проблем.
3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень.
4. Моделювання у процесі прийняття рішень.

1. Розширене та вузьке поняття “прийняття рішень”. Місце прийняття рішень у процесі управління

Менеджером можна назвати людину тільки в разі, коли вона приймає організаційні рішення або реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією,— складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формуючи цілі та добиваючись їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень є надзвичайно важливим для будь-кого, хто хоче досягти успіхів у мистецтві управління.

Рішення — це вибір альтернативи. До рішень належать як малозначущий вибір одягу або меню, так і вибір роботи або супутника життя. В управлінні прийняття рішення — більш систематизований процес, ніж в особистому житті. Приватний вибір індивіда впливає на його власне життя та пов'язаних з ним

людей. Менеджер вибирає напрямок дій не тільки для себе, а й для організації та інших працівників. Відповідальність за прийняття важливих організаційних рішень — важкий моральний тягар, що особливо яскраво виявляється на вищих рівнях управління.

Подібно до процесу комунікацій, прийняття рішень відображається на всіх аспектах управління. Прийняття рішень — частина щоденної роботи керівника. Мінцберг встановив, що кожен керівник грає свою роль у міжособистісному спілкуванні, інформаційному обміні та прийнятті рішень. В області прийняття рішень Мінцберг виділив чотири ролі керівника: підприємець, спеціаліст з виправлення порушень у роботі, розподільчач ресурсів та спеціаліст з досягнення угод. Оскільки характер роботи менеджера залежить від рівня управління, на якому він знаходиться, існують і відмінності у характері рішень, що приймаються на різних рівнях. Проте, всі ці ролі тією чи іншою мірою періодично виконує кожен менеджер.

Рішення — це вибір альтернативи і, за своєю суттю, відповідь на кілька питань. Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, що потребують запровадження у життя. Наприклад: якими мають бути наші цілі? Як структурувати роботу організації? У чому мають потребу мої підлеглі? Що ми можемо зробити для підвищення рівня задоволеності працею та продуктивності підлеглих? Як виміряти та оцінити результати роботи? Які корективи потрібно ввести?

Організаційне рішення — це вибір, який має зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він обіймає. Мета організаційного рішення — забезпечення руху до виконання завдань, поставлених перед організацією. Тому найбільш ефективним організаційним рішенням буде вибір, який насправді буде реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Організаційні рішення можна класифікувати як запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмовані рішення — це результат реалізації певної послідовності кроків або дій, подібних до тих, що застосовуються при розв'язанні математичного рівняння. Зазвичай кількість можливих альтернатив обмежена, і вибір має бути зроблений у межах напрямків, заданих організацією. Програмування можна вважати допоміжним засобом у прийнятті ефективних організаційних рішень. Визначивши, яким має бути рішення, керівництво знижує ймовірність помилки. Також економиться час, оскільки не доводиться розробляти нову процедуру, або виникає відповідна ситуація. Керівництво часто програмує рішення під ситуації, що повторяються з певною регулярністю. Важливо, щоб процедура прийняття рішення була правильною та бажаною.

Потреба у **незапрограмованих рішеннях** виникає у ситуаціях, які певною мірою нові, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими факторами. Оскільки заздалегідь неможливо скласти певну послідовність кроків, керівник повинен розробити процедуру прийняття рішення. До незапрограмованих можна віднести рішення такого типу: якими мають бути цілі організації, як покращити

продукцію, як удосконалити структуру підрозділу, як посилити мотивацію підлеглих? Керівник має у своєму розпорядженні багато варіантів вибору.

На практиці небагато управлінських рішень виявляються запрограмованими або незапрограмованими у чистому вигляді. За умови реалістичності підходу їх не можна розглядати окремо.

Хоча будь-яке конкретне рішення рідко належить до якоїсь одної категорії, можна стверджувати, що процес прийняття рішень має інтуїтивний, такий, що ґрунтується на міркуваннях, або раціональний характер.

Інтуїтивне рішення — це вибір, який зроблено тільки на основі відчуття того, що він правильний. Шанси на правильний вибір без застосування логіки невисокі.

Рішення, що ґрунтується на міркуваннях, — це вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося у подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому. Використовуючи цей тип рішення, керівник може упустити нову альтернативу, яка мала б стати більш ефективною, ніж відомі варіанти вибору. Ситуація також може бути викривлена потребами людей та іншими факторами, тому одного лише міркування для прийняття рішення недостатньо.

Раціональне рішення обґрунтовується за допомогою об'єктивного аналітичного процесу та не залежить від минулого досвіду.

2. Етапи раціонального вирішення проблем

Процес вирішення проблеми – п'ятиповерховий (плюс запровадження та зворотний зв'язок), хоча фактична кількість етапів визначається самою проблемою.

1. Діагностика проблеми.

Існують два способи розгляду проблеми. Згідно з першим, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Однак дуже часто керівники розглядають як проблему тільки ситуації, в яких щось має статися, але не сталося. Як проблему можна розглядати також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності певного підрозділу, навіть коли справи йдуть добре, буде застережливим управлінням. У цьому випадку ви усвідомите проблему, коли зрозумієте: дещо можна зробити або для покращання перебігу справ, або для вигоди з можливості, яка надається.

Перша фаза в діагностуванні кожної проблеми — усвідомлення та визначення симптомів труднощів або існуючих можливостей. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему загалом.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію. Таку інформацію можна зібрати на основі формальних і неформальних методів. Важливо бачити відмінності між ревалентною та недоречною інформацією і уміти відокремити одну від одної.

Ревалентна інформація — це дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, мети та періоду часу. Ревалентна інформація — основа для рішення, тому слід добиватися максимальної її точності та відповідності проблемі.

2.Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішення.

Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато з можливих рішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки у керівника або в організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятих рішень. Крім того, причиною проблеми можуть бути сили, що знаходяться поза організацією — такі як закони, які керівник не в змозі змінити. Обмеження звужують можливості в прийнятті рішень. Перед тим як переходити до наступного етапу процесу, керівник має визначити суть обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

Деякі загальні обмеження — це неадекватність засобів, недостатня кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід, неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами, потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога, гостра конкуренція, закони та етичні міркування, звуження повноважень.

Крім ідентифікації обмежень керівнику необхідно визначити стандарти, за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати *критеріями прийняття рішень*. Вони є рекомендаціями оцінювання рішень.

3.Визначення альтернатив.

На цьому етапі бажано виявити всі можливі дії, які могли б усунути причини проблеми і, таким чином, дати змогу організації досягти своїх цілей.

4.Оцінювання альтернатив.

При оцінюванні рішень керівник визначає переваги і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки.

Для зіставлення рішень необхідно мати у своєму розпорядженні стандарти, відносно яких можна виміряти ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи і які визначаються на другому етапі.

Важливим моментом в оцінюванні є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідності до намірів.

5.Вибір альтернативи.

Керівник просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи.

Реалізація. Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей рішення має бути реалізованим.

Зворотний зв'язок. На цій фазі здійснюються вимір та оцінювання наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник збирався отримати.

Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, дає змогу керівникові скорегувати його, поки організація ще не зазнала значного збитку. Оцінювання рішення керівництвом виконується насамперед за допомогою функції контролю.

3. Людський та організаційний фактори у процесі прийняття рішень

1. Особисті оцінки керівника.

Кожна людина має особисту систему цінностей, яка визначає його дії та впливає на рішення, що вона приймає. Ціннісні орієнтації також впливають на спосіб, яким приймаються рішення.

2. Середовище прийняття рішення.

Під час оцінювання альтернатив і прийняття рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати у різних обставинах. Рішення приймаються за різних обставин відносно ризику. (Ризик — це рівень визначеності, з якою можна прогнозувати результат.) Ці обставини традиційно класифікують як умови визначеності, ризику або невизначеності.

За умов визначеності керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору (детерміністські рішення).

До рішень, що приймаються **за умов ризику**, належать такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події та змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. Ймовірність буде визначена об'єктивно, якщо надійде достатньо інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним.

За умов невизначеності неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. Найвищий потенціал невизначеності має соціокультурне, політичне та наукомістке середовище. Зіткнувшись з невизначеністю, керівник може спробувати отримати додаткову ревалентну інформацію, проаналізувати проблему з урахуванням минулого досвіду та скористатися інтуїцією.

3. Час та змінюване середовище.

Перебіг часу звичайно обумовлює зміни ситуації. Якщо вони значні, ситуація може змінитися настільки, що критерії для прийняття рішення стануть недійсними. Тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, поки інформація, на якій ґрунтується рішення, залишається ревалентною й точною.

4. Інформаційні обмеження.

Іноді необхідна для прийняття позитивного рішення інформація недоступна або коштує занадто дорого, тому керівник має вирішити, чи буде суттєвою вигода від додаткової інформації та наскільки само рішення є важливим.

5. Поведінкові обмеження .

Багато факторів, що утруднюють міжособистісні та внутрішньо-організаційні комунікації, впливає на прийняття рішення. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають існування та серйозність проблеми. Вони можуть також по-різному сприймати обмеження й альтернативи. Це призводить до незгод і конфліктів під час прийняття рішень.

6.Негативні наслідки.

Прийняття управлінських рішень багато в чому є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Керівник має визначити, які побічні ефекти є допустимими за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

7.Взаємозалежність рішень.

Значні рішення мають наслідки для організації в цілому та тягнуть за собою низку незначних рішень, оскільки всі рішення в організації взаємозв'язані. Тому дуже важливо бачити, як вмонтовуються та взаємодіють рішення у системі управління.

4. Моделювання у процесі прийняття рішень

Модель — це уявлення про об'єкт, системи або ідеї у певній формі, відмінній від самої цілісності.

Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Оскільки форма моделі менш складна, а дані, що не стосуються справи та затумують проблему у реальному житті, вилучаються, модель часто підвищує спроможність керівника розуміти й вирішувати проблему, що стоїть перед ним. Модель також допомагає керівнику сполучити свій досвід та здатність міркувати з досвідом та міркуваннями експертів.

Існує кілька причин, які обумовлюють використання моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом. До них належать природна складність багатьох організаційних ситуацій, неможливість проведення експериментів у реальному житті, навіть коли вони необхідні, та орієнтація керівництва на майбутнє.

Існує три базові типи моделі:

1) фізична — це, що досліджується за допомогою збільшеного або зменшеного опису об'єкта або системи;

2) аналогова — об'єкт, що досліджується, який поводить себе як реальний об'єкт, але не є ним;

3) математична або символічна, у якій використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкта або події.

Побудова моделі, як і управління, є процесом. Основні етапи процесу: постановка задачі, побудова моделі, перевірка достовірності, застосування та оновлення моделі.

Як і всі засоби й методи, моделі науки управління можуть призвести до помилок. Ефективність моделі може знизитись через вплив потенційних похибок. Найчастіше мають місце недостовірні вихідні дані, обмежені можливості

отримання потрібної інформації, страхи користувача, недостатнє практичне використання, дуже висока вартість.

Найбільш поширені типи моделей, що можуть допомогти у прийнятті рішень:

1) **теорія ігор** — метод моделювання оцінювання впливу прийнятого рішення на конкурентів, наприклад, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін;

2) **модель теорії черг, або модель оптимального обслуговування**, яка використовується для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них. Принципова проблема полягає в урівноваженні витрат на додаткові канали обслуговування та втрат від обслуговування на рівні, нижчому від оптимального;

3) **модель управління запасами**, що використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їх кількість, а також маси готової продукції на складах. Мета цієї моделі — зведення до мінімуму негативних наслідків накопичення запасів, що виражається у певних витратах;

4) **модель лінійного програмування**, яка застосовується для визначення оптимального способу розподілення дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб (планування асортименту виробів, розподілення робітників тощо);

5) **імітація** – процес створення моделі та її експериментальне застосування для визначення змін реальної ситуації;

6) **економічний аналіз**, який містить майже всі методи оцінювання витрат та економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Типова “економічна” модель ґрунтується на аналізі беззбитковості.

Тема 4. МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Ключові терміни: аналітичні методи обґрунтування управлінських рішень, змішані стратегії, метод «дерева рішень», методи математичного програмування, метод платіжної матриці, методи теорії ігор, очікуваний ефект, основна задача теорії ігор, сідлова точка, чисті стратегії, якісні методи обґрунтування управлінських рішень.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Класифікацію методів обґрунтування управлінських рішень.
- ✓ Сфери та особливості застосування різних методів обґрунтування управлінських рішень.
- ✓ Суть методу “платіжна матриця”.
- ✓ Механізм використання методу “дерево рішень”.
- ✓ Методику обґрунтування управлінських рішень в умовах невизначеності (теоретико-ігрові методи).

План

1. Методи обґрунтування управлінських рішень.
2. Методи прогнозування.

1. Методи обґрунтування управлінських рішень

Ефективне прийняття рішень є необхідним для виконання управлінських функцій. Тому процес прийняття рішень – центральний пункт теорії управління. Наука управління намагається підвищити ефективність організації шляхом збільшення здатності керівництва до прийняття обґрунтованих об’єктивних рішень у ситуаціях виключної складності за допомогою моделей та кількісних методів.

Залежно від інформаційних умов, в яких приймаються управлінські рішення, методи їх обґрунтування поділяють на три великі групи:

1. Методи, що застосовуються в умовах повної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (до них належать аналітичні методи та методи математичного програмування).

2. Методи, що використовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (серед них ті самі методи математичного програмування та статистичні методи).

3. Методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення, до яких належать переважно теоретико-ігрові методи.

Опанування методів теорії статистичних рішень передбачає вміння використовувати специфічні критерії, серед яких основними є:

1. Критерій Уолда (критерій песимізму, критерій найбільшої обережності), мета якого полягає у виборі найкращого з варіантів рішення за умов очікування вкрай несприятливого розвитку ситуації.

2. Критерій оптимізму, метою застосування якого є досягнення максимального результату в умовах, коли сподівання особи, яка приймає рішення, пов'язані виключно з оптимістичним сценарієм розгортання подій.

3. Критерій коефіцієнта оптимізму (критерій Гурвіца), який має на меті врахувати рівень оптимізму особи, що приймає рішення, і таким чином досягти більшого ступеня адекватності алгоритму розрахунків кінцевих результатів реалізації альтернатив та відчуттів (інтуїції, сподівань) особи, яка здійснює ці розрахунки. Слід зауважити, що поряд із високим рівнем суб'єктивізму у розрахунках коефіцієнта оптимізму цьому методу притаманний і більш суттєвий недолік – орієнтація на крайні (екстремальні) результати тієї чи іншої альтернативи за різних умов їх реалізації.

4. Критерій Лапласа, який своїм алгоритмом розрахунку усуває останній недолік попереднього критерію і ставить за мету вибір найкращої з альтернатив за умов, коли настання тих чи інших умов їх реалізації є явищем цілком випадковим.

5. Критерій жалю (критерій Севіджа), який також може розглядатись як критерій крайнього песимізму, але показниками, що оптимізуються, є не виграти (прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо), а втрачені можливості (неотриманні прибуток, дохід, обсяг обороту, частка ринку тощо) або ризики, які намагаються мінімізувати.

Під час вивчення методики застосування методів обґрунтування управлінських рішень в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію слід звернути увагу на особливості використання методу “платіжна матриця” та методу “дерево рішень”. Ураховуючи тісну взаємозалежність подій та явищ в діяльності організацій, сфера застосування методу “дерево рішень” видається достатньо широкою.

Суть кожного рішення, яке приймається керівництвом, полягає у виборі найкращої з декількох альтернатив за конкретно, заздалегідь визначеними критеріями. **Платіжна матриця** — один з методів статистичної теорії рішень, який може допомогти керівнику у виборі одного варіанта з декількох. Він особливо корисний у разі, коли потрібно визначити, яка стратегія найбільшою мірою буде сприяти досягненню цілей.

У цілому платіжна матриця корисна, коли:

1) існує розумно обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;

2) те, що має статися, з повною визначеністю невідомо;

3) результати прийнятого рішення залежать від того, яку саме вибрано альтернативу та які події в дійсності мають місце.

Крім цього, керівник повинен мати можливість об'єктивно оцінювати ймовірності ревалентних подій та розраховувати очікуване значення такої ймовірності. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії — це сума можливих значень, помножених на відповідні можливості.

Досліди показують: коли визначено точні значення ймовірності, методи дерева рішень і платіжної матриці забезпечують прийняття більш якісних рішень, ніж традиційні підходи.

Дерево рішень — популярний метод науки управління, який використовується для вибору найкращого напрямку дій з наявних варіантів. Дерево рішень — це схематичне подання проблеми прийняття рішень. Так само, як платіжна матриця, дерево рішень дає керівникові можливість врахувати різні напрямки дій, співвіднести з ними фінансові результати, скорегувати їх відповідно до приписаної їм ймовірності, а потім порівняти альтернативи. Концепція очікуваного значення є невід'ємною частиною методу дерева рішень.

Важливими методами обґрунтування управлінських рішень є кількісні та якісні методи прогнозування та експертні методи прийняття рішень. Серед методів прогнозування управлінських рішень розрізняють кількісні і якісні. До першої групи методів відносять нормативний метод, параметричний метод, метод екстраполяції, індексний метод, до другої групи методів — експертний метод, функціональний метод, метод оцінювання технічних стратегій.

Експертні методи обґрунтування управлінських рішень широко застосовується у випадках, коли для прийняття рішень неможливо використовувати кількісні методи. З усього різноманіття експертних методів у практичній діяльності менеджерів найбільш вживаними є метод простого ранжування та метод вагових коефіцієнтів. Останній за методикою свого використання дає змогу досягти вищого рівня точності розрахунків значущості того чи іншого об'єкта оцінювання (чинника, елемента, процесу тощо) за рахунок більшої диференціації оцінок експертів стосовно об'єктів оцінювання.

2. Методи прогнозування

Прогнозування — це метод, в якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна використовувати як основу для планування.

Спеціалісти розробили декілька специфічних методів складання та підвищення якості прогнозів.

Основні різновиди прогнозів, які часто використовуються у поєднанні з плануванням діяльності організації:

1) **економічні прогнози**, що використовуються для передбачення загального стану економіки та обсягу збуту для конкретної компанії конкретного продукту;

2) **прогнози розвитку технологій**, які дають змогу передбачити економічну доцільність розроблення нових технологій;

3) **прогнози розвитку конкуренції**, що дають змогу передбачити стратегію й тактику конкурентів;

4) **прогнози на основі опитувань та дослідів**, які дають можливість, використовуючи багато областей знань, передбачити, що станеться у складних ситуаціях;

5) **соціальне прогнозування**, яке використовується для передбачення змін у соціальних установках людей та стані суспільства.

Існують такі методи прогнозування:

1. Неформальні методи прогнозування.

Керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як допоміжний засіб для прогнозування та вироблення цілей. Методи збору вербальної (усної) інформації часто використовуються в аналізі зовнішнього середовища. До них потрібно віднести інформацію, отриману з радіо- і телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, на торгових нарадах у професійних організаціях, від консультантів.

Джерела письмової інформації про зовнішнє оточення — це газети, торгові журнали, інформаційні бюлетені, професійні журнали та річні звіти.

Деякі керівники використовують дані про дії конкурентів, отримані способом промислового шпіонажу.

2. Кількісні методи прогнозування

Кількісні методи можна використовувати для прогнозування, коли є підстави вважати, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Крім того, керівник повинен знати, як використати кількісну модель, та пам'ятати, що вигоди від прийняття більш ефективного рішення мають переkritи витрати на створення моделі.

Існують два типових методи кількісного прогнозування: аналіз часових рядів і каузальне (причиново-наслідкове) моделювання.

Аналіз часових рядів оснований на припущенні, згідно з яким подія, що сталася у минулому, дає достатньо хороше приближення в оцінці майбутнього. Його можна провести за допомогою таблиці або графіка шляхом нанесення на координатну сітку точок, що відповідають подіям минулого. Цей метод часто використовують для оцінювання попиту на товари й послуги, потреб у запасах, прогнозування структури збуту.

Каузальне моделювання — це спроба спрогнозувати те, що станеться у подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між фактором, який розглядається, та іншими змінними. Ця залежність називається кореляцією. Чим тісніша кореляція, тим вища придатність моделі для прогнозування.

3. Якісні методи прогнозування.

У випадках, коли якість інформації недостатня, або керівництво не розуміє складних методів, або коли кількісна модель є дуже дорогою, керівництво може вдатися до якісних моделей прогнозування. При цьому прогнозування майбутнього проводиться експертами, до яких звертаються за допомогою. Чотири найбільш поширені якісні методи прогнозування — це думка журі, сукупна думка працівників відділу збуту, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Думка журі. Цей метод прогнозування полягає в об'єднанні й усередненні думок експертів у ревалентних сферах.

Сукупна думка працівників збуту. Досвідчені торгові агенти часто прекрасно передбачають майбутній попит. Вони близько знайомі зі споживачами й можуть взяти до уваги їх недавні дії швидше, ніж вдасться побудувати кількісну модель. Крім того, хороший торговий агент на певному часовому відрізку часто «відчуває» ринок, по суті, точніше, ніж кількісні моделі.

Модель очікування споживача — це прогноз, який ґрунтується на результатах опитування клієнтів організації.

Метод експертних оцінок являє собою процедуру, яка дає змогу групі експертів дійти згоди.

Тема 5. ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові терміни: планування, прогнозування, мета, управління за цілями, стратегія, стратегічне планування, місія, управлінське дослідження, політика, процедура, правило, бюджет.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть планування як функції управління.
- ✓ Основні етапи процесу планування та типи планів в організації.
- ✓ Класифікацію цілей управлінського планування.
- ✓ Механізм управління за цілями та його сильні та слабкі сторони.
- ✓ Суть поняття “стратегія” і основні елементи та рівні стратегії.
- ✓ Зміст етапів процесу формування стратегії.
- ✓ Методологію використання найбільш поширених інструментів вибору загальнокорпоративної стратегії та стратегії бізнесу.

План

1. Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління.
2. Поняття «цілі в управлінні» та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями.
3. Поняття «стратегія». Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми.
4. Зовнішній та внутрішній аналіз. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегій бізнесу.
5. Реалізація стратегії та її оцінювання.

1. Поняття «планування». Місце планування серед функцій управління

Планування — найперша функція управління, яка передуює решті управлінських функцій і визначає їх природу. Планування залежить від ефективного аналізу зовнішнього середовища, об’єктивного оцінювання власних позицій, потребує спільних зусиль і участі всіх складових організацій.

Планування передбачає вибір мети, розроблення шляху її досягнення та просування цим шляхом.

Планування як функція менеджменту передбачає вирішення таких двох глобальних проблем:

- якими мають бути цілі організації;
- що має робити організація, щоб їх досягти.

Значення планування. Планування дає змогу будь-якій організації передбачати майбутнє. Воно проявляється в програмі дій, що охоплюють усі операції підприємства (технічні, фінансові, комерційні). Планування має враховувати періоди, джерела та витрати.

Процес планування включає складання перспективних і поточних планів-прогнозів. Результатом планування є бізнес-план. Призначення всіх видів планів полягає у забезпеченні колективного розуміння загальних завдань, стратегії й тактики їх виконання, а також урахування ресурсів, які є в їх розпорядженні.

Принципи планування: об'єктивність, системність, комплексність, оптимальність, єдність інтересів фірми, її персоналу і споживачів, збалансованість, обґрунтованість планів, програм, перспектив, моделей розвитку, пізнання шляхів соціально-економічного розвитку.

Для розроблення ефективних програм та планів необхідно враховувати такі фактори:

- вміння керувати людьми;
- велика активність;
- відповідні моральні якості;
- стійкість, рішучість;
- необхідні професійні знання у даній галузі;
- загальна досвідченість у справах (компетентність, досвід роботи).

Передумовою планування є прогнозування, яке більш підходить до сучасного конкурентного середовища. **Прогнозування** — це визначення об'єктивних тенденцій розвитку бізнесу у майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів їх реалізації. **Прогноз** є органічною системою (частиною) планування.

У практиці існує система внутрішньофірмового планування, яке складається з комплексу планів:

- виробничих;
- фінансових капіталовкладень;
- реалізації продукції;
- науково-дослідної діяльності;
- організаційного розвитку фірми.

Під час такого планування необхідно враховувати такі основні підходи:

- відображення існуючих взаємозв'язків між виробничою, збутовою та обслуговуючою діяльністю фірми;
- ієрархія планів — від стратегічних до індивідуальних;
- наявність і якість планової документації та необхідність здійснення процесу планування від керівництва фірмою до робочого місця і навпаки.

Менеджмент не дає універсальних рецептів, але керівництву для підвищення ефективності планування слід враховувати такі фактори:

- наявність своєчасної та повної інформації про загальноекономічні ринкові умови;
- вплив на діяльність та ринок фірми її конкурентів;

- динаміка продажу і прибутковість фірми за минулі періоди;
- визначення оптимальної товарної структури виробництва з урахуванням досягнень НТП;
- облік наявних у фірми ресурсів;
- встановлення контролю за виконанням планів та їх корегування у разі необхідності;
- використання електронно-обчислювальної техніки, яка також впливає на ефективність планування.

Функція менеджменту — планування — дає відповідь на такі запитання:

1. Де знаходиться фірма сьогодні? Іншими словами, менеджери мають оцінити сильні та слабкі сторони організації в області фінансів, маркетингу, виробництва, інноваційної політики, трудових ресурсів.

2. Куди ми прагнемо рухатися, що фірма бажає досягти? При цьому необхідно враховувати перешкоди навколишнього середовища (конкуренція, споживачі, політичні фактори, економічні умови, соціальні та культурні зміни).

3. Яким чином фірма намагається досягти поставлених цілей, тобто хто за що несе відповідальність?

Таким чином, планування — це один із інструментів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрямок зусиль колективу на досягнення цілей організації. Кінцева мета планування — моделювання майбутнього стану підприємства, а також моделювання шляхів і засобів досягнення цього стану.

2. Поняття «цілі в управлінні» та класифікація цілей організації. Концепція управління за цілями

Цілі організації конкретизують її подальшу діяльність і мають відповідати таким вимогам:

- 1) бути конкретними, чітко визначеними і підлягати виміру;
- 2) мати різну тривалість дії:
 - оперативні, поточні — до 1 року;
 - середньотермінові — від 1 до 5 років;
 - довготермінові — від 5 до 10 років;
 - перспективні — на невизначений період, спрямовані на майбутнє, необмежене в часі;
- 3) бути реальними (чого можна досягти з наявними організаційними ресурсами);
- 4) не повинні вступати у протиріччя, а навпаки, взаємопідтримувати одна одну.

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 у межах його повноважень. Процес планування складається з чотирьох етапів:

- визначення повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства;
- розроблення цілей менеджменту у межах встановлених повноважень;

- складання реальних планів досягнення визначених цілей;
- встановлення контролю, проведення аналізу, оцінювання роботи та її результатів кожного менеджера підрозділів.

Концепцію управління за цілями, яку розробили фінські спеціалісти, передбачає:

1) використання творчого потенціалу колективу; на цей фактор орієнтовано кінцеві результати фірми;

2) наявність сильної волі;

3) наявність основних цілей в організації (не менше 4–6);

4) вимірювання ключових результатів фірми за такими трьома показниками:

- комерційна діяльність (оборот фірми, покриття витрат, постійні й тимчасові витрати виробництва, частка на ринку збуту, рентабельність та платоспроможність фірми, використання капіталу);

- функціональна діяльність фірми (кількість та якість виробленої продукції, використання проектних або виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії);

- 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 даний момент, визначення бажаних характеристик майбутнього результату, деталізації того, що, чому і як має бути зроблено, які коригувальні дії і в який час необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей. Наступним кроком є складання декларацій. **Декларація** — це документ, який містить індивідуальні та колективні цілі працівників організації і підрозділів. Усі цілі, сформовані у декларації, класифікуються за такими напрямками:

- кінцевий результат фірми (наприклад, випуск певного обсягу продукції або надання послуг);

- здійснення певного виду роботи або ділянки роботи (наприклад, удосконалення технології);

- 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.

Позитивні та негативні риси управління за цілями

Позитивні:

- підвищення ефективності роботи організації за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації;
- підвищення мотивації до роботи як результат участі в реалізації цілі;
- покращання стосунків між керівництвом та підлеглими;

- удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного члена організації.

Негативні:

- неефективність такої системи управління на таких підприємствах, де прийнято за правило спускати цілі зверху, не заохочувати до їх постановки та вирішення менеджерів середньої та нижньої ланок;
- неефективність такої системи у разі, коли відсутня особиста мотивація;
- відсутність необхідної інформації;
- поганий стан контролю в організації;
- неефективність такої системи на таких підприємствах, де відсутня ініціатива, а також коли присутній бюрократичний стиль управління;
- неефективність системи, коли керівництво концентрує увагу на досягненні короткострокових та поточних результатів фірми і не оцінює довгострокові цілі.

3. Поняття «стратегія». Елементи та рівні стратегії. Визначення місії фірми

Стратегія — це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів фірми, тобто розроблення стратегії фірми полягає розроблення планів досягнення цілей, в яких передбачені можливості фірми. При розробленні стратегії фірми користуються певними показниками. У практиці менеджменту якісні показники називають *орієнтирами*, а кількісні — *завданнями*. Між орієнтирами, цілями і завданнями існує тісний взаємозв'язок.

Вибір стратегії на основі вивчення елементів стратегії

Виділяють дев'ять елементів стратегії, комбінація яких дає уяву про те, наскільки вдало підприємство концентрує та використовує свої ресурси. Дамо їх перелік та стисло характеристику.

Корпоративна місія визначається ясністю її стратегії.

Конкурентні переваги формулюються чітко з визначенням цінових і нецінових чинників.

Культура та компетентність управління визначається такими чинниками: ставлення до підприємницького ризику, проблеми якості, прагнення вести справу на професійному рівні, ставлення до персоналу підприємства, до покупців, роботи, успіхів і невдач.

Ринки визначаються географічними чинниками та особливостями застосування продукції.

Ресурси містять інвестиції та поточні витрати.

Програми розвитку пов'язують з діловою активністю і, зокрема, з інвестиційною політикою.

Продукція має відповідати структурі запитів споживачів.

Організація справи характеризується способом поділу підприємства на підрозділи.

Структурні зміни — придбання або продаж підприємств.

Стратегія являє собою детальний всеохоплюючий комплексний план, що розробляється на перспективу і повинен сприяти досягненню місії організації та цілей, які її конкретизують. Стратегія розробляється та формується вищим керівництвом (top management), але реалізація передбачає участь усіх рівнів управління, а інформаційне забезпечення для затвердження стратегії створюють працівники, які виробляють продукцію або надають послуги.

З огляду на економіку процес розроблення стратегії, принаймні зовні, побудований за принципом раціональності. Він визначається системою взаємодії комплексів, які можуть бути визначені об'єктивно, формально і навіть кількісно.

Сучасний менеджмент велику увагу приділяє *стратегічному управлінню*, яке передбачає:

- визначення ключових позицій на перспективу;
- визначення ресурсів організації, які вона має для досягнення цілей;
- створення центрів управління кожною стратегічною метою;
- оцінювання та стимулювання підрозділів фірми та їх керівництво за ступенем досягнення мети.

Стратегічне планування являє собою набір дій та рішень, які використовуються керівництвом і сприяють розробленню специфічних стратегій для досягнення цілей організації.

Стратегічний план має розроблятися з точки зору перспективи всієї організації, а не якогось окремого її представника. Цю розкіш ще може дозволити собі власник на приватному підприємстві, але не пересічне підприємство, де власність колективна, державна чи будь-яка інша. Стратегія розвитку має підкріплюватися масштабними дослідженнями та фактичними даними. Для ефективної конкуренції в сучасному світі бізнесу організація повинна постійно зважати на розвиток галузі, ринок (власний ринковий сегмент, співвідношення попиту та пропозиції), характер та рівень конкуренції, постійно займатися збором та аналізом інформації про ці та інші явища та процеси.

Від стратегічного плану організації залежать її специфіка, індивідуальність, притаманні їй риси, організаційна структура, персонал тощо.

Стратегія має передбачати можливість її перегляду, модифікації та трансформування, тобто повинна бути гнучкою, а не сталою раз і назавжди.

Стратегічне планування має кілька стадій:

- процес розроблення плану;
- корегування планових завдань;
- внесення змін і доповнень.

Стратегічне управління — це перш за все процес, який проходить три етапи:

1) у межах стратегічного планування визначаються довгострокові перспективи розвитку підприємства та його підрозділів;

2) потім на етапі реалізації планів розробляються заходи з реалізації стратегії фірми;

3) за допомогою контролю з'ясовуються основні проблеми в області кампанії.

Сучасний менеджмент виділяє такі фактори, що визначають стратегію будь-якої організації:

1) місія організації, яка повинна корегуватися менеджером фірми під впливом змін попиту та пропозиції фірми на її продукцію та послуги;

2) діяльність конкурентів;

3) характер продукції, що виробляється, та особливості її збуту;

4) диференціація продукції, процеси інтеграції;

5) наявність ресурсів, які має фірма (матеріальні, фінансові, кадрові, інформаційні);

6) потенціал розвитку організації (інноваційна політика, масштаби діяльності);

7) компетентність, культура управління (внутрішній клімат у колективі);

8) ступінь розвитку діяльності організації;

9) здібність бути лідером зі сторони вищого керівництва.

Сучасний менеджмент визначає різні причини, через які стратегія фірми зазнає фіаско на стадії реалізації. Основні з них:

- ігнорування на стадії визначення політики та її реалізації можливих труднощів (перш за все, технічних і соціальних);

- зовнішні фактори, що не контролюються (конкуренти);

- неясна, нечітка постановка цілей, недостатні відповідальність та компетентність менеджерів, яким доручено реалізацію програми;

- слабка координація діяльності з реалізації намічених заходів;

- відсутність взаємозв'язку між стратегічними та оперативними планами;

- помилки у виборі відповідальних керівників;

- недостатність знань і здібностей співробітників;

- неправильне розуміння з боку оперативного керівництва персоналу загальної політики підприємства;

- відсутність підтримки або протидія з боку підлеглих;

- слабка поінформованість;

- недостатній авторитет керівництва;

- низький рівень контролю;

- занижена оцінка;

- неправильний розподіл ресурсів;

- невідповідність організаційної структури стилю управління;

- несумісність культурно-ціннісних нормативних можливостей підприємницької діяльності фірми.

Елементи стратегії розвитку фірми:

а) система цілей;

- б) пріоритети розвитку фірми (на першому місці стоїть розподіл ресурсів);
- в) правила організації управлінських дій:
 - оцінювання роботи персоналу;
 - регламентація внутрішніх стосунків;
 - виконання різних спеціальних операцій;
 - контакти з навколишнім середовищем.

Види стратегій

У сучасному менеджменті розробляються різні стратегії фірми залежно від конкретних ситуацій та вибраних цілей.

1. **Портфельна стратегія** пов'язана з придбанням у нових галузях або поступовим виходом з певних галузей.

2. **Фундаментальна стратегія** використовується для визначення діяльності певного підрозділу організації у межах місії фірми. Іншими словами, функціональна стратегія зводиться до орієнтації підрозділів у певному напрямку.

3. **Конкурентна стратегія** полягає в тому, що організація намагається отримати певні переваги на ринку відносно своїх конкурентів. Розвитку цієї стратегії велику увагу приділив Портер у своїй книзі «Конкурентна стратегія», який визначив п'ять сил конкуренції, що впливають на прибутковість фірми:

- поява нових конкурентів;
- загроза появи на ринку товарів-аналогів (тобто замінників);
- можливості покупців;
- можливості постачальників;
- конкуренція між компаніями, що вже завоювали ринок.

Метою конкурентної стратегії є зміна правил на користь своєї компанії.

4. **Загальнокорпоративна (універсальна) стратегія.** У межах цієї стратегії є такі базові стратегії:

- лідерство у скороченні витрат виробництва;
- диференціація продукту;
- фокусування, тобто процес намагання фірми у певному сегменті ринку скоротити витрати виробництва або розширити диверсифікацію виробництва (розширення різноманітної продукції).

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації.

Важливим механізмом практичної ув'язки стратегії є розроблення планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Місія організації — це суперзавдання, суть бізнесу, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності. Коротко кажучи, це вибір галузі, визначення номенклатури та асортименту продукції, робіт чи послуг, вибір ринку та шляхів товаропросування, напрямків інвестиційної діяльності, розподіл прибутку тощо.

Цілі розробляються для забезпечення місії та підпорядковуються їй. Місія визначає напрямки й орієнтири для розвитку організації, забезпечує правовий статус фірми. Усі перспективні плани й наслідки діяльності — похідні від її місії.

У межах загальної місії можна визначити кілька компонентів:

- 1) вибір зовнішнього середовища організації;
- 2) основні цілі, завдання, ринки, технології та ін.;
- 3) персонал, вимоги до нього, принципи набору та розставлення кадрів.

**4. Зовнішній аналіз: сприятливі можливості й загрози.
Внутрішній аналіз: сильні та слабкі сторони організації.
Аналіз стратегічних альтернатив: вибір стратегії бізнесу.
Оцінювання й аналіз зовнішнього середовища**

Після визначення своєї місії та цілей керівництво має розпочати діагностичний етап процесу стратегічного планування. Першим кроком є вивчення зовнішнього середовища, а саме:

- 1) оцінювання змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;
- 2) визначення факторів, що являють собою загрозу для поточної стратегії фірми;
- 3) визначення факторів, що являють собою великі можливості для досягнення загальнофірмових цілей шляхом корегування плану.

Аналіз зовнішнього середовища — це процес, за допомогою якого розробники стратегічного плану контролюють зовнішні відносно організації фактори з метою визначення можливостей та загроз для неї.

Загрози й можливості, з якими стикаються організації, можна виділити у кілька областей. Цими областями є економіка, політика, технологія, конкуренція, міжнародний стан і соціальна поведінка.

Деякі фактори в економічному навколишньому середовищі повинні постійно діагностуватися й оцінюватися. Серед них: темпи інфляції або дефляції, рівні зайнятості, міжнародний платіжний баланс, стабільність долара США та податкова ставка.

Оскільки уряд постійно й активно бере участь у ділових питаннях, керівництву організацій необхідно уважно слідкувати за політичною діяльністю.

При аналізі ринку зовнішнього середовища оцінюються чисельні фактори, які можуть вплинути безпосередньо на успіхи або провали організації. До цих факторів належать змінювані демографічні умови, життєві цикли різних виробів та послуг, легкість проникнення на ринок, розподіл доходів населення та рівень конкуренції у галузі в цілому. Аналіз різних ринкових факторів дає можливість керівництву скорегувати його стратегії та укріпити позиції фірми відповідно конкурентів.

Аналіз технологічного зовнішнього середовища має враховувати зміни в технології виробництва, застосуванні ЕОМ у проектуванні та представленні товарів та послуг або успіхи в технології засобів зв'язку.

Керівництво сьогодні має постійно контролювати та оцінювати зміни на міжнародному ринку.

Аналіз конкурентів складається з чотирьох діагностичних елементів:

- 1) аналіз майбутніх цілей конкурентів;

- 2) оцінювання поточної стратегії конкурентів;
- 3) огляд передумов стосовно конкурентів і галузі, в якій функціонують дані компанії;
- 4) поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

Фактори соціальної поведінки включають змінювані очікування, відносини та поведінку суспільства.

Усі ці фактори необхідно зважити та оцінити вплив кожного з них на організацію.

Після аналізу переліку параметрів, за яким буде оцінюватися ринкова ситуація керівництво має оцінити сильні і слабкі сторони організації. Для успішного планування керівництво повинно мати повне уявлення про внутрішні потенціальні можливості та недоліки організації, а також про суттєві зовнішні проблеми.

Процес, за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем, називається *управлінським дослідженням*.

Управлінське дослідження являє собою методичне оцінювання функціональних зон організації, спрямоване на виявлення її стратегічно сильних і слабких сторін.

З метою спрощення дослідження рекомендується включати п'ять функцій: маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру й імідж корпорації.

Вивчення стратегічних альтернатив

Після того, як керівництво зіставить зовнішні загрози та можливості з внутрішніми силами і слабкостями, воно може визначити стратегію, якої буде додержуватися.

Перед організацією стоять чотири основні стратегічні альтернативи. До них належать: обмежене зростання, зростання, скорочення, а також сполучення цих трьох стратегій.

Для *стратегії обмеженого зростання* характерне визначення цілей від досягнутого, які корегуються з урахуванням інфляції. Стратегія обмеженого зростання застосовується у зрілих галузях промисловості, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найбільш легкий, зручний та найменш ризикований спосіб дії. Якщо фірма була прибутковою у минулому, додержуючись стратегії обмеженого зростання, то, скоріш за все, вона буде додержуватись цієї стратегії і в подальшому.

Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткотермінових і довготермінових цілей відносно рівня показників попереднього року. Вона використовується у галузях зі швидко змінюваними технологіями, що динамічно розвиваються. Її можуть додержуватися керівники, що прагнуть диверсифікації своїх фірм. У несталій галузі відсутність зростання може означати банкрутство. Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання може статися внаслідок

розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання.

Альтернативою, яку рідко вибирають керівники і яку часто називають **стратегією останнього засобу**, є **стратегія скорочення**. Рівень передосягнення цілей визначається нижче рівня, отриманого в минулому. У межах альтернативи скорочення може мати декілька варіантів:

1. Ліквідація — повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.

2. Відсікання зайвого. Часто фірми вважають вигідним відокремити від себе деякі підрозділи або види діяльності.

3. Скорочення та переорієнтація. Фірми вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності у спробі збільшити прибуток.

Стратегії сполучення всіх альтернатив, скоріше за все, будуть додержуватися великі фірми, що активно діють у декількох галузях.

Вибір стратегії

Після огляду й аналізу наявних стратегічних альтернатив керівництво звертається до конкретної стратегії. Метою є вибір стратегічної альтернативи, яка максимально підвищить довгострокову ефективність організації. Стратегічний вибір має бути визначеним і однозначним.

На стратегічний вибір, що здійснює керівництво, впливають різні фактори:

1. Ризик. Який рівень ризику керівництво вважає прийнятним?

2. Значення минулих стратегій. Часто свідомо або несвідомо керівництво знаходиться під впливом минулих стратегічних альтернатив, вибраних фірмою.

3. Реакція на власників. Часто власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі конкретної стратегічної альтернативи.

4. Фактор часу. Фактор часу при прийнятті рішення може сприяти успіху або невдачі організації. Реалізація навіть хорошої ідеї в невдалий момент може призвести до розвалу організації.

5. Реалізація стратегії

Реалізація перетворює стратегічний план на дію. Успішна реалізація плану потребує довгострокових і короткострокових програм, політики, процедур та правил. Вона також передбачає інтеграцію стратегічного плану в структуру організації через бюджет та управління її цілями. Суттєве значення має постійне оцінювання реалізації плану для визначення його правильності та виявлення проблем.

Подібно до того, як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими та полегшують їх досягнення, воно також часто має розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються **тактикою**. Деякі характеристики тактичних планів:

1. Тактику розробляють для розвитку стратегії.

2. У той час, коли стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.

3. Тактику розраховано на більш короткий термін часу, ніж стратегію.

4. У той час, коли результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, тактичні результати зазвичай проявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Після складання довгострокових і тактичних планів керівництво має приступити до розробки додаткових орієнтирів з метою запобігання дезорієнтації і неправильному тлумаченню цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальну інструкцію для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Політика зазвичай формується вищими керівниками на довгий період часу. Вона направляє дію на досягнення мети та виконання завдання. Вона пояснює, яким чином мають досягатися цілі, визначаючи орієнтири, яких потрібно дотримуватися.

Її призначено для збереження сталості цілей, а також для запобігання прийняттю короткозорих рішень, оснований на вимогах даного моменту.

Для керівництва управлінськими діями однієї політики часто буває недостатньо. У цьому випадку керівництво розробляє *процедури*. Організації, як і люди, можуть виграти, використовуючи минулий досвід для майбутніх рішень. Нагадування про те, що сталося у минулому, може допомогти попередити помилку.

Процедура описує дії, які потрібно застосовувати в конкретній ситуації.

За суттю процедура являє собою запрограмоване рішення.

Коли успішна реалізація планів залежить від точного виконання завдання, керівництво може визнати за необхідне повністю виключити будь-яку свободу вибору. Коли потрібен високий рівень підлеглості, керівники використовують **правила**. Коли керівництво хоче обмежити дії співробітників з метою гарантування виконання конкретних дій конкретними способами, воно складає правила.

Правило точно визначає, що має бути зроблено у специфічній одиничній ситуації. Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне та обмежене питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких має місце послідовність декількох пов'язаних між собою дій.

Двома широко використовуваними управлінськими інструментами, корисними для забезпечення високого ступеня узгодженості, є бюджети та управління за цілями.

Одним з основних завдань планування є по можливості найбільш ефективний розподіл ресурсів. Плани допомагають розподіляти дії, які стосуються використання ресурсів за напрямками і які, на думку керівництва, сприяють досягненню цілей.

З метою вирішення питання, які процедури наявні, керівники використовують бюджети.

Бюджет являє собою метод розподілу ресурсів, що вимірюються у кількісній формі, для досягнення цілей, також поданих кількісно.

Бюджети являють собою найбільш широко вживані компоненти формального планування.

Для ефективності контролю його слід поєднати з плануванням. Таке поєднання буде суттєвим для забезпечення ефективності процесу управління в цілому. Регулярним методом управління, який має потенційні можливості об'єднати планування та контроль у складній області людських ресурсів, є управління за цілями. Крім того, — ще й спосіб мотивації, який допомагає подолати деякі негативні впливи контролю на поведінку працівника. Основна увага приділяється намаганням передбачити майбутнє та вплинути на нього, а не реагувати та діяти заднім числом.

Оцінювання стратегії. Оцінювання стратегії здійснюється шляхом порівняння результатів роботи за цілями використовується як механізм зворотного зв'язку для корегування стратегії. Щоб бути ефективним, оцінювання провадиться системно і безперервно. Належним чином розроблений процес має охоплювати всі рівні — зверху донизу. При оцінюванні процесу стратегічного планування потрібно відповісти на п'ять запитань:

1. Чи є стратегія внутрішньо сумісною з можливостями організації?
2. Чи передбачає стратегія допустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи бере до уваги стратегія зовнішні загрози та можливості?
5. Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів фірми?

Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

Ключові терміни: структура, делегування, департаменталізація, централізовані організації, повноваження, влада, відповідальність, скалярний ланцюг, адміністративний апарат, штабні повноваження, посада, бюрократичні структури, адаптивні організаційні структури, норма керованості.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть і зміст функції організації.
- ✓ Основні положення класичної теорії організації, поведінкового та ситуаційного підходів у теорії організації.
- ✓ Основні складові процесу організаційної діяльності.
- ✓ Базові типи організаційних структур управління, їх суть, переваги, недоліки і умови застосування кожної з них.
- ✓ Природу організаційних змін і основні фактори, що перешкоджають їх проведенню.

План

1. Суть функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності.
2. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Ступінь централізації організацій.
3. Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні.
4. Типи організаційних структур управління виробництвом, їх особливості.
5. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом.

1. Суть функції організації та її місце в системі управління. Поняття організаційної діяльності

Термін «організація» вважається одним із найважливіших. Він використовується в таких значеннях:

- як система, і зокрема як система управління, що розглядається як єдиний організм;
- як стадія процесу управління, призначена для створення нової або реорганізації чи ліквідації діючої системи;
- як суб'єкт господарювання тощо.

У широкому розумінні термін «організація» означає певний порядок, а підвищення рівня організованості — впорядкування. Досягнутий порядок можна

визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені:

- 1) межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворювальні одиниці вона охоплює;
- 2) змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;
- 3) допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожну з них;
- 4) спосіб дії кожної одиниці їх взаємодії.

Сучасні великі фірми — це національні та багатонаціональні компанії, які вкладають капітали в різні галузі і мають підприємства в багатьох країнах світу. У складі великих фірм є десятки наукових лабораторій, складна система матеріально-технологічного постачання та збуту, яка охоплює багато агентів, підприємства технічного обслуговування тощо.

Для ефективного функціонування таких фірм необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин фірми в єдине ціле забезпечується організаційною функцією менеджменту.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її відносини із зовнішнім середовищем.

Поняття «організація» охоплює такі взаємозв'язані елементи:

1. Мета, завдання.
2. Групування завдань для визначення видів робіт.
3. Групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації.
4. Делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління.
5. Створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації.
6. Проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контроль та координацію.
7. Побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Склад організаційних функцій передбачає три основні фази, кожна з яких, у свою чергу, теж складається з трьох етапів.

Організація як функція менеджменту — це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті — забезпечення переходу від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності в досягненні наперед визначеної мети діяльності.

Є декілька аспектів організаційної діяльності:

1) взаємовідношення повноважень, що об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працівників і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

2) створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керувальних систем) і встановлення зв'язків між ними;

3) вдосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

1) затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

2) регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав і обов'язків органів управління та посадових осіб;

3) затвердження положень, інструкцій;

4) підбір, розставлення кадрів і формування штатів працівників у керувальній і керованій системах.

2. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Ступінь складності, ступінь формалізації, ступінь централізації

Згідно з останніми досягненнями теорії та практики менеджменту структура організації має забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з часом стратегії змінюються, то виникає необхідність у відповідних змінах організаційних структур.

Категорія «структура» відображає будову та внутрішню форму системи. Зв'язок елементів у структурі підпорядкований діалектиці взаємовідношення частини і цілого. Наявність структури — невід'ємний атрибут усіх реально існуючих систем, бо саме структура надає їм цілісності. Категорія «структура» означає відносно стійкі зв'язки, що існують між елементами організації. Структура сприяє збереженню сталого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості.

Існує велика кількість визначень організаційної структури управління виробництвом, і відрізняються вони рівнем деталізації досліджуваного предмета. Наведемо декілька з них.

1. Структура, що відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, які функціонують для досягнення певної мети, називається організаційною. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням глобальної мети.

2. Згідно з іншим визначенням організаційна структура — це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління нею. Ця конструкція має або формальне, або неформальне вираження і охоплює два аспекти:

- канали влади та комунікації між різними адміністративними службами та працівниками;
- інформацію, яка передається цими каналами.

3. Організаційну структуру управління визначають також як категорію менеджменту, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління в їх взаємозв'язку.

Ланка управління — відокремлений орган, наділений функціями управління, правами для їх реалізації, певною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління — сукупність ланок управління на певному ступені ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

4. Організаційна структура управління визначається також як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, що виконують різні функції управління організацією.

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є:

- склад та структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Отже, кожне з визначень робить свій вагомий внесок у розуміння суті організаційних структур управління підприємством. Зрозуміло, що чим досконаліша організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва. Для цього організаційна структура має відповідати певним вимогам:

- адаптивність;
- гнучкість, динамізм;
- адекватність;
- спеціалізація;
- оптимальність;
- оперативність;
- надійність;
- економічність;
- простота.

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується також об'єкта і суб'єкта управління. Серед факторів є група **регульованих і нерегульованих**, а також **таких, що виявляють безпосередній або опосередкований вплив**. До найбільш вагомих факторів належать:

- розмір виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції, що виробляється, та технології її виробництва;

- сфера інтересів фірми;
- масштаби зарубіжної діяльності і форми її здійснення;
- характер об'єднання.

При департаменталізації (процес поділу організації на окремі блоки, які можуть називатися відділами, відділеннями або секторами) великого значення набуває питання про те, як розподілити діяльність співробітників організації по горизонталі, тобто визначити, які завдання має вирішувати кожна структурна одиниця. Інший важливий момент побудови організації — це поділ робіт по вертикалі. Вирішувати, в якому елементі ієрархічної структури повинні прийматися найважливіші рішення, — справа вищого керівництва організації. Це визначає форму організаційної структури та ефективність управлінських рішень.

Керівник повинен делегувати підлеглому, принаймні, такий обсяг повноважень, який потрібен останньому для вирішення поставлених перед ним завдань. Крім того, якщо норма керованості стає занадто високою, лінійні повноваження мають бути делеговані та введені додаткові рівні управління, щоб не допустити втрати координації.

Існує багато способів делегування повноважень залежно від того, які конкретні рішення необхідно приймати.

Організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються **централізованими**.

Децентралізовані організації — це такі організації, в яких повноваження розподілено по нижчих рівнях управління. У дуже децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних областях діяльності.

На практиці, однак, не зустрічається повністю централізованих або децентралізованих організацій. Такі організації являють собою лише граничні точки певного континуума, між якими розташовуються всі відомі типи структур. Ступінь централізації варіюється від організації, де більша частина (якщо не всі) повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, залишається на вищому рівні управління, до організації, де більша частина таких прав і повноважень делегується нижчим рівням управління. Різниця міститься лише у відносному ступені делегування прав та повноважень. Тому будь-яка організація може бути названа централізованою або децентралізованою лише порівняно з іншими організаціями або порівняно з собою самою, але в інші періоди.

Зрозуміти, наскільки дана організація є централізованою порівняно з іншими, можна, визначивши такі її характеристики:

1. Кількість рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління.
2. Важливість рішень, що приймаються на нижчих рівнях.
3. Наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях.
4. Обсяг контролю за роботою підлеглих.

У межах однієї й тієї самої організації одні відділи можуть бути більш централізованими, ніж інші.

Говорячи про той чи інший ступінь централізації або децентралізації, ми фактично визначаємо ступінь делегування вищим керівництвом нижчим рівням управління своїх повноважень з прийняття найважливіших рішень в таких областях, як визначення цін, розроблення видів продукції, маркетинг та питання, пов'язані з ефективністю роботи окремих структурних одиниць. Навіть в дуже децентралізованих організаціях вище керівництво залишає за собою право виносити рішення з таких питань, як визначення загальних цілей і завдань організації, стратегічне планування, формування політики в різних областях, колективні угоди з профспілками, розроблення фінансової та бухгалтерської системи фірми.

Хоча в організаціях з дуже децентралізованими структурами повноваження приймати рішення мають делегуватися керівництву середньої ланки, найважливіші рішення у великих фірмах все одно приймаються тільки службовцями, що обіймають достатньо високі посади, на рівні не нижчому від керівництва відділом. Така форма децентралізації у великих фірмах називається **федеральною децентралізацією**.

Подібно до всіх процесів управління у проектуванні організації існує тільки **найбільш відповідний до даної ситуації спосіб**. Відносна ефективність того чи іншого типу організаційної структури визначається різними зовнішніми та внутрішніми факторами. Якщо одні підрозділи організації функціонують в оточенні, що відрізняється від оточення інших підрозділів, то відповідно повинні різнитися й їх структури. Інший важливий фактор проектування організації пов'язаний з її інтеграцією або, як її часто називають, координацією. **Інтеграція** — це процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем (підрозділів) організації для реалізації її завдань і цілей.

Для достатньо ефективного інтегрування організації керівництво вищої ланки повинне постійно мати на увазі загальні цілі організації і так само постійно нагадувати всім співробітникам про необхідність концентрувати свої зусилля саме **на загальних цілях**. Абсолютно недостатньо того, що кожен підрозділ і кожен співробітник будуть працювати ефективно самі по собі. Керівництво має розглядати організацію як відкриту систему. Так само, як наш мозок не зможе нормально працювати, якщо легені не будуть поглинати кисень, так і «здоров'я» організації загалом буде страждати, якщо один чи два підрозділи не будуть достатньо ефективно інтегровані в її загальну структуру.

3. Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні

Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Воно являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, що мають бути виконані для досягнення цілей всієї організації. Якщо істотне завдання не делеговано іншій особі, керівник змушений виконувати його сам. Це, звичайно, в багатьох випадках просто

неможливе, тому що час та здібності керівника обмежені. Мері Паркер Фоллет, один з класиків менеджменту, зазначила, що суть управління полягає в умінні добиватися виконання роботи іншими. Тому в істинному розумінні слова делегування являє собою акт, який перетворює людину на керівника.

Основні елементи процесу делегування — це відповідальність та організаційні повноваження.

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні завдання та відповідати за їх задовільне вирішення.

Під зобов'язанням розуміємо те, що від індивіда очікується виконання конкретних робочих вимог, коли він обіймає певну посаду в організації. Фактично індивід укладає контракт з організацією на виконання завдань даної посади в обмін на отримання 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 власне відповідальність не може бути делегованою.

Якщо припускається, що певна особа бере на себе відповідальність за задовільне виконання завдання, організація має надати йому потрібні ресурси. Керівництво здійснює це шляхом делегування повноважень разом із завданнями.

Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який обіймає її в даний момент. Межі повноважень зазвичай визначаються політикою, процедурами, правилами та посадовими інструкціями, які викладено у письмовому вигляді або передаються підлеглому усно. Особи, що виходять за ці межі, перевищують свої повноваження навіть тоді, коли це необхідно для виконання делегованих завдань.

Межі повноважень розширюються у напрямку більш високих рівнів управління організації. Більша частина повноважень керівника визначається традиціями, вдачаю, культурними стереотипами та звичаями суспільства, в якому організація функціонує.

Повноваження та владу часто плутають одне з одним. Повноваження визначаються як делегування — обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації. На відміну від цього, влада являє собою реальну здатність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень.

Повноваження, іншими словами, визначають, що саме особа, яка обіймає певну посаду, **має право робити**. Влада визначає, що вона **дійсно може зробити**.

Повноваження завжди обмежені. У деяких випадках ці межі змінюють характер повноважень такою значною мірою, що необхідно розглядати відносини між рівнями повноважень, які проявляються у вигляді двох загальних типів. Вони позначаються як лінійні та апаратні (штабні) повноваження, причому обидва типи можуть застосовуватися в різних формах.

Типи повноважень

Лінійні повноваження — це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника підлеглому і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження надають керівнику узаконену владу для спрямування своїх прямих підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення та діяти у певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками у тих межах, які визначені організацією, законом або звичаями.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації. **Процес створення ієрархії називають скалярним процесом.** Унаслідок цього створюється **скалярний ланцюг, або ланцюг команд.**

Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною рисою всіх формальних організацій, крім найменших.

Адміністративний апарат виконує багато функцій у сучасних організаціях. Однак, штабний апарат можна класифікувати за двома чи трьома основними типами, беручи до уваги функції, які він виконує. До трьох типів апарату належать **консультативний, обслуговуючий та особистий апарат**, який іноді розглядається як варіант обслуговуючого апарату. Однак потрібно пам'ятати, що на практиці рідко коли можна провести різку межу між цими типами.

Консультативний апарат. Коли лінійне керівництво стикається з проблемою, що потребує спеціальної кваліфікації, воно може запросити відповідних спеціалістів на тимчасовій або постійній основі і таким чином сформувати консультативний апарат.

До обов'язків цих спеціалістів входить консультування лінійного керівництва в їх галузі знань. Найчастіше консультативний апарат використовується в галузі права, найновішої або спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, а також консультування при роботі з кадрами.

Обслуговуючий апарат. У будь-якій з галузей, де використовується консультативний апарат, функції апарату можуть бути поширені на виконання певних послуг. Приклади використання обслуговуючого апарату: відділ кадрів, наявний у більшості великих компаній, зв'язки з громадськістю, маркетингові дослідження, фінансування, планування, матеріально-технічне постачання, оцінювання впливу певних проектів на оточуюче середовище та юридичні проблеми. Ці функціональні підрозділи надають керівництву інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень.

Особистий апарат — це різновид обслуговуючого апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря або помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник.

Існує широкий діапазон повноважень, делегованих апарату кожного типу.

Основні види штабних повноважень:

1. **Рекомендаційні повноваження.** Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних повноважень, передбачається, що лінійне керівництво буде

звертатися за консультаціями до консультативного апарату в разі потреби його знань.

2. **Обов'язкові узгодження.** Оскільки апарат може зазнавати труднощів у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень. Коли узгодження обов'язкові, лінійне керівництво має обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як зробити дію або надати пропозицію вищому керівництву. Однак лінійні керівники насправді не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату.

3. **Паралельні повноваження.** Вище керівництво може розширяти обсяг повноважень апарату, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є визначення системи контролю для зрівноваження влади та запобігання грубим помилкам.

У багатьох компаніях застосовуються паралельні повноваження для контролю фінансових витрат, для чого потрібні два підписи у випадку всіх великих покупок.

4. **Функціональні повноваження.** Апарат, який володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити певні дії в області своєї компетенції. Власне, лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, надаючи йому право діяти у певних питаннях. Таким чином, функціональні повноваження усувають відмінності між лінійними та штабними обов'язками для всіх практичних цілей.

5. **Лінійні повноваження всередині апарату.** У великих організаціях адміністративний апарат являє собою підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Таким чином, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині себе самого. Природно, менеджери в апаратній ієрархії володіють лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих незалежно від характеру повноважень апарату відносно організації в цілому.

4. Типи організаційних структур управління виробництвом, їх особливості, переваги та недоліки

Рішення про вибір структури організації майже завжди приймається керівництвом вищої ланки. Оскільки мета організаційної структури полягає у забезпеченні досягнення завдань, що постоють перед організацією, проектування структури має базуватися на стратегічних планах організації. Структура організації має бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Оскільки з плином часу стратегії змінюються, то можуть знадобитися відповідні зміни і в організаційних структурах.

Етапи організаційного проектування:

1. **Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки,** що відповідають найважливішим напрямкам діяльності з реалізації стратегії.

Рішення про те, які види діяльності мають виконуватися лінійними підрозділами, а які — штабними.

2. **Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад.** При цьому керівництво визначає ланцюг команд, у разі необхідності здійснює подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи з метою більш ефективного використання спеціалізації та запобігання перевантаження керівництва.

3. **Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і функцій та доручення їх виконання конкретним особам,** які несуть відповідальність за їх ефективне виконання.

Теорія менеджменту виділяє два типи організаційних структур управління виробництвом:

- 1) бюрократичні структури;
- 2) адаптивні структури.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу прав, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних прав і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.

Концепція бюрократії (від фр. «бюро, канцелярія» або гр. «влада, панування», букв. — панування канцелярії) була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером на початку ХХ ст. і в ідеалі є однією з найкорисніших ідей в історії людства.

Теорія Вебера не містила опису конкретних організацій. Вебер пропонував бюрократію, скоріше, як певну нормативну модель, ідеал, досягнення якого організація повинна прагнути.

Характеристики раціональної бюрократії

- Чіткий поділ праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді.
- Ієрархічність рівнів управління, при якій кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому.
- Наявність взаємзв'язаної системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечують однорідність виконання співробітниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань.
- Дух формального знеособлення, з яким офіційні особи виконують свої посадові обов'язки.
- Здійснення найму на роботу в суворій відповідності до технічних кваліфікаційних вимог. Захищеність службовців від свавільних звільнень.

Труднощі, які виникають у бюрократичних структурах, пов'язані з перебільшенням значущості стандартизованих правил, процедур і норм, що забезпечують належне виконання співробітниками своїх завдань. Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки, виникають нові проблеми під час взаємодії, обміну інформацією і координації діяльності різних частин організації.

Ще однією негативною властивістю бюрократичних структур є відсутність здатності спонтанно й по-новому реагувати на оточуючі умови, що суттєво необхідно для ефективного функціонування організації. Майже виключний упор на суворе додержання правил призводить до негнучкості й повного порушення здатності організації народжувати та вводити в процес своєї діяльності нові елементи.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію.

Бюрократичні та адаптивні структури є крайнощами, а реальні структури реальних організацій знаходяться у різних співвідношеннях. Крім того, часто маємо так, що різним підрозділам в одній організації властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво крупної організації використовує у виробничих підрозділах бюрократичні структури, а в науково-дослідних — адаптивні.

Теорія та практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур управління. Далі подамо найбільш відомі та часто використовувані типи бюрократичних організаційних структур.

Лінійний 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.

Суть лінійного управління полягає в тому, що кожен виробничий підрозділ очолює керівник, який здійснює всі функції управління. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. У свою чергу, останній є підзвітним вищому органу. Підлеглі виконують розпорядження тільки свого безпосереднього керівництва.

Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури повинен усувати недоліки лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівникові у виробленні конкретних питань і підготовці рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро).

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління фірмою в цілому. При лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління ділянкою його роль невелика, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає. Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні — консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Девізіональна організаційна структура – це поділ організації на елементи та блоки за видами товарів або послуг, групами покупців або географічними регіонами. За допомогою дівізіональної продуктової структури в організації відділи створюються за основним продуктом.

Продуктовий тип передбачає створення структури фірми самостійних господарських підрозділів — виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в своїй країні та за рубежем.

Продуктова організаційна структура набула поширення як результат переходу міжнародних фірм до децентралізації управління, коли знання продукту та розвиток виробництва у глобальному масштабі мають першочергове значення.

Продуктовій організаційній структурі віддають перевагу великі, широко диверсифіковані компанії, хоча в кожній з них названа структура має свої особливості. Вони впливають, перш за все, з **рівня диверсифікації продукції та характеру спеціалізації кожного виробничого відділення** і кожної дочірньої компанії. Велику роль відіграють характер продукції, що виробляється, рівень її технологічної складності та унікальності.

При організаційній структурі, **орієнтованій на споживача**, підрозділи формуються навколо певних груп споживачів.

При використанні **регіонального типу організації структури** передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути виробничим відділенням і центрами прибутку, а можуть організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та центрами відповідальності.

Регіональна структура управління використовується компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

Регіональна структура управління діяльністю компаній в цілому зустрічається рідко, хоча регіональний принцип управління зарубіжною діяльністю разом з управлінням продукту досить поширений.

Розглянемо найбільш відомі **типи адаптивних організаційних структур** управління, їх особливості, переваги та недоліки.

Проектна організація – це тимчасова структура, що складається для вирішення певного завдання. Суть її полягає у тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації для здійснення складного проекту в установленій термін із заданим рівнем якості, не виходячи за межі встановленого кошторису. Використовується тільки для вирішення будь-яких

особливо великомасштабних завдань, наприклад, для створення космічного корабля.

Матричний тип організаційної структури — сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур типів: **лінійного та програмно-цільового**.

Матричний тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірмами, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії. Уперше цю структуру було використано наприкінці 30-х років для організації робіт над великими військовими проектами у провідних авіакосмічних компаніях «Локхід», «Авіа» та інших, але з середини 60-х років вона поступово почала використовуватися у невійськових сферах діяльності.

При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні:

- підбір і призначення керівника програми (проекту), його заступників в окремих підсистемах (темах) відповідно до структури програми;
- визначення та призначення відповідальних виконавців у кожному спеціалізованому підрозділі;
- організація спеціальної служби управління програмою.

При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли має бути зроблено конкретною програмою. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Матричні структури управління, які доповнили лінійно-функціональну організаційну структуру управління новими елементами, відкрили якісно новий напрямок у розвитку найбільш активних і динамічних проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, спрямований на піднесення творчої ініціативи керівників і спеціалістів, а також виявлення можливостей значного підвищення ефективності виробництва.

Види матричних структур досить різноманітні, що дає змогу вибрати найбільш придатну структуру з урахуванням масштабів особливостей виробництва.

Така структура не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, у другому — функціональна структура, а в третьому — матрична і т. д.

Така структура дуже популярна серед підприємств у наукоємких галузях, де потрібно швидко переходити на нові види продукції та швидко припиняти виробництво застарілої.

Організація типу конгломерату – це форма, яка найкраще підходить для даної окремої ситуації. Так, в одному відділенні фірми може використовуватись продуктова структура, у другому – функціональна структура, а в третьому – проектна або матрична.

5. Принципи формування організаційних структур управління виробництвом

Проектування та раціоналізація діючих організаційних структур управління можливі лише на чітко науковій методологічній основі, якою є *система принципів формування організаційних структур управління*:

1. **Принцип єдності мети**, який передбачає наявність чітко сформульованої мети або цілей фірми.

2. **Принцип первинності функцій і вторинності структури**: побудова організаційної структури має базуватися на наявності складу та змісту функцій управління.

3. **Принцип функціональної замкненості підрозділів апарату управління**: коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтованим на досягнення мети управління з відповідної функції.

4. **Простота організаційної структури**: чим простіше та чіткіше побудовано структуру управління, тим легше персоналу зрозуміти та пристосуватися до даної форми управління й активно брати участь у реалізації мети фірми.

5. **Принцип єдності розпорядництва**: працівник повинен отримувати накази лише від одного начальника.

6. **Визначення оптимальної норми керованості**: кількість підлеглих, що підпорядковані одному керівникові, має бути обмеженою.

7. **Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління**: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація майже неможлива.

8. **Принцип зворотного зв'язку**: завдяки цьому принципу забезпечується можливість здійснення постійного контролю за результатами функціонування системи та створюються умови для її корегування.

9. **Принцип відповідності**, згідно з яким обсяг повноважень має відповідати делегованій відповідальності.

Питання для самостійного вивчення

Проектування робіт в організації: аналіз виробничих операцій, проектування робіт. Методи проектування робіт (ротація робіт, розширення роботи, удосконалення роботи). Модель характеристики роботи Р. Хекмана. Департаменталізація, групування робітників організації (за функціями, продуктами, розміщенням підрозділів, споживачами). Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні. Діапазон контролю. Фактори, які визначають діапазон контролю. Висока та плоска структури управління. Механізми координації. Вертикальна координація: прямий контроль, стандартизація. Горизонтальна координація: взаємні комунікації, тимчасові робочі групи, комісії. Нетрадиційні засоби

координації: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична організаційні структури. Фактори формування організаційної структури управління. Переваги й недоліки різних типів організаційних структур. Методи вибору типу організаційної структури. Суть організаційних змін. Процес організаційних змін. Модель процесу організаційних змін К. Левіна. Етапи процесу організаційних змін: визначення цілей, діагноз, планування й вибір техніки змін, упровадження змін, контроль, оцінювання та корекція процесів організаційних змін. Причини опору організаційним змінам. Методи подолання опору. Вибір тактики проведення організаційних змін.

ТЕМА 7. МОТИВАЦІЯ

Ключові терміни: мотивація, спонукання, винагороди, первинні потреби, вторинні потреби, гігієнічні чинники, валентність, справедливість, задоволення.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть категорії “мотивація”.
- ✓ Логіку процесу мотивації і взаємозв’язки між ключовими етапами в моделі процесу мотивації.
- ✓ Основні положення теорії змісту мотивації, їх спільні та специфічні риси.
- ✓ Зміст основних теорій процесу мотивації, механізми впливу різних факторів, які в них розглядаються, на поведінку людини в організації.
- ✓ Які можливості впливу на індивідуумів і на регулювання їх поведінки мають менеджери в контексті використання результатів теоретичних досліджень мотивації.

План

1. Поняття мотивації.
2. Змістовні теорії мотивації.
3. Процесуальні теорії мотивації.

1. Поняття мотивації

Керівники впроваджують власні управлінські рішення, використовуючи на практиці основні принципи мотивації.

У теорії управління застосовується таке тлумачення цього терміна.

Мотивація — це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи групи людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Мотивацію можна визначити як сили, що змушують людей поводитися певним чином.

Мотивація — це готовність людей докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль задовольняти певну індивідуальну потребу. Це визначення наближає нас до змісту мотивації. Воно запроваджує три ключові поняття: зусилля, організаційні цілі та індивідуальна потреба.

Характерно, що мотивація задовольняє дві обставини: по-перше, забезпечення індивідуальних потреб, а по-друге – досягнення організаційних цілей. Обидві умови можуть і повинні задовольнятися якомога повніше.

Те, що на людей можна впливати для реалізації задумів, відомо давно. Так званий метод «батого та пряника», тобто позитивного підкріплення (винагородження) за успішну, продуктивну працю та застосування штрафних санкцій і покарань за чинення перешкод або незадовільну роботу, був найпоширенішим і найдієвішим протягом багатьох століть. Згодом в управлінні почали враховувати психологічні аспекти. З появою «теорії підсвідомого» Зігмунда Фрейда була популярною теза про те, що люди не завжди діють раціонально, а після проведення зоторнських експериментів Елтона Мейо набули розвитку сучасні концепції мотивації.

Теорії мотивації ґрунтовані на результатах психологічних досліджень і поділяються на дві категорії: **змістовні і процесуальні**.

Змістові теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Більш сучасні **процесуальні мотиваційні теорії** ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Розвиток мотиваційних теорій має еволюційний характер, вони взаємодоповнюються.

Потреба — це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує.

Змістовні теорії мотивації намагаються класифікувати загальнолюдські потреби за певними ознаками.

Потреби поділяються на **первинні й вторинні**.

Первинні потреби мають фізіологічний характер і зазвичай уроджені, генетичні, закладені природою. Без їх реалізації людина не може існувати (їжа, сон, наявність притулку та ін.). Вони майже однакові, спільні для різних людей.

Вторинні потреби психологічного походження. Вони мають чітко виражений індивідуальний характер. Кожна людина має свої, властиві лише їй моральні якості, запити, індивідуальні ознаки, що набуваються з досвідом (потреби в спілкуванні, контакті, дружбі, повазі: прагнення та можливості їх реалізації).

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватися або скласти уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій.

Коли потреба усвідомлюється людиною, вона викликає стан цілеспрямованої поведінки, що орієнтована на досягнення конкретного результату, що знаходить усвідомлення в моделі мотивації поведінки через потребу.

Модель функціонує так: визначаються людські потреби та стимули, що спричиняють внутрішню напругу, на ці потреби впливають також зовнішні обставини, сприятливі можливості і встановлена мета. Витрачаються зусилля для задоволення потреби, які призводять до певних рівнів показників. Показники залежать від здібностей, і за їх досягнення передбачаються винагороди, що якоюсь мірою

задовольняють початкові потреби і стимули. Модель – замкнуте коло, бо в міру задоволення одних потреб, виникають інші, що потребують витрат нових зусиль.

Мотивація пов'язана з деякими іншими чинниками робочої ситуації людини. Цей зв'язок можна описати такою формулою:

$$П = \phi(M, З \text{ і } О),$$

де П — показники діяльності; ϕ — функція; М — мотивація; З — здібність;

О — оточення.

Показники діяльності означають, що робітник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здібність) і мати для цього відповідні матеріали та обладнання (оточення). Отже, мотивація є одним з елементів, що забезпечують високий рівень показників діяльності (результативності).

Спонування — це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має певний напрям або шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою у цьому значенні розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреби. При досягненні такої мети можливі три варіанти задоволення потреби: потреба людини буде задоволена повністю, частково або не задоволена взагалі. Ступінь задоволення, отриманий при досягненні поставленої мети, впливатиме на поведінку людини в аналогічних або подібних обставинах у майбутньому. Зрештою, людина прагне повторити ту поведінку, яка спричинила задоволені потреби і асоціюється з досягненням результату, і навпаки. Цей факт відомий як **закон результату**.

Під час аналізу процесу мотивації для спонування людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди — це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінності дуже різноманітні та специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінки винагород та їх відносної цінності різні.

Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): **внутрішні і зовнішні**.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі — це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень — створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди — це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. До них належать заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Гроші — це найвпливовіший аргумент та інструмент, що найчастіше використовується адміністрацією для здійснення впливу та винагородження працівників. **Заробітна плата**, що визначається як грошовий еквівалент вартості спожитої живої праці, задовольняє безпосередньо чи опосередковано більшість

людських потреб — фізіологічних, потреби впевненості у майбутньому та потреби у визнанні.

За визначенням Е. Лоулера, «заробітна плата будь-якого працівника складається з трьох компонентів. Перша сплачується за виконання посадових обов'язків, друга визначається вислугою років, строком зайнятості на підприємстві та факторами вартості життя, а третя залежить від досягнутих результатів у минулому. Іншими словами, заробітна плата пов'язана з результатами праці у поточному періоді».

Оплата і продуктивність праці мають бути взаємозв'язані. Повна компенсація за витрачені зусилля, ураховуючи заробітну плату, повинна відображати реальний внесок працівника у кінцеві результати діяльності організації.

2. Змістові теорії мотивації

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначити і чітко уявити потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістовних теорій мотивації.

Змістовні теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це робиться при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців. Серед багатьох існуючих теорій мотивації, визначимо чотири основних, які вже стали класичними: **Маслоу, Алдерфера, Макклелланда та Герцберга**.

Одним з перших біхевіористів, вченим, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був **Абрахам Маслоу**. У 40-х роках ХХ віку він створив теорію **ієрархії потреб**. Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. Існують потреби

Згідно з теорією Маслоу п'ять основних типів потреб становлять ієрархічну структуру, яка визначає поведінку людини як домінуючий фактор. (рис. 7.1). Потреби вищих рівнів не мотивують людину взагалі або мотивують доти, доки не задоволені потреби нижчих рівнів. Наприклад, людина, що нагально відчуває голод чи спрагу, не буде мотивуватися можливістю задовольнити потреби психологічного характеру. У цей час її не хвилюють інші потреби. Задоволена потреба втрачає свій мотивувальний вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і потребують свого задоволення у порядку класифікації, тобто потреби нижчих рівнів потребують вирішення і формують схему поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб має відбуватися за висхідною відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений, то людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити його. Наприклад, робота задовольняє потребу товарищескості й поваги. Але із втратою роботи у людей знову з'являється зацікавленість до основних потреб, таких як їжа, і безпеки, на зразок притулку і одягу.

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби,

яка для неї є найбільш важливою і вважається чи усвідомлюється більше за інші.

З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. Через це процес мотивації поведінки через потреби є нескінченним.

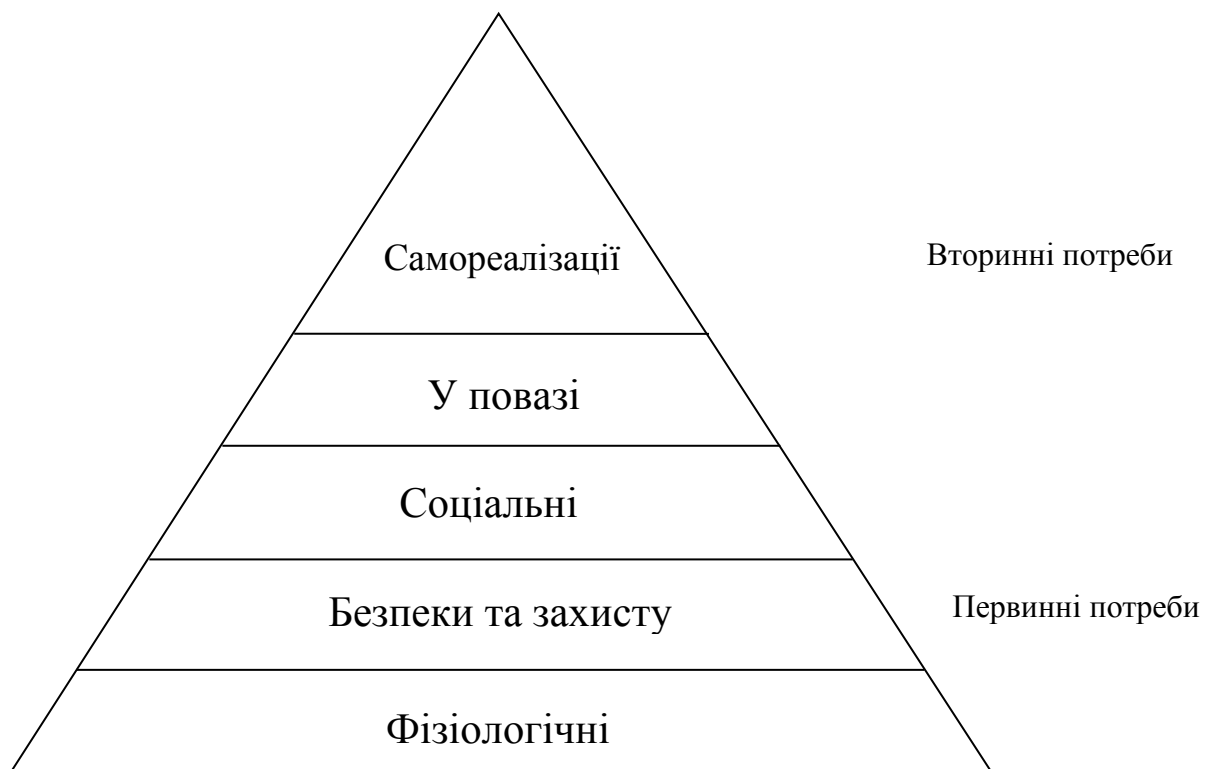


Рис. 7.1. Ієрархія потреб за Маслоу

Доцільно порівняти ієрархію потреб з організаційною політикою:

- потреби самореалізації — робота, що потребує максимальних зусиль;
- потреби поваги — ранг посади працівника;
- соціальні потреби — стосунки у робочій групі;
- потреби безпеки — пенсійна програма;
- фізіологічні потреби — основна заробітна плата.

1. **Фізіологічні потреби** потребують задоволення для існування людей. Вони передбачають потреби у їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливі повноцінний відпочинок і відновлення кондиції, статевий потяг, отже, все що сприяє підтриманню життєдіяльності людини на належному рівні.

2. **Потреби в безпеці та захисті** передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби іноді називають потребами завтрашнього дня. Вони дають впевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. **Соціальні потреби або потреби в належності** — це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремої людини, сім'ї,

колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальної взаємодії та підтримки. Людина ототожнює себе з однодумцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтерес. Дружба, інформаційний обмін, взаємодопомога та взаємовиручка, мікроклімат у колективі, солідарність, лояльність - це складові соціальних потреб.

4. До **потреб у повазі** належать самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. **Потреба в самореалізації** — це можливість застосувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Адже для цього необхідні певні повноваження та право використовувати обмежені організаційні ресурси і працю підлеглих. Людина вибирає професію за своїми схильностями, здібностями і уподобаннями. З часом вона робить кар'єру, вдосконалює майстерність, набуває практичних навичок і досвіду. У вигляді хобі реалізує потребу в інших видах діяльності. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку у тій чи іншій галузі, кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

Керівники повинні розрізняти мотиваційні стимули, оскільки кожна ситуація має свої мотиваційні сили.

Основний недолік теорії Маслоу полягає в тому, що в ній не враховано індивідуальні особливості людини.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому було запропоновано деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував Клейтон Алдерфер — так звану *теорію ЖВЗ*, яка складається з трьох рівнів потреб, де Ж означає життєві потреби, тобто фізіологічні потреби і потреби безпеки, В — потреби взаємин, що пов'язані з міжособовими стосунками, З передбачає необхідне зростання для потреб поваги і самореалізації. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а оснований на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Ще один видатний теоретик у галузі мотиваційних змістових досліджень - Девід Макклелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб неповною і не зовсім досконалою. Макклелланд запропонував власну теорію — **«трих потреб»**, де наголошує на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів мають дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше, і сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково).

Саму мотивацію Макклелланд визначив як: «Всі ті умови, що визначають внутрішнє переконання людини (воно складається із спонукань, бажань та ін.). Цей внутрішній стан керує поведінкою людини і визначає її дії».

Критикуючи теорію Маслоу, Макклелланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме потреби влади, досягнення та належності.

У межах ієрархічної структури теорії Маслоу потреби у владі та досягненні займають проміжне місце між четвертим та п'ятим рівнями (у повазі та самореалізації), а потреби в належності мають багато спільного з соціальними потребами.

Потреба влади визначається як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади — енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв — егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішного завершення. Це бажання робить щонебудь краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями. Просте проголошення успіху лише підтверджує цей статус, але не дає повноцінного морального задоволення. Люди з розвинутою потребою успіху вибирають ситуацію, де є можливість виявити чи краще зарекомендувати себе, беруть на себе відповідальність за прийняття рішень і прагнуть відповідного заохочення за досягнуті позитивні результати.

Потреба в належності (причетності, приєднанні) реалізуються під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами. Про таких людей кажуть, що вони «душа компанії». Вони зацікавлені в наявності кола співрозмовників, потребують уваги, проблеми групи чи колективу сприймають як свої власні, підтримують дружні стосунки та сприятливий мікроклімат і діють як неформальні лідери.

Макклелланд виявив, що поєднання сильної потреби влади та нерозвинутого відчуття належності в характері однієї особи, дає змогу людині бути ефективним керівником на вищих організаційних рівнях.

Фредерік Герцберг та група його послідовників у другій половині 50-х років розробили ще одну модель мотивації, основану на потребах. Вона дістала назву **двофакторної теорії**.

Модель побудована на результатах соціологічного опитування широкого загалу інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповідь на запитання: «Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових обов'язків ви відчували себе особливо добре та навпаки?».

За результатами відповідей Герцберг побудував двофакторну теорію, у якій виділив дві категорії: гігієнічні чинники та мотивації.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому виконується робота, **мотивації** — з характером та змістом роботи. При відсутності чи недостатній мірі присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою. Але навіть їх достатня кількість не може мотивувати людину до чогось. Відсутність чи неадекватність мотивації напряду не пов'язана з незадоволенням роботою, проте їх наявність

викликає задоволення і підштовхує виконавців на підвищення ефективності діяльності.

А ось як особи, що брали участь в опитуванні, оцінили ті характеристики роботи, що можуть привести до максимальної віддачі чи підвищити реноме (привабливість) праці.

1. Фактори підвищення продуктивності:

- великі шанси на просування по службі;
- добрий заробіток;
- оплата праці, що безпосередньо пов'язано з досягнутими результатами; визнання та схвалення добре виконаної роботи;
- складна, важка та цікава робота, що дозволяє розвинути свої здібності; робота, що дає змогу самостійно приймати рішення та потребує творчого підходу;
- високий ступінь відповідальності.

2. Фактори, що роблять роботу більш привабливою:

- робота без значних напружень і стресів;
- зручний розпорядок;
- відсутність на робочому місці шуму та будь-яких виявів забруднення оточуючого середовища;
- робота з людьми, яким симпатизуєш;
- неформальні, неофіційні стосунки з безпосереднім керівництвом;
- достатня поінформованість про дійсний стан справ у фірмі (про те, що насправді відбувається);
- гнучкий темп роботи та робочий час;
- значні додаткові пільги;
- справедливий розподіл обсягу робіт.

Для ефективного практичного використання теорії Герсберга адміністрації організації необхідно скласти перелік гігієнічних та мотиваційних чинників і дати можливість працівникам *самим* визначати і вказувати те, що їм до вподоби, а надалі постійно зважати на це.

Недолік теорії полягає в тому, що виконавці інстинктивно, на рівні підсвідомого пов'язують сприятливі ситуації з роллю своєї особистості та об'єкта, який вони контролюють, а несприятливі — з факторами, що об'єктивно не залежать від опитуваних. Іншими словами, всі негаразди прагнуть списати на «об'єктивні причини», а позитивні результати вважають власною заслугою.

3. Процесуальні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах та пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей.

У процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона вибирає конкретний вид поведінки.

Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Процесуальні теорії мають на меті з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби. Скажімо, дві особи прагнуть досягти успіху. Одна з них вважає, що важко працюючи, віддаючи праці додатковий час, вона досягне визнання за відміну роботу. Друга відчуває, що налагодження добрих взаємин з керівництвом, становлення контактів з усіма ланками організацій дасть ідентичні наслідки. Одна особа вибрала шлях до успіху через показники діяльності, інша – через особисті зв'язки. Так, спільна мета передбачає кілька способів її досягнення.

«Процесуальні теорії описують, як люди здійснюють вибір між альтернативами поведінки» і «як кожна особа визначає для себе найкращий спосіб задоволення потреби». За допомогою процесуальних теорій мотивації керівництво визначає, як необхідно впливати на поведінку людини для ретельного виконання нею службових обов'язків.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: **теорія очікування, теорія справедливості та об'єднана модель мотивації Портера–Лоулера.**

Теорія очікування основана на дослідженнях Віктора Врума, стверджує, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення потреби чи до набуття бажаного.

Очікування розглядається як оцінювання даною особистістю імовірності здійснення певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: витрати праці — результати; результати — винагороди; валентність (сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою).

Очікування відносно **витрат праці–результатів (ВП-Р)** — це співвідношення між витратами зусиллями та отриманими результатами.

Очікування відносно **результатів–винагород (Р-В)** — це очікування певних винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, — це валентність або цінність винагороди чи заохочення. **Валентність** — це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Оскільки у різних людей потреби та бажання відносно винагород істотно відрізняються, конкретна винагорода, що пропонується у відповідь на досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. Якщо валентність низька, то цінність отриманої винагороди для виконавця не досить велика і мотивація трудової діяльності досить слабка.

Якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, і результати праці низькими. Співвідношення цих факторів визначається за формулою:

$$\text{Мотивація} = (Z - P) \times (P - V) \times \text{валентність}$$

Оскільки потреби людей відрізняються, то конкретну винагороду вони оцінюють по-різному. Відповідно, керівництво організації має зіставити винагороду, що пропонується, з потребами співробітників та привести їх у відповідність.

Теорія справедливості пропонує інше пояснення того, як люди розподіляють та спрямовують свої зусилля для досягнення певної мети. Згідно з нею люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють її з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У підсумку складається ситуація, при якій необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Основний висновок теорії полягає в тому, що люди намагаються зменшити інтенсивність праці, поки не отримають справедливої винагороди. Однак сприйняття та оцінювання справедливості мають суб'єктивний, відносний характер.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили **комплексну процесуальну теорію мотивації**, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на основі взаємодії п'яти змінних: витрачених зусиль, сприйняття, отриманих результатів, винагород, відносної міри задоволення.

ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Ключові терміни: контроль, стандарти, критерії, масштаб допустимих відхилень, принцип виключення, дисфункціональний ефект системи контролю.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть та місце контролю в системі управління організацією.
- ✓ Види управлінського контролю, їх сильні та слабкі сторони.
- ✓ Вимоги до побудови ефективної системи контролю.
- ✓ Причини опору контролю та методи їх подолання.
- ✓ Суть основних інструментів фінансового контролю діяльності організації.
- ✓ Основні інструменти операційного контролю в організації.
- ✓ Модель, проблеми та засоби контролю поведінки працівників в організації.

План

1. Поняття контролю та його місце у системі управління.
2. Види управлінського контролю.
3. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю.
4. Дисфункціональний ефект системи контролю.
5. Основні характеристики ефективної системи контролю.

1. Поняття контролю та його місце у системі управління

Контроль — це процес досягнення організацією своїх цілей.

Процес контролю полягає у визначенні стандартів, вимірюванні фактично досягнутих результатів та проведенні корегувань у тому випадку, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від визначених стандартів.

Чому контроль є необхідним?

Керівники починають здійснювати функцію контролю з того моменту, як вони сформулювали цілі й завдання та створили організацію. Контроль є дуже важливим, якщо ви хочете, щоб організація функціонувала успішно. Без контролю починається хаос і об'єднати діяльність будь-яких груп стає неможливим. Важливо й те, що вже самі по собі цілі, плани та структури організації визначають напрямок її діяльності, розподіляючи її зусилля тим чи іншим чином та спрямовуючи виконання робіт. Контроль, таким чином, є невід'ємним елементом самої суті всякої організації. Це й дало підставу Пітеру Друкеру заявити: «Контроль та визначення напрямку — це синоніми».

Невизначеність. Плани та організаційні структури — це лише картини того, яким хотілося б бачити майбутнє керівництву. Багато різних обставин може перешкодити тому, щоб задумане реалізувати. Зміни законів, соціальних

цінностей, технологій, умов конкуренції та інших змінних величин оточуючого середовища можуть перетворити плани, достатньо реальні в момент їх формування, через деякий час в дещо зовсім недосяжне.

Ще одним фактором невизначеності, постійно присутнім в управлінні, є люди, що виконують більшість робіт у будь-якій організації. Люди — не комп'ютери. Їх не можна запрограмувати на виконання якогось завдання з абсолютною точністю. Складно спрогнозувати відповідну реакцію працівників на введення нових інструкцій і команд, надання додаткових прав та покладення обов'язків.

Запобігання виникненню кризових ситуацій. Помилки та проблеми, що виникають при аналізі ситуації всередині організації, переплітаються (якщо їх вчасно не виправити) з помилками в оцінюванні майбутніх умов оточуючого середовища та поведінки людей. Ймовірність такого переплетіння помилок в організації дуже велика через високий ступінь взаємозалежності видів діяльності.

Функція контролю — це така характеристика управління, яка дає змогу виявити проблеми та відповідно скорегувати діяльність організації до того, як ці дві проблеми переростуть у кризу.

Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація безумовно зобов'язана бути здатною своєчасно фіксувати свої помилки та виправляти їх до того, як вони перешкоджають досягненням цілей організації.

Підтримка успіху. Також важливим є й позитивний бік контролю, який полягає у всебічній підтримці всього того, що є успішним у діяльності організації. Зіставляючи реально досягнуті результати із запланованими, тобто відповідаючи на запитання «Наскільки ми просунулися до поставлених цілей?», керівництво організації одержує можливість визначити, де організація домоглася успіхів, а де зазнала поразки. Один з важливих аспектів контролю полягає у визначенні напрямків діяльності організації, які найбільш ефективно сприяють досягненню її загальних цілей.

Обсяг контролю. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку потрібно враховувати у першу чергу, полягає в тому, що контроль має бути всеосяжним.

Контроль є фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю у відриві від контролю. Дійсно, фактично всі вони є невід'ємними частинами загальної системи контролю у даній організації. Усі види контролю (попередній, поточний, заключний) мають одну й ту ж саму мету: сприяти тому, щоб фактично одержувані результати були якомога ближчими до таких, що потребуються.

2. Види управлінського контролю

Деякі найбільш важливі види контролю даної організації можуть бути замаскованими серед інших функцій управління. Так, наприклад, хоча

планування та створення організаційних структур рідко відносять до процедур контролю, вони як такі дають змогу здійснювати попередній контроль над діяльністю організації. Цей вид контролю називається *попереднім* тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Попередній контроль зазвичай реалізується у формі певної політики, процедур і правил. Оскільки правила та лінії поведінки виробляються для забезпечення виконання планів, то їх суворе додержання — це спосіб переконатися, що робота розвивається у заданому напрямку.

В організаціях попередній контроль застосовується стосовно трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль в області людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок ретельного аналізу тих ділових та професійних знань і навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків, та відбору найбільш підготовлених і кваліфікованих людей. Для того, щоб переконатися, що працівники, яких приймають, в змозі виконувати покладені на них обов'язки, необхідно встановити мінімально допустимий рівень освіти або стажу роботи у даній галузі та перевірити документи й рекомендації, що надаються тим, кого наймають.

Матеріальні ресурси. Очевидно, що зробити високоякісну продукцію з поганої сировини неможливо. Тому промислові організації встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам. До методів попереднього контролю матеріальних ресурсів відносять також забезпечення їх запасів в організації на рівні, достатньому для запобігання дефіциту.

Фінансові ресурси. Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, який дає змогу також здійснити функцію планування. Бюджети також встановлюють граничні значення витрат і не дозволяють, таким чином, якому-небудь відділу або організації загальному вичерпати свої наявні засоби до кінця.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час проведення робіт. Найчастіше його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно проводиться безпосередніми начальниками. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, та пропозицій з удосконалення роботи дає змогу уникнути відхилення від накреслених планів та інструкцій. Якщо дати можливість цим відхиленням розвинути, вони можуть перерости в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не провадиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Скоріш за все, він базується на вимірі фактичних результатів, одержаних після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. Для здійснення поточного контролю, таким чином, апарату управління необхідний зворотний зв'язок. **Зворотний зв'язок**, використовуваний тут,— це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є

повідомлення начальника підлеглим про те, що їх робота незадовільна, якщо він бачить, що вони припускаються помилок.

Системи зворотного зв'язку дають змогу керівництву виявити багато непередбачених моментів і скорегувати свою лінію поведінки таким чином, щоб запобігти відхиленням організації від найбільш ефективного шляху до поставлених перед нею завдань.

Усі системи зі зворотним зв'язком:

- 1) мають характер ланцюгів;
- 2) використовують зовнішні ресурси;
- 3) перетворюють зовнішні ресурси для внутрішнього використання;
- 4) слідкують за значними відхиленнями від намічених цілей;
- 5) корегують ці відхилення з метою забезпечення досягнення цілей.

Заключний контроль здійснюється після закінчення роботи або коли вийшов відведений на цю роботу час. Заключний контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, коли аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому.

Порівнюючи фактично отримані результати з тими, що були потрібні, керівництво має можливість краще оцінити, наскільки реальними були складені ним плани. Ця процедура також дає змогу одержати інформацію про проблеми, що виникли, та сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому. Друга функція заключного контролю полягає в сприянні мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, що фактично досягнуту результативність потрібно виміряти точно й об'єктивно.

3. Етапи процесу контролю. Модель процесу контролю

У процедурі контролю наявні три чітко помітні етапи:

- 1) вироблення стандартів і критеріїв;
- 2) зіставлення з ними реальних результатів;
- 3) прийняття необхідних корегувальних дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

1. **Встановлення стандартів.** Перший етап процедури контролю демонструє, наскільки близько, по суті, злиті функції контролю та планування. **Стандарти** — це конкретні цілі, які піддаються зміні та обмежені у часі.

Для управління необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта управління для всіх ключових областей, які визначаються при плануванні. **Показником результативності** називається конкретний критерій у певний період часу. Він точно визначає те, що має бути одержано для досягнення поставлених цілей.

2. **Зіставлення досягнутих результатів із установленими стандартами.** На цьому етапі менеджер має визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. Діяльність, що здійснюється на цій стадії контролю, є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність

полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінюванні.

Масштаб допустимих відхилень — межі, в яких відхилення одержаних результатів від намічених не повинні викликати занепокоєння. Визначення масштабу допустимих відхилень — питання вкрай важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то проблеми, що виникли, можуть набувати загрозливих обрисів. Але якщо масштаб взято занадто маленький, то організація буде реагувати навіть на дуже невеликі відхилення, що є досить руйнівним і потребує багато часу.

Для того, щоб бути ефективним, контроль має бути економічним. Переваги системи контролю мають перевищувати витрати на її функціонування. Якщо прибуток, який виникає при здійсненні контролю, менший за витрати на нього, то такий контроль неекономічний і непродуктивний. Один зі способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. **Принцип виключення** полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати за наявності помітних відхилень від стандартів, інакше вона стане неекономічною та нестійкою.

Вимірювання результатів є зазвичай найбільш клопітким і дорогим етапом. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, яких заходів необхідно вжити.

Передача інформації. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати.

Заключна стадія етапу зіставлення полягає в **оцінюванні інформації** про одержані результати. Менеджер має вирішити, чи потрібну інформацію одержано і чи важлива вона. Важлива інформація — це така інформація, яка адекватно описує досліджуване явище та суттєво необхідна для прийняття правильного рішення.

3. **Дії.** Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: не вживати ніяких заходів, усунути відхилення або переглянути стандарти.

Не вживати ніяких заходів. Якщо зіставлення фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що визначені цілі досягаються, краще за все нічого не застосовувати.

Усунути відхилення. Смысл корегування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилень та добитися повернення організації до правильного образу дій.

Перегляд стандартів. Не всі помітні відхилення від стандартів потрібно усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними, тому що вони ґрунтуються на планах, а плани — це лише прогнози на майбутнє. При перегляданні планів повинні переглядатися й стандарти.

4. Дисфункціональний ефект системи контролю

Хоча більшість менеджерів добре знає про те, що процес контролю може бути використаний, щоб зробити позитивний вплив на поведінку співробітників, деякі з них забувають про можливість контролю викликати неумисні зриви у поведженні людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю.

Співробітники організації звичайно знають, що для оцінювання результативності їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Вони знають, що їх помилки та досягнення у тих галузях, де керівництво встановило стандарти та виконує процедуру контролю, будуть підставою для розподілу винагороджень та покарань. Тому підлеглі зазвичай роблять те, що начальство хоче побачити від них при перевірці.

У деяких дослідженнях підтверджується тенденція співробітників до усілякого акцентування на роботі у тих областях, де проводяться виміри, і нехтувати тією роботою, де подібних вимірів не провадиться. Тип поведінки, коли люди прагнуть до вдоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей, називається *поведінкою, орієнтованою на контроль*. Необхідно ретельно спроектувати систему контролю з урахуванням подібних ефектів, інакше вона буде направляти співробітників на те, щоб мати добрий вигляд при проведенні контрольних вимірів, а не на досягнення цілей організації. Такий вплив може також призвести до видачі неправильної інформації.

5. Основні характеристики ефективної системи контролю

Ньюмен сформулював декілька рекомендацій для менеджерів, які хотіли б уникнути ненавмисного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підвищити його ефективність.

Рекомендації науки про поведінку при проведенні ефективного контролю:

- 1) встановлюйте помірковані стандарти, прийнятні для співробітників;
- 2) встановлюйте двобічне спілкування;
- 3) уникайте надмірного контролю;
- 4) встановлюйте суворі, але досяжні стандарти;
- 5) винагороджуйте за досягнення стандарту.

Поведінка людей, природно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Для того, щоб контроль міг виконувати своє істинне завдання, тобто забезпечувати досягнення цілей організації, він повинен мати декілька важливих властивостей.

Характеристики ефективного контролю:

1. *Стратегічна спрямованість контролю*. Контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації та підтримувати їх.

2. **Орієнтація на результати.** Кінцева мета контролю полягає не в тому, аби зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які постають перед організацією.

3. **Відповідність справі.** Для того, щоб бути ефективним, контроль має відповідати контрольованому виду діяльності. Він повинен об'єктивно виміряти й оцінити те, що є дійсно важливим.

4. **Своєчасність контролю.** Система ефективного контролю — це система, яка дає потрібну інформацію потрібним особам стосовно того, як розвинеться криза.

5. **Гнучкість контролю.** Контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. **Простота контролю.** Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль і більш ефективні.

7. **Економічність контролю.** Якщо підсумкові витрати на систему контролю перевищують переваги, що створюються ним, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж запровадити менш ретельний контроль.

ТЕМА 9. ЛІДЕРСТВО

Ключові терміни: керування, влада, вплив, залежність, лідерство, лідер, стиль керування, автократ, демократ, ліберал, континуум, структура, увага, маніпулятор, організатор, зрілість виконавців, група, комітети.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Природу лідерства та взаємозв'язки між категоріями “вплив”, “влада”, “залежність”, “лідерство”.
- ✓ Різні підходи до вивчення лідерства.
- ✓ Суть та основні здобутки теорії особистих якостей лідера.
- ✓ Концепцію поведінкового підходу до вивчення лідерства і основні положення найвідоміших теорій поведінки лідера.
- ✓ Ідею ситуаційного підходу до вивчення лідерства і зміст ключових моделей ситуаційного лідерства.
- ✓ Недоліки традиційних підходів до вивчення лідерства і основні положення сучасних концепцій лідерства.

План

1. Вертикальний поділ праці в організації та необхідність керування. Поняття повноваження, впливу та влади. Форми влади та впливу.
2. Поняття лідерства. Класифікація підходів до розуміння лідерства. Поняття стилю керування, континуумів стилів керування. Теорії «Х» та «У» Д. МакГрегора. Авторитарно-демократичний континуум стилів керування.
3. Континуум стилів керування Л. Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутона.
4. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель «шлях–мета» Т. Мітчела та Р. Хауса. Теорія життєвого циклу П. Херсі та К. Бланшара. Модель В. Врума та Ф. Йеттона прийняття рішення керівником.
5. Поняття групи в організації. Вплив групи на поведінку Ідивідуумів в організації. Причини виникнення груп в організації. Модель групової поведінки Дж. Хоманса. Стадії процесу формування груп в організації.
6. Формальні і неформальні групи в організації.

1. Вертикальний поділ праці в організаціях та необхідність керування. Поняття повноважень, впливу та влади. Форми влади та впливу

У сучасних умовах ділова організація розглядається, перш за все, як відкрита система. Це означає, що успіх організації знаходиться не всередині, а за її межами, тобто наскільки вона ефективно пристосовується до навколишнього середовища в умовах ринку: за економічним, соціально-політичним показниками.

У цих умовах зростає роль керівника-підприємця. Під час внутрішньофірмового розподілу поступово виділяється особливий вид діяльності — **управлінська діяльність**.

Керування виробництвом — це складний цілеспрямований, безперервний, соціально-економічний, організаційно-технічний процес впливу суб'єкта керування на конкретний об'єкт (підприємство, відділ, дільниця).

Механізм керування передбачає сукупність конкретних відносин між людьми, підприємствами, організаціями, основою, яких є вплив суб'єкта на об'єкт керування.

З урахуванням особливостей сучасного виробництва керування організацією будується на сучасній концепції управління, в центрі якої стоїть згода і взаємопідтримка, а не панування і підпорядкування.

Управлінська діяльність поділяється на таке:

- керування організацією;
- керування людьми.

Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такими діями:

- 1) визначення цілей діяльності;
- 2) розроблення стратегії і тактики досягнення цілей;
- 3) визначення конкретних завдань;
- 4) визначення і підбір ефективних методів керування;
- 5) організація і контроль за виконанням;
- 6) аналіз і оцінювання прийнятих рішень, тобто результатів діяльності;
- 7) аналіз проблем і можливих відхилень;
- 8) керування програмами;
- 9) оцінювання ступеня досягнення цілей.

Керування — це видача директив, які необхідно зробити, налагодження співробітництва між людьми, забезпечення організації ресурсами.

Мета — заохотити людей працювати ефективно і з бажанням.

Керування — це комбінація переконань, примушення і прикладу, яка здатна примусити людей виконувати те, що від них потребується.

Керівник — це особа, яка направляє і керує іншими людьми в їх сумісній діяльності для досягнення цілей.

Фактори, що сприяють ефективному керуванню:

- 1) підтримка (поведінка керівника, яка формує у підлеглого відчуття власної значущості);
- 2) гармонізація відносин (поведінка керівника сприяє встановленню в колективі тісних сприятливих відносин);
- 3) акцент на досягнення цілей;
- 4) сприйняття роботи.

Форми і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль керування вибирає керівник. Для того, щоб керівник міг керувати людьми, йому необхідно застосовувати владу.

Керування можна визначити як «процес використання влади задля досягнення впливу на людей».

Влада — це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада — це знаряддя впливу.

Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини або групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, відносини інших людей. Проте влада не єдиною основою керування, і такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується відносно формальної організаційної структури.

Інше визначення розглядає **адміністративне керування** як «процес керування і впливу на спільну діяльність членів групи».

Тут вже запроваджуються елементи керування:

- 1) керування передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи керування керівника підлеглим;
- 3) керівники вказують, що і як робити.

У відносинах між керівником і підлеглим у процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглим тим більша, чим вища залежність підлеглого від керівника, і навпаки.

Залежність — це ситуація, при якій виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (класифікація потреб Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим активні потреби. Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця.

Донедавна переважала думка, що між поняттям «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керівні функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функції, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за їх виконанням. Лідер не узурпує право на прийняття рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника. Цей процес має назву **делегування або децентралізації**.

Влада — інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення змін чи припинення людських відносин та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. Влада — право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас. Баланс між владою та обов'язками називається **принципом паритету**.

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників — Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі,

Натемайер — розробили зручну класифікацію основ влади.

Згідно з їх висновками існує **сім основних форм влади**:

1. Влада, основана на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань.
2. Влада, що базується на винагородах.
3. Експертна влада.
4. Референтна влада (еталонна влада).
5. Законна або традиційна влада.
6. Влада, основана на участі.
7. Інформаційна влада.

Сила примусу: в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, бути покараним). Керівник намагається пригнічувати, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набути вагомості й статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Сила винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення за приклад, службова кар'єра) — з іншого.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки цього керівника сприймаються підлеглими як «істина в останній інстанції», на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання, його слово не підлягає сумніву, він вирішує спори, вказує правильний шлях.

Референтна (еталонна) влада базується на власних магнетичних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що має харизматичний вплив сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, які прагне мати решта членів колективу. Кожний з них прагне завоювати його симпатію, звернути на себе увагу, виконати свою роботу максимально якісно.

Легітимна (законна) влада впливає із статусу керівника організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним дотримуватися наказів і вказівок. Законна влада — це невід'ємний атрибут формального лідера. Він має її завжди, навіть за наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

Сила взаємодії з підлеглими потребує таланту перекладати частину своїх функцій на плечі підлеглих, помічників. Визначити цю частину, тобто скласти перелік обов'язків, які потребують особистого виконання, і таких, що можуть виконуватись іншими, досить складно. Проте це дасть змогу зосередитися на головному, почати дійсно керувати, а не метушитися, прагнучи встигнути все зробити самостійно.

Інформаційна влада впливає із знання керівником усіх найдрібніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення. Ті

працівники, яким потрібна конкретна додаткова інформація, змушені звертатися по неї до лідера як до першоджерела, виконувати його доручення в обмін на володіння знаннями про предмет, що їх цікавить.

Таблиця 9.1

Порівняння різних методів впливу

Метод	На що впливає	Плюси	Мінуси
Методи, що використовуються при особистому спілкуванні			
Використання влади, що ґрунтується на обов'язках	Відносини і поведінка в межах зони компетенції	Швидкість: не потребує витрат ресурсів	Не діє прохання, що знаходиться за межами зони, якщо знаходиться надто далеко — вважається незаконним
Використання влади, основаної на компетенції	Відносини і поведінка в межах зони компетенції	– / –	– / –
Використання влади, основаної на ототожненні з керівником	Відносини і поведінка, які не суперечать ідеалам, що є основою ототожнення	– / –	Обмежений впливом, що не суперечить ідеалам, які закладено при ототожненні
Використання влади, основаної на уявленнях про залежність	Широке розмаїття видів поведінки, якою можна керувати	Швидкість та дієвість	Деяка влада підлеглого над лідером
Використання влади, основаної на примусі	Широке розмаїття видів поведінки, якою можна керувати	Швидкість та дієвість	Можливий активний опір, дуже ризиковано
Використання переконання	Широкий діапазон відносин і видів поведінки	Викликає внутрішню мотивацію	Потребує багато часу, потрібен слухач
Поєднання різних методів	Залежить від інтуїції, потребує точності у комбінуванні	Результати більш вагомі, менше ризику	Дуже складний і потребує зайвих зусиль
Опосередковані методи			
Маніпулювання оточенням іншої людини, використовуючи при цьому один чи всі прямі методи	Широкий діапазон відносин та видів поведінки	Може призвести до результату в ситуації, коли не спрацьовують прямі методи	Потребує багато часу, складний для використання ризикований, якщо використовується надто часто
Зміна сил, які діють на людину, – правил формальної та неформальної організації технології, ресурсів, що є у наявності, проголошених організаційних цілей	Повний спектр відносин і видів поведінки на безперервній основі	Має безперервний вплив, а не одноразовий ефект	Іноді потребує демонстрації значної влади для досягнення мети

Спроби визначити особливий набір рис характеру та розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу цій сфері досліджень приділив Едвін Гізеллі. Понад двадцять років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання. Табл. 9.2. дає коротку картину висновків за його дослідженням. У ній містяться відомості про порівняльну важливість тринадцяти різних рис характеру і розумових здібностей для створення образу ідеального керівника. Не дивно, що Гізеллі зробив наступний висновок. Лідер з яскраво вираженими авторитарними нахилами має менше на успіх, ніж людина більш спокійний щодо цього. Трохи менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення (висота ступеня на службових сходах), розумові здібності (рівень освіти), самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Таблиця 9.2

Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Гізеллі

Код	Характеристики	Ступінь важливості
А	Авторитарні нахили	100
М	Професійні досягнення	78
А	Рівень освіти	64
М	Самореалізація	63
Р	Самовпевненість	62
Р	Рішучість	61
М	Відсутність потреб у захисті	54
Р	Походження із робітничого середовища	47
А	Ініціативність	34
М	Відсутність фінансової залежності	20
М	Бажання мати владу	12
Р	Зрілість	5
Р	Фізичні дані	0

А — професійні навички;

Р — персональні характеристики;

М — мотивувальні фактори;

100 — дуже важлива характеристика;

0 — не має ніякого значення у створенні образу.

Проте, поєднання індивідуальних характеристик керівника та особливостей керованої ним групи дає змогу різко підвищити показники продуктивності колективу.

2. Поняття лідерства

Відмінність між статусами лідера і формального керівника впливає з особливостей ролі та функцій, які вони виконують. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за їх виконанням. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. Унаслідок цього змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник

протистоїть групі підлеглих, є зовнішньою силою, то лідер перетворює колектив на єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника. Розрізняють формальний, **особистий і повний авторитет**.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, направляти, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (толерантність, товариськість, компетентність, логічність).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Лідер — це людина, яка здатна впливати на окрему особу, соціальну групу, трудовий колектив і направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

Поняття лідерства містять такі фактори:

- 1) характеристика лідера;
- 2) позиція, потреба, інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристика організації: її мета, структура й головні завдання;
- 4) соціально-економічне і політичне середовище: на думку МакГрегора, лідерство не є рисою особи, а вплив лідерства виявляється у формуванні настрою, бажань та інтересів колективу стосовно бізнесу.

Опитування 1 500 менеджерів європейських компаній показало, що **найбільш важливими лідерськими характеристиками керівника є:**

- здатність керівника-лідера формувати ефективну команду (96 %);
- здатність прислуховуватись до думок та порад колег і підлеглих (93 %);
- здатність приймати самостійні рішення (87 %);
- залучати інших до реалізації рішень (86 %).

Учені-біхевіористи застосовують три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства: **підхід з позицій особистих якостей, поведінковий підхід та ситуаційний підхід**.

Згідно з **особистою теорією лідерства**, також відомою під назвою теорія великих людей, найкращі з керівників мають певний набір загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості можна б було визначити, люди могли б навчитися виховувати їх у собі і таким чином ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених якостей — це рівень інтелекту та знань, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта та високий рівень впевненості в собі.

Згідно з **поведінковим підходом до лідерства** ефективність визначається не особистими якостями керівника, а, скоріше, його манерою поведінки відносно підлеглих (стиль керівництва).

Однак, більш пізніші дослідження показали, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові фактори. Ці ситуаційні фактори містять потреби та особисті якості підлеглих, характер завдань, вимоги та впливи середовища, а також інформацію, що є у керівника.

Тому сучасна теорія лідерства базується до *ситуаційному підході*. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особисті якості найкраще відповідають певним ситуаціям. Керівник-лідер повинен уміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

3. Поняття стилю керування

Робота керівника та його поведінка відносно підлеглих набувають такої форми, як стиль керування.

Стиль керування — це сукупність принципів і методів керування, які застосовуються найчастіше, або це така манера поведінки керівника відносно підлеглих, яка проявляється у тому, якими способами керівник виконує свої функції, як він заохочує колектив до творчого та ініціативного виконання завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Фактори, які визначають об'єктивність формування стилю керування:

- 1) закономірність керування;
- 2) особливості сфери діяльності підприємства;
- 3) рівень ієрархії в керуванні;
- 4) соціально-психологічні особливості підлеглих;
- 5) стиль роботи вищих керівників.

Індивідуальні фактори:

- 1) ступінь володіння керівника знаннями сучасного наукового менеджменту;
- 2) культурно-моральний рівень менеджера;
- 3) ступінь відповідності особистих якостей менеджера характеру об'єкта управління;
- 4) життєві установки і цінності менеджера;
- 5) практичний досвід і дійові якості менеджера;
- 6) ступінь уміння спілкуватись з людьми в процесі керування.

У стилі керування будь-якого менеджера зустрічаються протиріччя між накопиченими знаннями, раціональними принципами, методами керування і ступенем володіння ними, ступенем володіння теорією і практикою стилю роботи та ін.

Девід МакГрегор наприкінці 50-х років розробив теорії «Х» та «У», що характеризують стилі керування. Спираючись на класифікацію А. Маслоу та на ту обставину, що керівники в організації не використовують повністю творчу енергію підлеглих, яка прагне виходу, МакГрегор виявив дані концепції людської поведінки.

Теорія «Х» виражає традиційний підхід до функції керування та полягає у використанні людської праці за призначенням на вимогу організації. Перш за все, управління передбачає керівництво згідно із законами економіки, різними змінними факторами підприємства, фінансами, устаткуванням, сировиною, персоналом та ін. Крім того, воно включає керування зусиллями працівників, їх

мотивацією до праці, контроль і корегування їх ставлення до праці та виконання посадових обов'язків відповідно до потреб організації.

Теорія «Х» основана на переконанні, що без активного втручання керівників працівники залишаються пасивними, отже, їх необхідно переконувати, заохочувати чи карати і пильнувати за їх діяльністю. Це песимістичне переконання щодо ставлення працівників до роботи ґрунтується на таких постулатах: людина не хоче працювати, вона байдужа та ледаща за природою і прагне при першій-ліпшій можливості уникати відповідальності. Такі ідеї спричинили бурхливий розвиток організації бюрократичного, традиційно авторитарного типу, що приділяє багато уваги примусові і контролю.

Теорія «У» — це відповідь, критична реакція на теорію «Х», яка, на думку МакГрегора, у сучасних умовах господарювання нездатна забезпечити ефективні результати. Теорія «У» дещо ідеалізує субординацію, відображаючи її як партнерство керівника та підлеглих. Така оптимістична точка зору основана на таких припущеннях:

- робота сама по собі не є чимось особливим. В нормальних умовах люди не тільки прагнуть уникнути зайвої відповідальності, а навпаки — розглядають її як засіб самореалізації;

- колектив, який підпорядкований загальній меті, прагне через високу самосвідомість, самоорганізацію та внутрішній контроль раціоналізувати власну діяльність;

- винагороди і трудові зусилля взаємозалежні і зростають разом;

- винахідництво і творчість тільки й прагнуть бути поміченими, приховані резерви завжди поруч.

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними в нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Однак всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів. Розрізняють три види керівників: *автократичний, демократичний, ліберальний*, які являють собою континуум (рамки в межах однієї крайності до іншої). За традиційною системою класифікації стиль може бути автократичним (одна крайність) і ліберальним (інша крайність).

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноосібного керування, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної кількості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими.

Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядковувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Критики і своїх помилок не визнає. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі і в позаурочний час.

Демократичний тип керівника прагне надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінювання роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно і ґрунтовано, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. Керівник-демократ орієнтується на можливості підлеглого, на його природне прагнення до самовираження свого інтелектуального і професійного потенціалу.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за рішення зверху, небажанням брати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, є в основному посередником у взаємовідносинах з іншими колективами.

У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їх проблем. Готовий вислуховувати критику і міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати висловлені йому думки.

Керівник, що прагне працювати якомога ефективніше, отримувати максимум корисного ефекту від діяльності підлеглих, не може дозволити собі таку розкіш, як застосування якогось одного стилю керування протягом усієї кар'єри. Керівник повинен навчитись володіти всіма стилями керування, методами впливу та влади і вміти визначити кращий стиль — **адаптивний**, тобто орієнтований на реальність.

4. Стили керування

Ренсіс Лайкерт та група його послідовників запропонувала класифікувати стилі керування шляхом порівняння груп з високою та низкою продуктивністю праці за континуумом, що знаходиться у межах від однієї крайності — зосереджений на роботі до другої — зосереджений на людині.

Керівник, зосереджений на роботі, перш за все, піклується про проектування завдань і створення мотиваційної системи винагород для стимулювання продуктивності праці й трудових звершень.

Керівник, зосереджений на людині, концентрує увагу на вдосконаленні людських відносин, створенні сприятливого мікроклімату, надає підлеглим максимальну свободу і активно їх залучає до участі в прийнятті управлінських рішень.

Для підтвердження того, що у межах континууму є проміжні ланки, Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керування:

- 1) експлуаторсько-авторитарна;
- 2) прихильно-авторитарна;
- 3) консультативно-демократична;
- 4) партисипативно-демократична.

Керівників, які належать до першої системи, описано як типових автократів з диктаторськими нахилами. Жорстка експлуатація підлеглих, вимогливість відрізняє їх від так званих «прихильних автократів», які поєднують тоталітарні

риси з ініціативою підлеглих. Мотивація досягається не тільки примусово, але й і через винагороди. На думку Р.Лайкерта четверта система є найдієвішою.

Група в Університеті Огайо розробила систему, відповідно до якої поведінка керівника класифікується за двома параметрами: структурною та увагою до підлеглих. Відповідно до цієї точки зору керівники можуть впливати на людей власною поведінкою, яка розрізняється за двома критеріями: структурою та увагою.

Структура передбачає таку поведінку, коли керівник розподіляє виробничі ролі між підлеглими, розписує завдання та вимоги до їх виконання; планує та складає графіки робіт, розробляє підходи до виконання робіт, передає свою турботу про виконання завдання.

Увага до підлеглих передбачає поведінку керівника, який впливає на людей шляхом задоволення потреб більш високого рівня. При цьому керівник бере участь у двосторонньому спілкуванні, допускає участь підлеглих у прийнятті рішень, спілкується у доброзичливій манері.

Було виявлено, що люди можуть поводитись з різним ступенем уваги до підлеглих і структурування проблеми.

Американський дослідник Роберт Блейк і його помічниця-асистентка Джейн Моутон, спостерігаючи за діяльністю менеджерів різних рангів, переконались, що їх діяльність відбувається у «силовому полі» між вектором «виробництво» та вектором «людський фактор» (рис. 9.1).

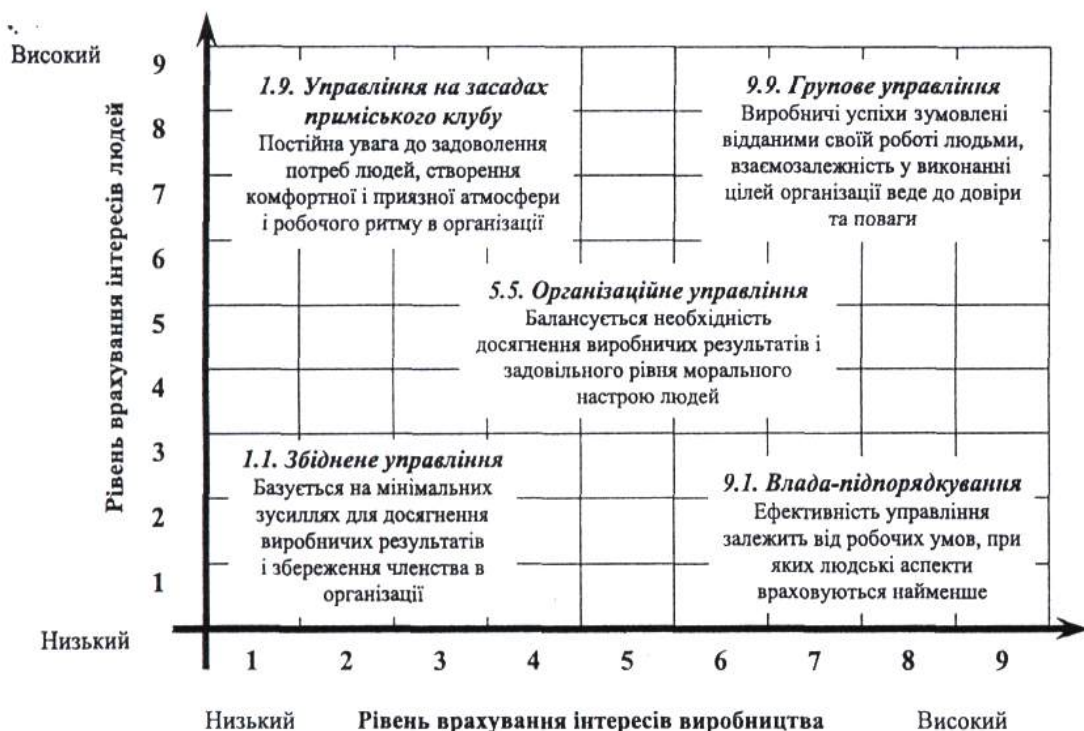


Рис. 9.1. «Управлінська решітка» Блейка - Моутон

Ця решітка дає можливість визначити п'ять основних характерних типів управлінської поведінки:

- а) диктатора (9:1);
- б) демократа (1:9);
- в) песиміста (1:1);
- г) маніпулятора (5:5);
- д) організатора (9:9).

Блейк і Мутон дали відповідні характеристики різним типам менеджерів.

Код 9:1 визначає стиль керування, який без залишку орієнтований на виробництво. Це жорсткий тип адміністратора, що приділяє мінімум уваги персоналу і сприймає його лише як виконавців власних розпоряджень. Його девіз: «Результат — це все!» Підлеглі намагаються вийти з-під 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 хвилює, його девіз: «Постійно залишатися самим собою». Перевагу надає демократичному стилю керування.

Код 5:5 орієнтований на створення команди. Проте його прагнення «вполювати двох зайців одночасно» часто призводить до посередніх результатів.

Код 1:1 — яскравий приклад незадовільного керування. Лібералізм, мінімум зусиль, безхарактерність або некомпетентність адміністрації приводить до анархії в колективі.

Код 9:9 — це ідеальний і зазвичай недосяжний на практиці стиль керування, який дає змогу досягти блискучих результатів. Виконання роботи забезпечується спільними зусиллями всього колективу. Розвинута система заохочення, висока продуктивність праці.

5. Моделі керування

Ранні дослідження зосереджувалися, в основному, на одному параметрі поведінки керівника — орієнтації на завдання. *Модель Фідлера* зосереджує увагу на виявленні трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

1. Відносини між керівником та членами колективу. Передбачає деяку лояльність підлеглих, їх довіру до керівника і привабливість його особистості (харизматичний ефект).

2. Структура завдання — звичність завдань, чіткість їх формулювання та структуризація.

3. Посадові повноваження — обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає змогу йому використовувати винагороди, рівень підтримки тощо.

На думку Фідлера, манера поведінки того чи іншого керівника залишається постійною. Фідлер виходить із припущення: якщо визначити те, що людина не здатна пристосовувати стиль керування до ситуацій, то слід підбирати шаблонні

ситуації поведінки того чи іншого керівника. Це забезпечить відповідний баланс між вимогами, продиктованими ситуацією, і особливими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф. Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося би працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінювання результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, зазвичай орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні й мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф. Фідлера передбачається таке:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними й слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів дають вісім можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування, тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначати керувати підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних факторів (рис. 9.2).

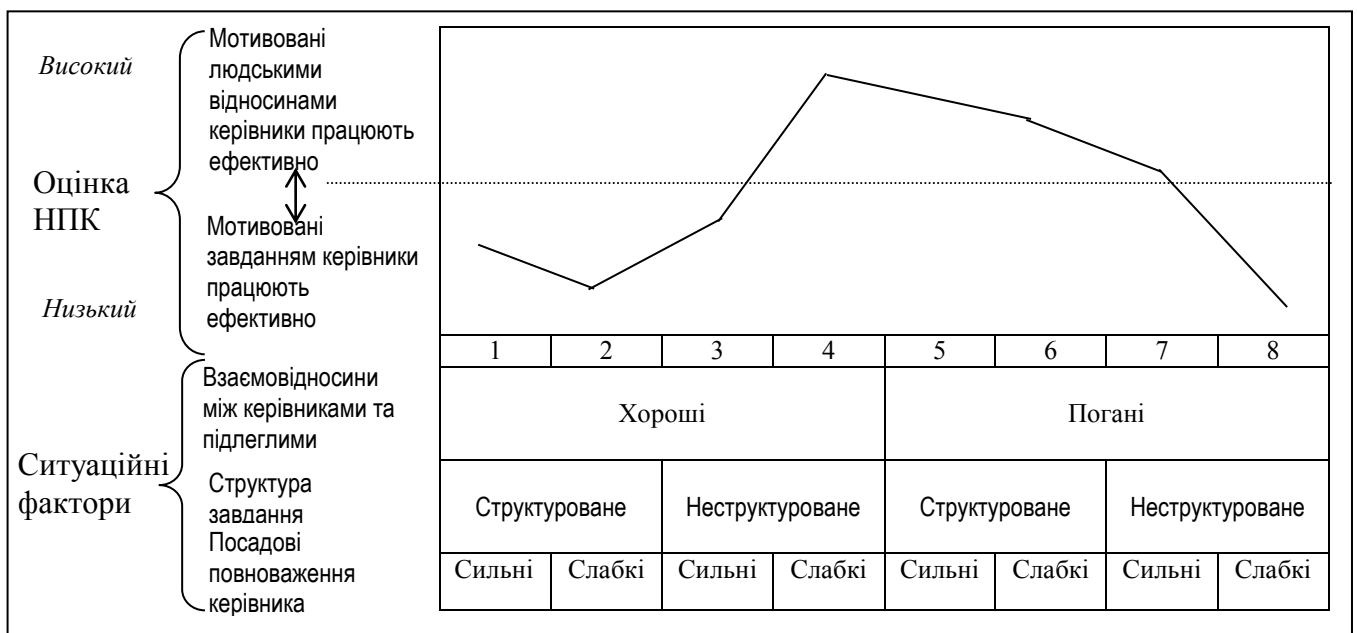


Рис. 9.2. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера

Графік, наведений на рис. 9.2, дає змогу зробити такі висновки:

- керівники, орієнтовані на завдання, є найефективнішими у ситуаціях 1, 2, 3 і 8;
- керівники, орієнтовані на людські відносини, ефективно керують у ситуаціях 4, 5 і 6;
- у ситуації 7 добре можуть працювати обидва типи керівників.

Модель Херсі і Бланшара. Поль Херсі та Кен Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, теорію «життєвого циклу», згідно з якою стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілістю тут вважається не вікова категорія, а здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти своєї мети, досвід та компетентність.

На рис. 9.3 зображено чотири стилі лідерства: давати вказівки, «продавати», брати участь, делегувати. Перший стиль (S1) потребує, щоб керівник поєднував високий рівень орієнтації на завдання і незначний — на людські відносини. Цей стиль — «видача вказівок» — призначається для підлеглих з низьким рівнем зрілості (M1), які або не прагнуть, або не можуть відповідати на конкретні завдання, їм необхідні суворий контроль, постійне піклування та інструкції.

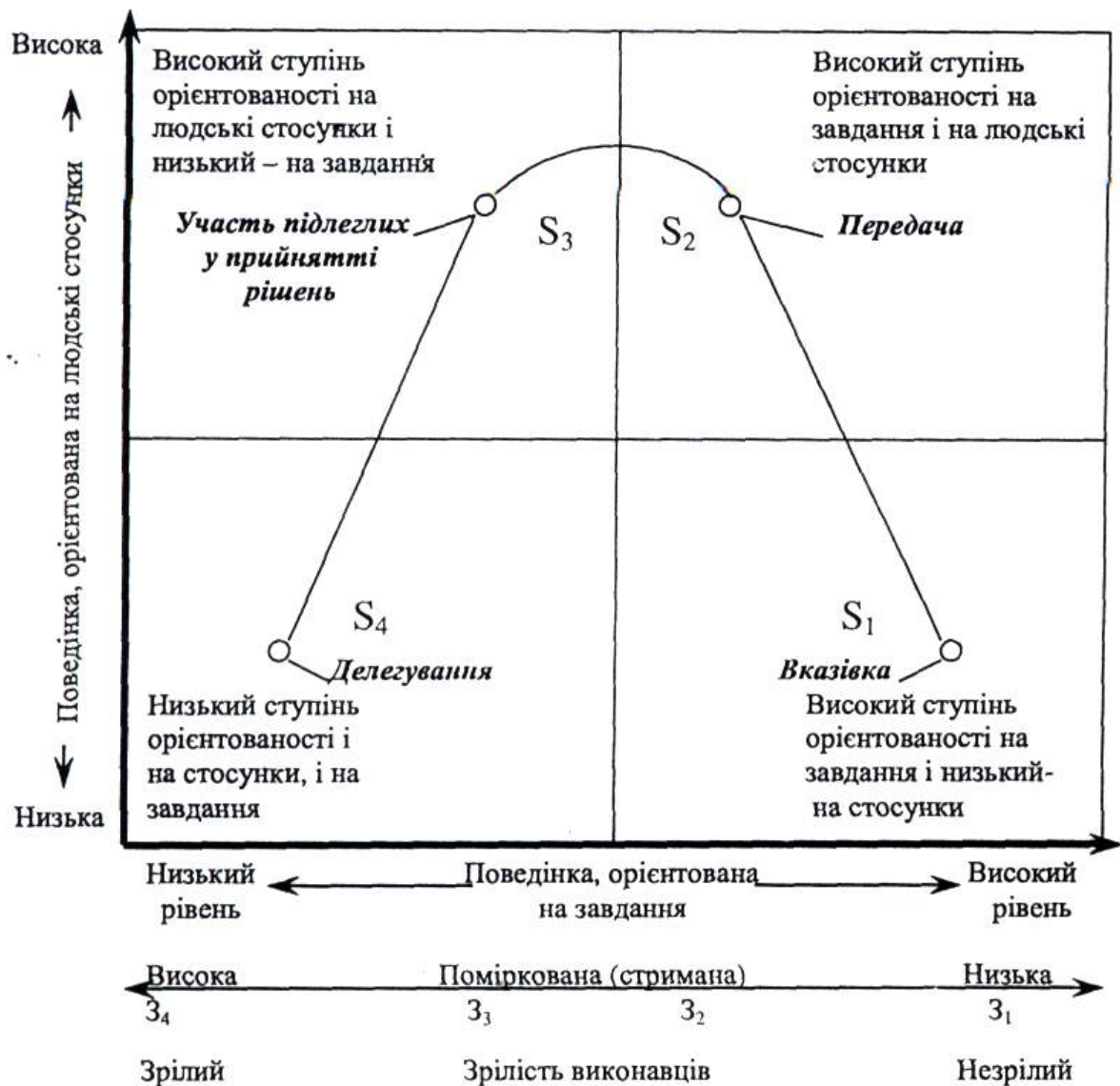


Рис. 9.3. Ситуаційна модель керування Херсі та Бланшара

Другий стиль (S2) передбачає високий ступінь спрямованості й на завдання, й на відносини. Така ситуація виникає, коли підлегли прагнуть відповідальності, а мають лише задовільний рівень «зрілості» (M2). Керівник дає

конкретні поради та інструкції стосовно того, що і як слід робити. Водночас він підтримує бажання та ентузіазм підлеглих брати на себе відповідальність.

Третій стиль (S3) характеризується помірно високим ступенем зрілості (M3). У такій ситуації підлеглі в змозі, але не прагнуть нести відповідальність. Для керівника, який поєднує низький рівень орієнтації на завдання та значну увагу до відносин, найбільш прийнятним буде стиль, оснований на участі підлеглих у прийнятті рішень, оскільки підлеглі прекрасно обізнані в тому, що і як слід виконувати і не потребують додаткової інформації.

Четвертий стиль (S4) відзначається високим ступенем зрілості (M4) — підлеглі можуть нести і прагнуть відповідальності. Така ситуація із наявності зрілих виконавців не потребує від керівника особливих зусиль ні стосовно завдань, ні стосовно людських відносин. Цей стиль керування отримав назву делегування — дозвіл підлеглим діяти за обставинами і невтручання у процес прийняття рішень.

Модель «шлях — мета» Мітчела і Хауса

Свою назву теорія отримала через те, що ефективно лідерство передбачає виконання як мінімум трьох завдань:

а) пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення;

б) здійснення координаційної та спрямовуючої діяльності, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації;

в) чергування залежно від обставин інтенсивності та полегшення зусиль підлеглих під час виконання роботи.

Ця модель не прагне визначити найефективніший стиль керування в конкретних умовах, навпаки, ґрунтується на переконанні, що поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дасть змогу досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири ситуації:

1) директивний стиль керування;

2) доброзичливе, чуйне керування;

3) керування, орієнтоване на виробничі досягнення;

4) керування, основане на участі.

Р. Хаус стверджує, що керівник-автократ досягне хороших результатів там, де потребується виконання нестандартних, нових або унікальних завдань. Доброзичливе керування виправдане у випадках, коли робота має монотонний характер. Якщо ж колектив має значний потенціал, складається з ініціативних працівників, слід було б застосувати стиль керування, орієнтований на виробничі досягнення. Високому рівню професійності, компетенції персоналу, поєднаним з невеликим досвідом виконання якоїсь конкретної роботи притаманне керування, орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень.

Модель Врума – Йстона

Ця модель концентрує увагу на процесі прийняття рішення. Автори розглядають п'ять стилів керування (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

Позначення стилю	Стиль
A1	Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення, використовуючи наявну у нього в цей час інформацію
A2	Керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення. Роль підлеглих – надання інформації, а не пошук і оцінювання альтернативних рішень
C1	Керівник індивідуально обговорює проблему лише з тими підлеглими, яких вона стосується, поодиноці вислуховує всі ідеї та пропозиції. Остаточне рішення приймається на власний розсуд, або враховуючи думку підлеглих, або ж ігноруючи її
C2	Проблема доводиться до відома персоналу, колектив спільно вислуховує всі ідеї та пропозиції, а рішення приймається керівником
G2	Проблема обговорюється всією групою, разом вислуховуються побажання, і збори прагнуть дійти згоди. Роль керівника – головування на зборах. Він не намагається вплинути на групу, а приймає рішення, що отримало більшість голосів присутніх

Ця модель також підкреслює відсутність універсального методу впливу на підлеглих. Оптимальність стилю залежить від чинників ситуації. Врум і Йеттон розробили критерії оцінювання ситуації «підлеглий — керівник» (табл. 9.4).

Таблиця 9.4

Критерії проблеми за нормативною моделлю прийняття рішень Врума – Йеттона

№ п/п	Критерій
1	Значення якості рішення
2	Наявність у керівника досвіду або достатньої інформації для прийняття якісного рішення
3	Ступінь структурованості проблеми
4	Значення згоди підлеглих з цілями організації
5	Визначена на підставі минулого досвіду ймовірність, що авторитарне рішення керівника не зустрінє опору підлеглих
6	Зв'язок між мотивацією і досягненням мети
7	Міра ймовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи

Засобом для вибору одного з п'яти ймовірних стилів згідно з зазначеними вище критеріями є дерево прийняття рішень.

6. Поняття групи в організації

Існує багато підходів до визначення груп, і майже всі автори підкреслюють, що учасники групи повинні, перш за все, психологічно усвідомлювати існування один одного і конкретну функцію.

Група — це дві особи або більше, які взаємодіють одна з одною так, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Група — це певна кількість працівників, яка дотримується певних норм і прагне задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

У поданих значеннях слід звернути увагу на характерні ознаки будь-яких груп:

- наявність спільної мети;
- взаємний вплив членів групи один на одного та на поведінку групи в цілому, наявність певних норм поведінки.

Джеймс Харрігтон виділяє чотири типи груп (табл. 9.5):

- групи вдосконалення діяльності підрозділів;
- гуртки якості;
- групи вдосконалення процесів;
- цільові групи.

Таблиця 9.5

Характеристики груп

Характер	Групи вдосконалення діяльності підрозділів	Гуртки якості	Групи вдосконалення процесів	Цільові групи
Членство	Працівники підрозділу	Працівники підрозділу	Відібрані працівники суміжних підрозділів	Працівники, відібрані на основі досвіду роботи
Участь	Обов'язкова	Добровільна	Обов'язкова	Обов'язкова
Директивний вплив керівництва	Середній	Мінімальний	Середній	Сильний
Вибір проблем	Груповий	Груповий	Груповий	Здійснюється керівництвом
Терміновість вирішення проблем	Середня	Мала	Середня	Велика
Сфера діяльності	У межах підрозділу	У межах підрозділу	Між підрозділами	Між підрозділами
Знаходження рішення	Членами групи	Членами групи	Членами групи	Членами групи
Тиск термінів	Середній	Мінімальний	Середній	Високий
Порядок роботи, терміни	Короткі	Короткі	Короткі	Тривалі засідання, короткі терміни
Сприяння у роботі з боку організатора	Як один із можливих варіантів	Бажане	Ніякого	Ніякого
Впровадження	Членами групи	Членами групи	Членами групи	Членами групи

результатів				
-------------	--	--	--	--

Леонард Р. Сейлс запропонував чотири групи:

1. **Директивна група** зазвичай описується формальною організаційною схемою та ланцюгом команд, (наприклад, армія). Директивність існує внаслідок рангових відносин між членами групи.

2. **Цільова група** існує заради певного проекту або завдання. Члени цільової групи мають можливість спілкуватися і співпрацювати.

3. **Група за інтересами**, де акцент ставиться на саму групу. Група має ланцюг команд, спільне завдання, яке розуміють і поділяють всі члени групи.

4. **Дружня група** існує тому, що її члени хочуть бути разом. Вони можуть зустрічатися за роботою або в групах різних типів, але в їх діяльності відсутні всі мотивації, крім задоволення від спілкування. Причини виникнення груп поділяються на такі:

1) економічні. У деяких випадках люди вважають, що зможуть отримати більш високий економічний результат, більшу вигоду, об'єднавшись у групу;

2) фізичні (природні). В організації групи формуються за видом занять, спорідненістю і специфікою робіт;

3) соціально-психологічні:

- потреба в безпеці;
- потреба в незалежності;
- потреба в повазі та самовираженні.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи;
- структура влади в групі;
- труднощі в комунікації;
- рівень належності;
- достатня чіткість у формуванні мети;
- чіткість відповідальності.

Дуже важливо, щоб керівники розуміли, що інформаційні організації динамічно взаємодіють із формальними. Одним із перших, хто став приділяти увагу цьому фактору, а також створенню інформаційних організацій, був Джордж Хоманс, теоретик у галузі дослідницьких груп. У моделі Хоманса під видами діяльності розуміють завдання, які виконуються людьми. Під час виконання цих завдань люди взаємодіють, що у свою чергу, сприяє появі почуттів — позитивних і негативних емоцій у відносинах один з одним і з керівництвом. Ці емоції впливають на те, як люди будуть здійснювати свою діяльність та взаємодіяти у майбутньому.

Модель демонструє, як з процесу управління (делегування завдань, які викликають взаємодію) виникають інформаційні організації, вона показує необхідність управління інформаційною організацією. Оскільки групові емоції впливають як на завдання, так і на взаємодію, вони можуть також впливати і на ефективність формальних організацій. Залежно від характеру емоцій (позитивних або негативних) вони можуть призводити або до підвищення або до спаду

ефективності, прогулів, впливів кадрів, скарг та інших явищ, які є дуже важливими для оцінювання діяльності. Тому навіть якщо формальна організація створена не за волею керівника та не знаходиться під його повним контролем, нею завжди необхідно ефективно керувати, щоб вона змогла досягнути поставлених цілей.

Ефективність діяльності групи залежить від стадії її розвитку (рис. 9.4). На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Далі група починає зосереджувати увагу на взаємодопомозі та підтримці в досягненні мети. Врешті, група може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Бернард Басе визначив чотириступінчастий процес розвитку групи:

1. **Взаємне визнання:** члени групи відчувають недовіру та відчуження; відбувається активний пошук місії та основних завдань групи.

2. **Прийняття остаточного рішення:** відкрите спілкування стає нормою поведінки, докладаються зусилля для вирішення проблем і вироблення рішення, працівники підтримують думки один одного.

Відносини між членами групи	Недовіра, відчуження	Відкрите спілкування, збагачення знань про членів групи	Згуртованість, взаємодія	Використання внутрішньо групових санкцій, зрозумілий статус
Виконання завдань	Пошук місії та мети	Визначення завдань і ролей	Взаємодопомога	Повне використання можливостей при вирішенні завдань

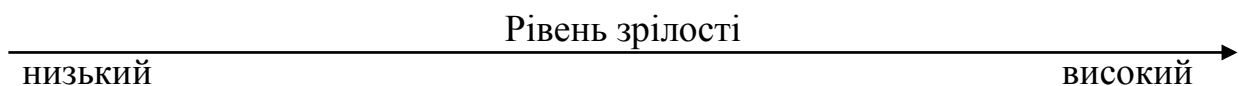


Рис. 9.4. Стадії розвитку групи

3. **Мотивація:** група досягає зрілості і проблеми всіх її членів відомі, учасники групи розуміють, що ліпше взаємодіяти, ніж конфліктувати, робиться наголос на солідарності групи.

4. **Контроль:** група, яка досягла цієї стадії, прекрасно організувалася, її члени роблять внесок у виконання поставлених завдань у міру своїх здібностей.

Інші автори підходять до періодизації розвитку груп більш деталізовано і виділяють такі стадії їх розвитку:

1. **Формування нової групи.** Першою стадією є утворення єдиного цілого з практично чужих один одному людей. Люди поводяться обережно, ніяково. Кожний прагне знайти собі роль, яка забезпечила б збереження його індивідуальності і підходила до єдиного цілого. Люди прагнуть діяти не дратуючи інших. Звичайним фактором, що об'єднує групи, є задана робота, а виконання здійснюється «як у всіх».

2. **Набуття навичок.** Група працює над більш широкими завданнями, виконання яких передбачає внесок усіх членів групи. З'являються конкретні проблеми; перепонами можуть бути поділ праці, зовнішні умови, техніка.

Рішення приймаються на основі голосування, а кінцевий результат визначається усередненою думкою.

3. **Зміцнення.** Люди є сформованою групою. Члени групи вже мають певні враження про інших працівників і методи їх роботи. Кожен знає свою роль і прагне її здійснити. Активні й пасивні члени чітко розмежовуються. Відпрацьовані власні способи роботи.

4. **Поділ на клани.** Члени групи знаходять підтримку один одного. Бажання членів групи працювати один з одним різко падає. Між кланами виникає конкуренція та ведеться боротьба за владу. Поділу на клани можна перешкодити, а вплив кланів можна послабити, обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

5. **Внутрішня гармонія.** Постійний пошук згоди будь-яким чином. Атмосфера в групі досить тепла, дружня та безпечна, члени групи пишаються належністю до неї. Проблемою може стати самозадоволення, а стабільність може стати перешкодою для роботи нових членів групи. Група має свої звичаї, члени — робочі місця.

6. **Подрібнення.** Удавана рівновага починає порушуватися. З'являються розсудливі люди, які починають зауважувати, що одних дружніх стосунків недостатньо.

7. **Ідеальна група.** Відкрита і всередину, і назовні. Співробітництво і комунікації здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів. Діяльність групи спирається на особистий внесок кожного, члени групи здатні виявляти ініціативу, спрямовані на нове, прагнуть постійно розвивати себе і погоджуються працювати на благо групи. Завдання виконують при спільній відповідальності. Діяльність основана не тільки на справах, а й на почуттях.

7. Формальні та неформальні групи в організаціях

Формальні групи — це такі утворення в межах організації, які створюються за рішенням керівництва для виконання певних виробничих або управлінських функцій. Під формальною організацією розуміють модель поведінки та відносин, яка передбачена заздалегідь та на законних підставах планується для членів організації. В організації існує три типи формальних груп:

- 1) групи керівників;
- 2) виробничі групи;
- 3) комітети.

Командна група керівника складається із керівника та безпосередньо його підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками.

Виробничі групи складаються з осіб, які разом працюють над завданням.

Комітети — це особливі види груп, яким надано повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Створюються для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо.

Спеціальний комітет — це тимчасова група, сформована на досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

Постійний комітет — перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету.

Під **неформальною організацією** розуміють повну модель реальної поведінки — дійсний образ діяльності членів організації: наскільки ця реальна поведінка не збігається з формальним планом.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності (табл. 9.6). На рис. 9.5. показано схему утворення формальних і неформальних груп.

Таблиця 9.6

Основні відмінності формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристика	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Ефективність, прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Лідер	Призначається організацією	Виходець з групи
Міжособові стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
Контроль	Спирається на покарання, грошові винагороди	Діють громадські санкції

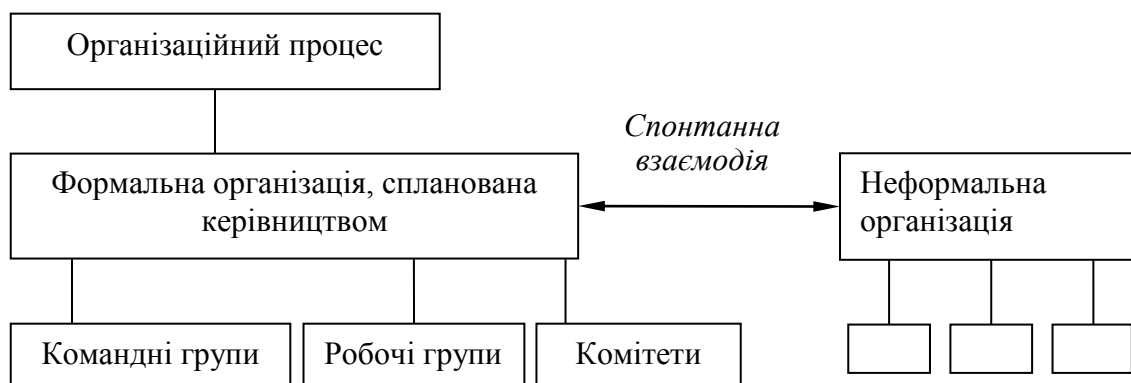


Рис. 9.5. Механізм утворення формальних і неформальних груп

Причини відмінностей дійсної та формальної моделей організації:

1. **Неповнота формальної організації.** Неповнота формального плану створює певну порожнечу, члени організації поступово виробляють моделі поведінки і відносин один з одним, а незаплановані аспекти їх поведінки можуть

бути такими ж структурованими, стабільними і стійкими, що й заплановані аспекти.

2. **Конфлікти між формальною та неформальною структурами.** Реальна модель завжди постійно суперечить формальному плану. Така протидія здійсненню формального плану може бути заздалегідь спланованою або ненавмисною. В організації існують групи, які намагаються перехопити владу у тих, хто нею формально наділений, і використати її для зміни мети організації або для сприяння членам групи.

Процес розвитку і створення неформальних організацій характеризуються певними особливостями:

1. **Опір змінам.** Люди можуть використовувати неформальну організацію для обговорення фактичних і майбутніх змін. Практика свідчить, що в групах спостерігається тенденція опору змінам, тому що вони можуть нести загрозу існуванню групи.

2. **Неформальні лідери.** Найсуттєвішою опорою неформального лідера є визнання його групою.

Тема 10. КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Ключові терміни: комунікації, інформація, відправник, кодування, канал, повідомлення, одержувач, декодування, зворотний зв'язок, шум, семантика, невербальні символи, вербальні символи.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть комунікацій та їх роль у процесі управління.
- ✓ Модель процесу комунікації і розуміти зміст кожного з елементів та етапів процесу комунікацій.
- ✓ Форми, переваги і недоліки усної, письмової та невербальної комунікації.
- ✓ Види і роль формальних і неформальних комунікацій у системі управління.
- ✓ Типи комунікаційних мереж у групах і механізм їх вибору.
- ✓ Спроби удосконалення комунікаційних процесів в організації.

План

1. Поняття комунікації та її роль у системі управління. Комунікаційний процес.
2. Види комунікації. Особливості вербальної і невербальної комунікацій.
3. Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій. Способи підвищення ефективності комунікації.

1. Поняття комунікації та її роль у системі управління

Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури, без інформатизації бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність базується на певній інформації. Її можна зобразити у вигляді цілісно існуючої системи інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Інформація виконує в управлінні таку ж роль, як і фари для водія в нічний час. Фари освітлюють дорогу попереду, але не знімають необхідності прийняття правильних рішень і дій. Управлінська інформація має на меті забезпечення інтегрованої системи звітності, яка дає кожному рівню управління «потрібну» інформацію в «потрібний» час.

Інформація сьогодні розглядається як один з найважливіших ресурсів розвитку суспільства поряд з матеріальними, енергетичними і людськими.

Інформація як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного проведення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень є невід'ємним елементом ефективного управління організаційно-економічними процесами взагалі та підприємницькою діяльністю зокрема.

Управлінська робота — це, в основному, робота інтелектуальна. Щоб організація могла чітко працювати, керівник повинен зробити серію правильних виборів із серії альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — це вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати, контролювати (функції управління).

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння справжніх масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації є комунікація. Комунікації можна визначити як способи, за допомогою яких люди вступають в контакти один з одним.

Комунікація — це процес обміну інформацією і змістовим значенням між двома чи більше людьми (тобто передача інформації).

Міцність та якість відносин між людьми — будь це друзі, члени родини або колеги — в основному є відображенням того, наскільки чіткими і чесними є їх міжособистісні відносини.

Оскільки організація являє собою структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування.

Очевидно, що якщо комунікації між людьми не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становит передумову існування організації.

Інформація в процесі комунікації передається не лише для можливості прийняття розумних рішень, але й для того, щоб ці рішення могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво може донести обґрунтування своїх рішень до підлеглих, це значно підвищує шанси їх успішного виконання. Доти, доки робітники не зрозуміють, яку винагороду може запропонувати їм організація за добре виконану роботу, вони не можуть добре працювати на неї.

Комунікація також є важливою і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, щоб привільно оцінити, чи було досягнуто цілей організації.

Існують два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

– формалізований (по ньому циркулює регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);

– стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація електронної пошти, багаточисленних нарад).

До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем належать:

1. Принцип повноти інформаційного забезпечення керівника.
2. Будь-яка інформаційна , яка повинна мати властивість адаптації до стилю і методів, що застосовуються конкретним керівником.

3. Принцип, який можна сформулювати так: «Математичне забезпечення інформаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і додавати змогу керівникам вищих рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів».

4. Інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів.

5. Принцип прямої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління при створенні інформаційної системи.

6. Принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної незалежності керівників різних рівнів.

7. Принцип інформаційної рівноправності.

Передача інформації від однієї людини до іншої здійснюється за допомогою жестів, мови, прикладів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікації). Через засоби комунікації інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їх виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, тому що без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей.

Створення ефективних комунікацій як усередині, так і ззовні організації досягається за допомогою добре організованого комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета комунікаційного процесу — забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.

У комунікаційному процесі виділяють чотири базових елементи:

1. Відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. Повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів.
3. Канал — засіб передачі інформації.
4. Одержувач — особа, якій призначено інформацію і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією завдання відправника і одержувача полягає в тому, щоб скласти повідомлення та використати канал зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею.

Етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Перший етап комунікацій починається з формування ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. Тут треба дотримуватись правила: «не розпочинай говорити, не почавши думати».

На другому етапі відправник повинен за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення. Відправник повинен також вибрати канал, сумісний з типом

символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

На четвертому етапі одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переведення символів відправника у думки одержувача. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Важлива роль у комунікаціях відводиться зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб визначити, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, рано чи пізно виявить, що ефективність його управлінських дій різко знизилась.

У комунікаціях існує шум, який може перевернути зміст інформації.

Шум — це будь-який додатковий сигнал, який не передбачений джерелом інформації і спотворює чи створює помилки в передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкарок, помилки телетайпу, комп'ютера, неправильне тлумачення слів та ін.

В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем — голосові зв'язки, комунікаційним каналом — повітря, одержувачем — вухо слухача, користувачем — мозок слухача. **Шум** — це побічні звуки, які утруднюють сприйняття повідомлення.

Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Обмін інформацією охоплює різні частини організації.

Міркуючи про обмін інформацією в організації, зазвичай думають про людей, які говорять в процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону або читають і складають записки, листи та звіти.

Ефективна комунікація всередині групи управління — найважливіша, адже саме всередині цієї групи є більшість ланок — складових каналу зв'язку між верхом і низом.

Дослідження свідчать, що спотворення інформації під час передавання її від вищого керівництва до майстрів сягає 70 %.

Важливо, щоб кожен член групи управління завжди був «у курсі». Більшість менеджерів дуже хворобливо реагує на атмосферу секретності, коли від них приховують якусь інформацію. Вони думають: якщо мені не хочуть розповісти про все, що відбувається, то чому я повинен з ними співпрацювати?

Хоча на ці випадки припадає основна частина комунікацій в організації, комунікації являть собою всепроникний і складний процес.

2. Види комунікацій

Необхідним є виявлення того, де зовні та всередині організації потребуються ефективні комунікації, тобто *види комунікацій*.

1. *Комунікації між організацією і її середовищем*. Наприклад, зі споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринку. У сфері відносин з громадськістю визначається «імідж» організації.

2. *Міжособиста комунікації*. Керівник від 50 до 90 % свого часу витрачає на розмову, тому необхідно відокремлювати прямий міжособистий обмін інформацією (тобто міжособистісні комунікації).

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

3. *Формальні комунікації* передбачені організаційною структурою. Формальні комунікації поділяються на такі:

- вертикальні;
- горизонтальні;
- діагональні.

До *вертикальних комунікацій* належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- 1) ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості роботи, що виконується;
- 2) викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- 3) забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- 4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- 5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Поряд з тим комунікації зверху вниз мають кілька недоліків:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один із методів подолання цих проблем — організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше, як 10 % інформації, надісланої їм робітниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90 % і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають при функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

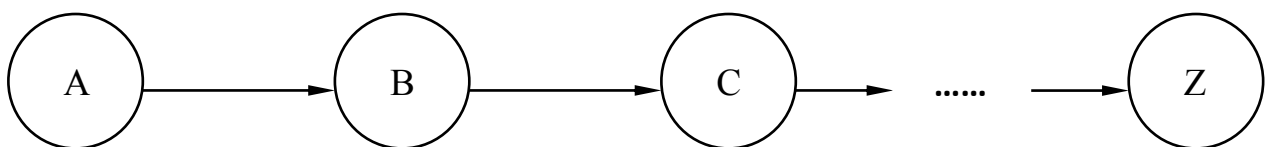
4. Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін «grapevine» — система поширення чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення чуток була заміником формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у поширенні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого — це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

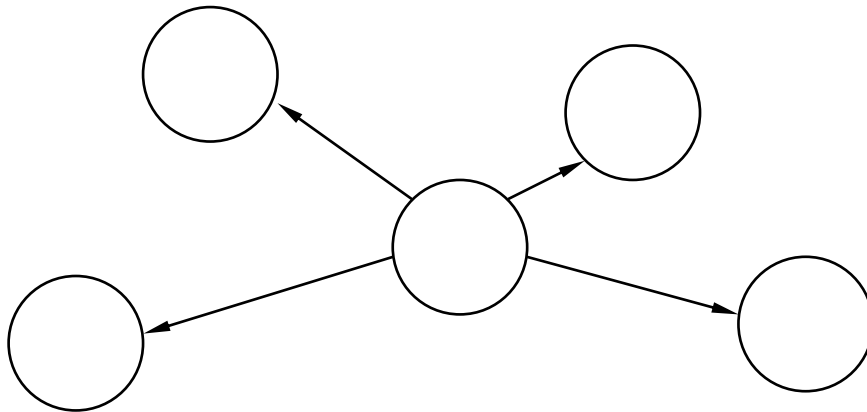
Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливові та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. Курт Девіс, автор багатьох робіт з біхевіористики, вказував на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях:

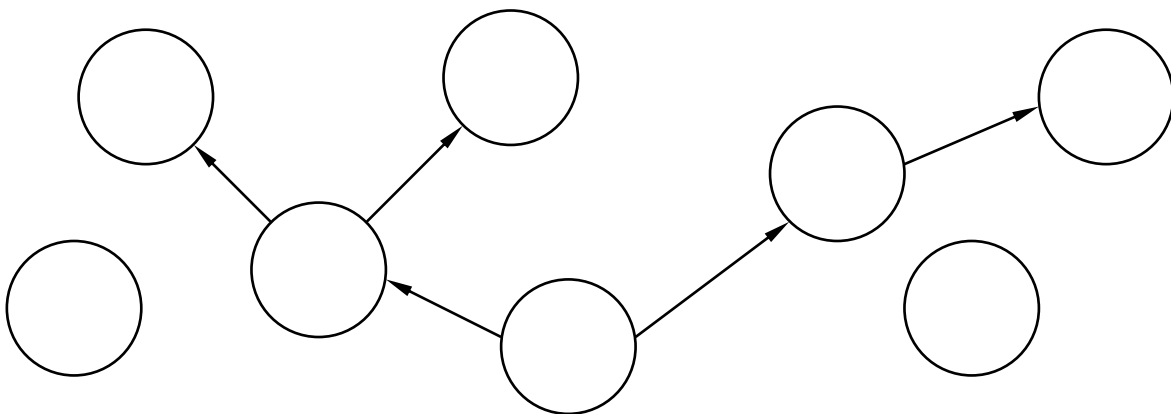
1) «одножильний ланцюг» (від А до Z):



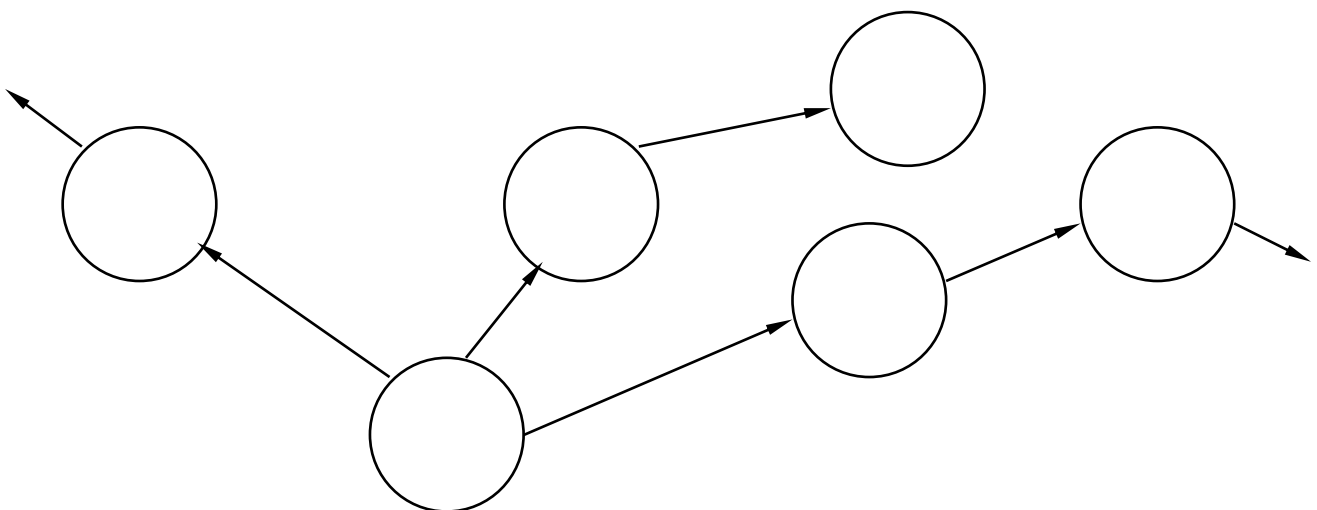
2) «ланцюг пліткаря»:



3) «ймовірнісний ланцюг» (інформація передається випадково):



4) «кластерний ланцюг», який використовується найчастіше. При цьому повідомлення надсилають одним особам і обходять інших. Кластерні ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:



Позитивні характеристики системи неформальних комунікацій:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

У науковій і навчальній літературі відомі й інші підходи до класифікації комунікацій. Так, Л. Й. Жданова всю інформацію (офіційну та неофіційну) поділяє на три групи:

- комунікації між двома індивідами;
- комунікації між індивідом та групою;
- комунікації всередині групи.

Далі поділ здійснюється на вже відомі нам вертикальні та горизонтальні комунікації.

Американські автори М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоурі виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між рівнями і підрозділами організації.

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника. Комунікації поділяються на два великих класи: письмові та усні.

Письмові комунікації – це планова та звітна документація, пам'ятні записки, доповіді, оголошення, довідники, фірмові газети тощо.

Переваги письмових комунікацій:

- добре збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох працівників.

Недоліки письмових комунікацій:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Усні комунікації — телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем.

Удосконалення письмових і усних комунікацій можна забезпечити використанням контрольного переліку **«П'ять «С» комунікацій»**, який наводиться Р. Фалмером. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з таких категорій, то воно успішно перенесе ідеї від відправника до одержувача.

1. **Ясність** (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закону управління, сформульованого Мерфі («Якщо що-небудь може зіпсуватися,

то воно зіпсується»), то це буде звучати приблизно так: «Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйняте, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

2. **Повнота** (Completeness). У спробах спростити і зрозуміти ситуацію можна потрапити в пастку неповноти.

3. **Лаконічність** (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У випадку формування довгих послань проблема рідко пов'язана з обширністю теми. Частіше справа у неспроможності комунікатора скласти конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

4. **Конкретність** (Concreteness). Часто комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, коли вони не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція зазвичай набуває цінності, коли ми маємо справу з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

5. **Коректність** (Correctness). Вміле використання методів комунікації буде зовсім непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди викликані намірами викривити інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення спроможні перерости у великі комунікаційні бар'єри.

«П'ять «С» комунікацій» корисні при оцінюванні будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вміло реалізують ці вимоги.

3. Розрізняють **три види проблем у комунікації**:

а) **технічна**, яка, пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів;
б) **соматична**, що пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст;

в) **проблема ефективності** — ступінь впливу отриманого повідомлення на поведінку об'єкта.

Розгляд міжособистісних бар'єрів зосереджено на такому:

- 1) сприйняття;
- 2) семантика;
- 3) обмін невербальною інформацією;
- 4) неякісний зворотний зв'язок;
- 5) гнучке слухання.

Розглянувши ці фактори, дамо рекомендації з підвищення ефективності міжособистісних інформаційних обмінів.

3. Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій

1. Перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття.

Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як подія. Урахування деяких факторів із числа тих, що

впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дає змогу не допустити зниження ефективності комунікацій.

Одна з таких перешкод виникає через конфлікт між сферами компетенції. Люди можуть інтерпретувати одну і ту саму інформацію по-різному залежно від накопиченого досвіду, кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення людей.

Інформація, що суперечить досвіду або раніше засвоєним поняттям, часто або повністю відторгується, або перекручується відповідно до цього досвіду або понять.

Ще одна причина труднощів сприйняття в процесі комунікацій полягає в існуванні перешкод, зумовлених соціальними установками людей.

Комунікативний клімат впливає на взаємовідносини між керівником і підлеглими. Керівник, який не створює позитивно забарвленого клімату у відносинах з іншими, отримує в подальшому неповний обмін інформацією зі співробітниками. З часом може скластися обстановка недовіри, антагонізму й самозахисту. В одному з досліджень було встановлено, що якщо керівники відкриті та чесні зі своїми співробітниками, останні в обміні інформацією відповідають тим самим. Чим вище відкритість одного чи обох людей, які беруть участь в обміні інформацією, тим помітніше задоволення від контакту.

2. Семантичні бар'єри.

Вище було сказано, що мета комунікацій – забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлення. Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, намагаємося обмінятися інформацією і добитися її розуміння.

До символів, які використовуємо, належать слова, жести та інтонація. Саме цими символами обмінюються люди в процесі комунікації.

Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами. Оскільки слова (символи) можуть мати різні значення для різних людей, то те, що хтось намагається повідомити, не обов'язково має бути інтерпретованим і зрозумілим одержувачем інформації таким саме чином. Повний словник нашої мови має багато варіантів визначення слова.

Семантичні варіанти часто стають причиною неправильного розуміння. Керівник, який говорить підлеглому, що звіт є «адекватним», може мати на увазі, що він повний і відповідає меті. Однак підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому розумінні, що звіт звичайний і потребує доопрацювання (покращання).

Символ не має неповторного значення. Значення символу виявляється через досвід і варіюється залежно від контексту, ситуації, в якій використовується символ. Оскільки у кожної людини свій досвід і кожний акт обміну інформацією певною мірою є новою ситуацією, ніхто не може бути абсолютно впевнений у тому, що інша особа припише те саме значення символу, яке йому було дано.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, які діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма

«Дженерал Моторс», поставивши на латиноамериканський ринок модель «Чеві Нова», не добилася очікуваного рівня збуту.

Провівши дослідження, фірма встановила, що слово «Нова» з іспанської означає «вона не їде». Японці часто говорять слово «хай», що перекладається як «так», але означає «я вас розумію», а не «так, я згоден з вами». Не важко здогадатися, що семантичні бар'єри, обумовлені культурними відмінностями, можуть дуже ускладнювати ділові переговори.

3. Невербальні переешкоди.

Хоча вербальні символи (слова) — основний засіб для кодування ідей, які призначено для передачі, використовуються і невербальні символи для трансляції повідомлень.

У невербальній комунікації використовуються різні символи, крім слів.

Частіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати зміст слів.

Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки і вираження несхвалення, підняті в здивуванні брови, живий чи зупинений погляд, погляд з вираженням схвалення або несхвалення — все це приклади невербальної комунікації.

Використання пальця як вказівного перста, прикривання рота рукою, дотик, млява поза — невербальні способи передачі значення (символу).

На думку антрополога Едуарда Т. Холла, Ясир Арафат одягає темні окуляри, щоб люди не могли спостерігати за його реакцією по розширенню його зіниць. Німці нещодавно встановили, що зіниці розширюються, коли вас щось зацікавило. За Холлом, про реакцію зіниць в арабському світі знають уже сотні років.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми вимовляємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мови та ін. Як відомо із досвіду, те, як ми вимовляємо слова, може істотно змінити їх зміст.

Відповідно до досліджень, значна частина мовної інформації при обміні сприймається через мову рухів і жестів та звучання голосу. У книзі «Невербальна комунікація» Міхребілі зазначає, що 55 % повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38 % — через інтонацію та модуляцію голосу. Звідси випливає, що лише 7 % залишається словам, що сприймаються одержувачем, коли ми говоримо.

Це має принципове значення. Іншими словами, в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше слів, які ми вимовляємо. Наприклад, якщо хтось говорить: «Добре... я дам доручення», то пауза після слова «добре» може бути ознакою того, що керівник не хоче цього робити, зараз дуже зайнятий, не хоче давати доручення або не знає, що саме слід зробити.

Уявіть сцену, яка ілюструє, як невербальні символи можуть створювати шум під час обміну інформацією. Ви заходите до кабінету вашого керівника, щоб отримати певну інформацію про проект, над яким ви працюєте. Ви ввійшли, а він декілька секунд продовжує розглядати папери у себе на столі. Потім дивиться на

свій годинник і каже відчуженим, невиразним голосом: «Чим можу бути вам корисний?».

Хоча його слова самі по собі не мають негативного змісту, мова рухів і жестів виразно вказує, що ви — небажане відвернення від його роботи. З яким почуттям ви будете задавати питання? Які думки придуть до вас скоріше, коли наступного разу у вас виникне питання до керівника? Можна гадати, вони ніяким чином не будуть позитивними.

Уявіть тепер, як при вашій появі у кабінеті, керівник, навпаки, відразу піднімає на вас погляд, привітно посміхається і бадьорим тоном звертається до вас: «Чим можу бути вам корисний?».

Керівник, який використовував негативні символи мови рухів і жестів, можливо, й справді хоче допомогти підлеглим так само, як і той, чиї невербальні символи випромінюють тепло. Слова в обох випадках промовляються одні й ті ж. Однак у даному випадку, як часто буває у розмові людей, невербальні символи повністю переважають над вербальними, приглушуючи їх.

Висновок: треба добиватися, щоб невербальні символи, що використовуються вами для передачі, відповідали ідеї, яку ви намагаєтесь повідомити.

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати значні перешкоди для розуміння.

Наприклад, прийнявши від японця візитну картку, слід відразу ж прочитати. Якщо ви просто покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають неістотною людиною. Ще один приклад культурних відмінностей у невербальній комунікації: схильність американців з нерозумінням (здивуванням) реагувати на «кам'яний» вираз обличчя у співрозмовника, тоді як посмішка нечасто гостює на обличчях у росіян і німців.

4. Поганий зворотний зв'язок.

Іншою перешкодою ефективності міжособистісного обміну інформацією може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого вами повідомлення. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, розтлумачено в тому розумінні, що ви йому спочатку задали.

Як бачимо, існує велика кількість причин, з яких повідомлення, передане, на вашу думку, в повній відповідності з вашою ідеєю, може бути незрозумілим.

Існує кілька засобів забезпечення зворотного зв'язку для покращання вашого вміння підтримувати міжособисті контакт.

5. Невміння слухати.

Ефективна комунікація можлива, коли людина однаково точна, відправляючи і отримуючи повідомлення.

Необхідно вміти слухати. Однак, не всі навчилися слухати з тим ступенем ефективності, який, в принципі, в наших силах. Наша система освіти підкреслює важливість читання, письма і вміння обходитися з чинами, при цьому майже не приділяється уваги розвитку вміння слухати.

Багатьом здається, що слухати означає лише поводитися спокійно і дати іншій людині говорити. Однак, це лише незначний фрагмент процесу уважного зосередженого слухання.

Погані звички, які заважають слухати

Погана звичка — наперед вирішувати, що предмет розмови вам нецікавий, після чого ваші думки починають блукати осторонь. Цю звичку можна подолати, переконавши себе, що з кожної розмови завжди дізнаєшся про щось цікаве.

Інша погана звичка — це критичне ставлення до манери співбесідника говорити. Якщо ви переконаєте себе, що він може сказати щось, чого ви не знаєте, то не помічатимете його недоліків.

Ще одна перешкода: коли ви не згодні з тим, що говорить співбесідник, і хочете розпочати дискусію негайно, після того, як він закінчить. Вас настільки поглинає наступна суперечка, що все інше, сказане співбесідником, вже не досягає вашої свідомості.

Поганою є звичка слухати лише факти. Але й найсерйознішою перешкодою для уважного слухання є те, що мозок здатний сприйняти до 500 слів за хвилину, а людина говорить із середньою швидкістю лише 100 слів. Отже, весь час є спокуса заглибитися у власні думки. Це основна з причин низького рівня сприйняття.

Як показали дослідження, керівник стосовно справи слухає лише з 25-хвилинною ефективністю.

Відповідно до результатів іншого дослідження, ефективне слухання є найважливішою рисою ефективно функціонуючого менеджера.

Мало тільки сприймати факти, треба прислухатися до почуттів. Вислуховування фактів і почуттів — це вислуховування повідомлення повністю. Поводячись так, ви розширюєте свої можливості зрозуміти ситуацію і даєте знати про поважне ставлення до того, що в дійсності людина, яка говорить, намагається передати вам.

Деякі настанови до мистецтва ефективно слухати

Професор Кіт Девіс наводить 10 правил ефективного слухання:

1. Припиніть розмовляти.
2. Допоможіть людині, що говорить, розслабитися (розкритися), створіть відчуття свободи. Це часто називають створенням розрядженої атмосфери.
3. Покажіть співрозмовнику, що ви готові його слухати (необхідно мати зацікавлений вигляд; слухаючи, намагайтеся зрозуміти, а не шукати приводів для заперечення).
4. Усуньте моменти, які дратують співрозмовника (не малюйте, не стукайте по столу, не перегортайте папери).
5. Співпереживайте людині, що говорить (намагайтеся увітати себе на місці співрозмовника), випромінюйте симпатію.
6. Будьте терплячі (не економте час, не перебивайте співрозмовника, не поривайтеся вийти, не робіть кроків у напрямку дверей).
7. Стримуйте свій характер (розлючена людина надає словам неправильного змісту).

8. Не допускайте суперечок або критики (це примушує співрозмовника зайняти оборонну позицію; він може замовкнути або розлютитися). Не сперечайтесь (одержавши перемогу саме в суперечці, загалом ви програєте).

9. Задавайте запитання (це підбадьорює співрозмовника і показує йому, що ви слухаєте; це допомагає просуватися вперед).

10. Припиніть розмовляти (ця настанова йде й першою, й останньою, оскільки все інше залежить від нього; ви не зможете ефективно слухати, якщо будете розмовляти.)

Природа дала людині два вуха, але тільки один язик, тонко зробивши натяк, що краще більше слухати, ніж говорити.

Щоб слухати, потрібні обидва вуха: перше — сприйняти зміст, друге — вловлювати почуття співрозмовника.

Люди, які не слухають, отримують менше інформації для прийняття зважених рішень.

Щоб розвинути вміння слухати, дайте оцінку своєму спілкуванню з іншою людиною після закінчення розмови. Запитайте себе, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 настанов. А потім — у чому повинні вдосконалитися.

Окрім уміння ефективно слухати існує ще кілька способів, які можна використовувати для підвищення віддачі міжособистих комунікацій.

Проясніть свої ідеї перед початком їх передачі. Це означає, що вам необхідно систематично обдумувати і аналізувати питання, проблеми та ідеї, які ви хочете зробити об'єктом передачі.

Будьте сприйнятливі до потенційних семантичних проблем.

Не жалкуйте сил на те, щоб виключити із повідомлення двозначні слова або ствердження.

Використовуючи точні слова, а не загального характеру, ви виграєте в результаті.

Слідкуйте за мовою власних рухів, жестів та інтонацією.

Слідкуйте за виразом свого обличчя, жестами, руками, позами та інтонацією, щоб не посылати суперечливих сигналів.

Постарайтеся поглянути на себе й почути себе з боку — так само, як бачить вас співрозмовник.

Вивчайте емпатію та відкритість емпатії — це увага до почуттів інших людей, готовність «влізти в їх шкуру». Емпатія означає також чесну спробу побачити ситуацію, питання і проблеми, що висвітлюються, з точки зору іншої людини.

Добивайтеся встановлення зворотного зв'язку. Існує кілька способів встановлення зворотного зв'язку. Один з них — задавати запитання. Інший спосіб — примусити людину переказати ваші думки.

Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови рухів, жестів та інтонації людини, які нібито вказують на розгубленість або нерозуміння.

Зворотний зв'язок можна встановити також шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дасть змогу оцінити, якою мірою

втілюється те, що ви намагалися повідомити.

Ще один спосіб установа зворотного зв'язку — проведення з підлеглим політики «відкритих дверей».

Таким чином, розуміння процесу міжособистісного обміну інформацією і методів удосконалення вміння спілкуватися має сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.

Тема 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Ключові терміни: продуктивність, дієвість, економічність, комплексний підхід, управління за критерієм продуктивності.

Після вивчення цієї теми ви будете знати і розуміти:

- ✓ Суть категорії “ефективність діяльності організації” та вплив діяльності менеджерів на ефективність організацій.
- ✓ Види ефективності діяльності організації та коло чинників, що впливають на кожний вид ефективності.
- ✓ Внесок функцій управління у досягнення організацією високої ефективності.
- ✓ Суть категорії “ефективність управління”.
- ✓ Підходи до визначення ефективності управління.
- ✓ Ключові елементи системи оцінювання ефективності управлінської діяльності.
- ✓ Напрямки підвищення ефективності управління організацією.

План

1. Поняття продуктивності організації. Фактори, що впливають на продуктивність.
2. Комплексний підхід до питань продуктивності.
3. Управління за критерієм продуктивності.

1. Поняття продуктивності організації

Завдання підприємства — зробити ресурси продуктивними. Вимірювання продуктивності (Productivity) — основний засіб для порівняння якості менеджменту різних підрозділів підприємства або менеджменту різних підприємств. Продуктивність охоплює та характеризує всі зусилля, затрачені підприємством. Це перша перевірка компетентності менеджменту.

Постійне підвищення продуктивності — одне з найскладніших питань менеджменту, оскільки продуктивність — це баланс між багатьма чинниками, і лише деякі з них піддаються чіткому визначенню вимірюванням. Мета не в тому, щоб знайти одну досконалу міру продуктивності, а у використанні кількох (системи) вимірників.

Отже, продуктивність підприємства (організації) означає баланс між всіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільші обсяги виробництва при найменших витратах. Це зовсім інше поняття, ніж традиційний, загальновідомий показник продуктивності: на одного працюючого або на одну людину-годину.

Продуктивність в широкому розумінні — це відносна ефективність та економічність організації, причому одним із головних чинників ефективності є якість:

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Ринкова вартість виходів}}{\text{Ринкова вартість входів}}$$

Будь-яка організація може досягти збільшення виробництва продукції, реалізуючи різні стратегічні підходи. Так, можна збільшити обсяг виробництва без зростання кількості ресурсів. Іншим шляхом зростання продуктивності є скорочення кількості ресурсів при стабільності обсягів послуг. Крім того, продуктивність збільшується за умови випереджаючих темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами зростання кількості використаних ресурсів або, навпаки, при скороченні обсягів виробництва більш повільними темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Кожен із шляхів зростання продуктивності залежить від кількох чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища організації (мета, технологія, персонал та ін.). Потенційний клієнт, який має свободу вибору, безумовно, віддасть перевагу товарам чи послугам більш продуктивної організації.

Виходи репрезентують результати. **Входи** репрезентують ресурси, використані для отримання цих результатів. Р. Чейс визначає продуктивність так:

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Дієвість}}{\text{Економічність}}$$

або

$$\text{Продуктивність} = \frac{\text{Цінність для споживача}}{\text{Витрати виробника}}$$

Дієвість визначається як досягнутий бажаний результат, який характеризує кількість виходів операційної системи з урахуванням їх якості.

Економічність має місце, коли певні виходи операційної системи досягнуто за умови мінімальних входів.

При розгляданні питання продуктивності організації (промислового підприємства) доцільно дослідити цикл продуктивності. Він є логічною послідовністю подій, які забезпечують підприємству можливість успіху через зростання продуктивності (рис. 11.1).

Поняття конкурентоспроможності фірми є досить складним і трактується неоднозначно. У загальному вигляді конкурентоспроможність фірми можна визначити як її порівняльну перевагу відносно інших фірм даної галузі в конкретній країні та за її межами. Галузь доцільно розглядати як групу (сукупність) фірм, чії товари (послуги) подібні до такої міри, що вступають у конкуренцію, обслуговуючи однакові потреби однорідних типів покупців.

Конкурентоспроможність — це виражена компетентність фірми, її вміння робити щось краще за конкурентів.

Початок створення теорії порівняльних переваг припадає на кінець XVIII – початок XIX ст., коли в працях Д. Рікардо були викладені **основні положення**

порівняльних витрат. В основі теорії лежить ідея про те, що в процесі обміну перевагу отримують ті країни, які виробляють продукцію з меншими витратами. Завдяки цьому вони виграють на світовому ринку, що й приводить до спеціалізації країн на виробництві товарів з відносно меншими, ніж у інших, витратами.



Рис. 11.1. Цикл продуктивності

Продуктивність може вимірюватися різними показниками (системою показників):

- **часткова продуктивність** характеризується кількістю готової продукції, віднесеної до одного певного входу;
- **багатофакторна продуктивність** виражається кількістю виготовленої продукції, що припадає на певну кількість входів;
- **загальна продуктивність** характеризується співвідношенням усіх товарів/ресурсів.

Більш детально розглянемо чинники, за якими визнається вартість входів і виходів операційної системи.

Ринкова вартість виходів визначається такими чинниками:

- 1) кількість виробленої продукції;

- 2) відповідність асортименту продукції попиту на неї;
- 3) якість продукції;
- 4) своєчасність виробництва продукції, врахування характеру попиту та зобов'язань з її доставки споживачам;
- 5) гнучкість операційної системи при задоволенні різних вимог окремих споживачів тощо.

Загальна вартість входів теж визначається багатьма чинниками. Так, при аналізі матеріальних витрат необхідно враховувати:

- 1) кількість спожитих матеріалів;
 - 2) ціну закупівлі;
 - 3) затрати на зберігання матеріалів;
 - 4) вартість замовлення матеріалів;
 - 5) розмір видатків, що виникають через недопоставку матеріалів;
 - 6) розмір видатків, пов'язаних з низькою якістю матеріалів.
- Інші виходи тех оцінюються з урахуванням багатьох чинників.

2. Комплексний підхід до питань продуктивності

Подібно до всіх інших важливих організаційних проблем перспективне збільшення продуктивності потребує комплексного підходу.

Комплексний підхід до питань продуктивності містить:

1. Системний погляд на продуктивність.

Продуктивність, або ефективність, потрібно розглядати не тільки як перероблення ресурсів, які надходять до системи, на кінцевий продукт, але й як процес, який знаходиться під впливом багатьох зовнішніх чинників. Згідно з формулою продуктивність — це відношення вартості вхідних ресурсів до вартості вихідної продукції. Усе, що впливає на вхідні або на вихідні величини, спричиняє зміни у продуктивності. Це означає, що нарівні з процесом перероблення необхідно розглядати вхідні величини, вихідні величини, а також будь-які фактори зовнішнього середовища, що впливають на них.

2. Якість та продуктивність.

Найчастіша помилка керівників при оцінюванні продуктивності своєї організації полягає в тому, що вони розглядають лише показники обсягу виробництва, ігноруючи при цьому питання якості.

Висока якість прямо знижує витрати за рахунок збільшення частки продукції, яку можна продати, зменшення випадків повернення виробів покупцями внаслідок наявних дефектів, а також за рахунок скорочення обсягів гарантійного ремонту. Унаслідок цього компанія одержує більше грошей, які вона може витратити на заходи з підвищення конкурентоспроможності. Це підтверджує необхідність високої якості нових продуктів для збільшення обсягів продажів.

3. Цінність, якість та продуктивність.

Цінність — це функція відповідних експлуатаційних характеристик та ціни. Саме цінність визначає якість. Жертвуючи якістю, можна легко збільшити обсяг

продукції, що випускається, але рідко коли це призводить до збільшення цінності продукції.

Цінність стосовно якості є поняттям відносним. Споживач порівнює продукцію організації з продукцією її конкурентів, іншими товарами або послугами, що вдовольняють такі самі потреби, або з продукцією цієї ж організації у минулому. Споживачі не завжди об'єктивні у визначенні цінності. Важливу роль відіграє характер сприйняття, на який впливають такі фактори, як імідж і репутація у суспільстві. Сприймана якість може фактично підняти об'єктивну цінність товару.

Сприймана цінність, як і всі інші параметри, залежить від змін, що відбуваються. Таким чином, для збереження якості (а тим самим — істинну продуктивність) менеджери мають іти в ногу зі змінами у зовнішньому середовищі.

4. Позитивні й негативні результати на виході.

На виході процесу виробництва або перероблення завжди наявні як позитивні, так і негативні результати. До позитивних результатів відносять якість товарів або послуг, прибуток, зайнятість населення. До можливих негативних результатів належать дефекти, втрати, безробіття, які можуть мати позитивне значення для організації, але негативне для суспільства. Майже всі управлінські рішення, навіть ті, які загалом є позитивними, мають певні негативні наслідки.

При порівняльному оцінюванні продуктивності керівники повинні віднімати прямі затрати, пов'язані з негативними результатами, щоб знайти істинну продуктивність.

5. Продуктивність та взаємозалежність організацій.

Оскільки організації є взаємозалежними, низька продуктивність при випуску якого-небудь основного економічного продукту спричиняє зниження продуктивності відразу в багатьох галузях.

Низька якість комплектувальних виробів безпосередньо впливає на продуктивність організації, яка закупила їх. Низька продуктивність у державному апараті призводить до більш високих, ніж це потрібно, податків, що відвертає засоби, які можна було б вкласти у збільшення ефективності економіки.

6. Продуктивність та зовнішнє середовище.

Представляючи організацію як відкриту систему, відомо, що середовище тією чи іншою мірою впливає на вхід, вихід і процес перероблення у системі.

Розглянемо деякі фактори зовнішнього середовища, які зумовили зниження продуктивності в американській промисловості в 70-ті роки.

Висока вартість енергії. Експлуатація обладнання і транспорту при незмінному обсязі виробництва коштує дорожче.

Жорстке державне регулювання. Дорожче коштувала організаціям необхідність наймати службовців, щоб слідувати за додержанням норм та писати сотні звітів владі в підтвердження того, що норм додержано. Ці витрати

не сприяли швидкому вдосконаленню випуску та відвертали той капітал, який можна було б витратити на обладнання для підвищення продуктивності.

Економічні цикли. Високі темпи інформації знецінюють гроші та знижують продуктивність.

Податкова політика. Податки являють собою просто витрати, які майже завжди перекладаються на споживача у вигляді більш високих цін. Ця ж сама продукція коштує більше, отже, продуктивність при цьому буде нижчою.

Розширення сфери послуг. Розширення сфери послуг відвертає ресурси з промислового сектору та знижує продуктивність.

Соціальні фактори. Низка сталих соціальних установок, цінностей та моментів соціального життя мали негативний вплив на продуктивність праці — алкоголізм, наркоманія, крадіжки робітниками та покупцями у магазинах.

Зниження накопиченого капіталу. Через інфляцію, податкову політику та вплив соціальних факторів темпи зростання накопичень стійко знижувались. Це означає значне зменшення обсягу стабільного довгострокового капіталу, який міг бути використаний банками для позик.

При невеликих обсягах доступного капіталу ціна грошей зростає, що утруднює та робить більш дорогими капіталовкладення у розвиток виробництва.

Характер власності в економіці. Якщо власники зацікавлені в одержанні якомога більшого доходу на вкладені ними кошти, вони не роблять особливої ставки на успіх компанії у тривалій перспективі, для них важливі дивіденди.

Якщо ж для власників стало зростання та стабільність мають більш значний інтерес, ніж негайні фінансові дивіденди, то вони заохочують капіталовкладення в науково-дослідні роботи, програми покращання умов праці, від яких протягом багатьох років не буде ніякої віддачі, а також дають змогу керівництву компанії здійснювати політику повної зайнятості під час економічних спадів, хоча це означає, що дивіденди за акціями не виплачуються.

Міжнародна конкуренція. За умов спаду економіки, коли знижується загальний обсяг попиту, організації, що працюють з меншою продуктивністю, можуть зазнати серйозних збитків.

7. Продуктивність і внутрішнє середовище.

Зовнішнє середовище визначає тільки основні правила на полі гри з продуктивністю. Внутрішнє середовище, створене численними рішеннями (та нерішучістю) керівництва, визначають, хто виграє.

Розглядаючи наступне питання, дізнаємось, яким чином керівництво може об'єднати в єдине ціле соціальні та технічні аспекти своєї організації з метою досягти зростання продуктивності та привести організацію до успіху.

3. Управління за критерієм продуктивності

Забезпечення стабільно високої продуктивності стосується всіх функцій системи управління та всіх об'єднуювальних процесів — комунікацій, прийняття рішень та забезпечення лідерства. Найбільш важливим для керівників є

усвідомлення концепції тісного взаємозв'язку всіх цих процесів і залежності оптимального рішення від конкретної ситуації.

Планування та продуктивність

Неможливо добитися сталої високої продуктивності праці за умови спонтанної, імпульсивної реакції на будь-які проблеми, що виникають. Керівництво має забезпечувати продуктивність через процес планування. Не маючи конкретних цілей стосовно продуктивності, неможливо визначити, чи є досягнута продуктивність високою чи низькою. Цілі є орієнтирами при вирішенні питання про те, яка робота підвищує загальну продуктивність, а яка заважає її підвищенню. Це допомагає членам організації координувати їх зусилля, що само по собі є одним з найбільш важливих факторів забезпечення продуктивності організації.

Стратегічне планування завжди має містити систематичний аналіз ринку, конкуренції та відносної сили організації.

Перспективне планування має життєво важливе значення для сталого зростання продуктивності, оскільки для неї типовими є тимчасові падіння з причин, які не пов'язані з ефективністю програм її підвищення, що реалізуються.

Перспективні довготермінові стратегічні плани необхідно всебічно підкріплювати короткостроковими планами, цілями підрозділів організації, планами та нормами.

Організація та продуктивність

Ефективна організація забезпечує оптимальне використання ресурсів, мінімізує втрати продуктивності з причини плутанини в розподілі відповідальності, порушення взаємодії підрозділів та збоїв у комунікаційних каналах.

Безпосередньо з продуктивністю найбільше пов'язані такі елементи організації, як технологія, проектування робіт і структура.

Керівники мають постійно пам'ятати, що більш прогресивна технологія не завжди приводить до зростання продуктивності. Оскільки організація являє собою систему взаємозв'язаних елементів, переваги більш ефективної технології іноді можуть бути нейтралізовані негативним ставленням робітників.

Щоб бути впевненим у тому, що технологія дійсно приведе до збільшення продуктивності, керівництво має збалансувати вимоги технології з потребами людей, що використовують її.

Зростанню продуктивності сприяють гнучко скореговані роботи, які відповідають також і вимогам виробничих робітників.

Структура організації впливає на її продуктивність іншим, не настільки явним, чином. Дослідження показують, що деякі групи працівників (наприклад, спеціалісти та вчені) негативно реагують на жорсткі структури з високим ступенем адміністрування. У таких структурах вони зазвичай невдоволені й рівень результативності їх праці нижчий. Організації з менш централізованою структурою швидше реалізують необхідні зміни. У сучасному динамічному середовищі високих технологій ті організації, структура яких сприяє розвитку

творчого початку, іноді можуть одержати значні переваги в конкурентній боротьбі.

Разом з тим у деяких випадках високоцентралізована структура може бути ефективнішою. Історія, наприклад, довела, що стосовно великомасштабних військових операцій такий підхід є найбільш доцільним.

Досвід показує, що у випадку, коли керівництво бажає, щоб організація добилась чогось, воно має покласти відповідальність за виконання завдань на конкретну особу або на якийсь підрозділ та делегувати їм відповідні повноваження.

Мотивація та продуктивність

Якість трудового життя. Уільям Оучі, Річард Паскаль та Ентоні Атос установили, що загальною рисою всіх американських компаній з хорошою постановкою справи управління є «абсолютно чітка орієнтація на людей». За Оучі, в основі такого підходу до питань управління лежить теорія «Зет». Вона містить такі принципи, як: відмова від політики звільнень; участь керівництва та працівників у прийнятті рішень, які стосуються їх роботи; програми службової кар'єри, що передбачають ротацію кадрів по різних функціональних областях компанії, а не просування тільки в одній спеціалізованій функціональній області; явне занепокоєння та спрямованість на забезпечення добробуту всіх працівників.

Оплата праці та просування по службі. Для забезпечення стабільного зростання продуктивності необхідно створити об'єктивні оцінки продуктивності та засоби контролю ступеня відповідності продуктивності певним вимірникам як основи для прийняття рішень про заохочення.

Умови праці мають сприяти розвитку продуктивності, а лінія поведінки керівництва повинна полягати в тому, щоб заохочувати те, що сприяє зростанню продуктивності.

Людський фактор за умов високих технологій. Гуманізація технології. Чим вищий рівень технології, тим вищим має бути рівень індивідуалізації або гуманізації, необхідний для реалізації всіх можливостей як людей, так і самої технології.

Контроль продуктивності. Функція процесу контролю необхідна для того, щоб можна було впевнитися в досягненні цілей та створити здорові підстави для винагородження людей за підвищення продуктивності.

Контроль якості. Необхідна чітко визначена відповідальність за роботу для того, щоб можна було установити, хто працює правильно, а хто ні. Високоякісна, продуктивна праця має бути нагороджена у грошовій формі або через просування по службі.

Організація зв'язку та продуктивність

Покращання якості інформації, наявної в момент прийняття рішення, дає змогу керівництву приймати обґрунтовані, своєчасні рішення. Негайна передача докладної інформації сприяє координації діяльності фізично розрізнених підрозділів.

Запровадження техніки та технології в галузь оброблення інформації також сприяє підвищенню продуктивності.

Для розвитку продуктивності необхідно забезпечити ефективний зв'язок організації з об'єктами зовнішнього середовища. Здійснюючи зв'язок та спілкування зі споживачами ще до створення нового продукту, фірма сприяє тому, що продукт буде відповідати критеріям якості в істинному значенні. Зв'язок з постачальниками дає змогу забезпечувати потрібну кількість та якість поставок матеріалів та інших ресурсів. Зв'язок з урядом допомагає іноді досягнути неофіційної угоди з питань економічного регулювання та запобігти додатковим витратам.

Для одержання ідей та реалізації відповідних рішень керівництву потрібна ефективна система зв'язку вниз та вгору по вертикалі, при цьому важливе створення атмосфери довіри.

Неформальне спілкування як по горизонталі, так і по вертикалі прискорює надходження інформації до їх місць, де її потребують.

Прийняття рішень та продуктивність

Сам процес прийняття рішень можна зробити більш продуктивним, якщо використовувати інформаційну технологію. Якісна інформація, тобто ревалентна, точна та своєчасна, природно, є необхідною умовою для прийняття якісного рішення.

Лідерство та продуктивність

У сучасному світі складних організацій залучення робітників до керування є ще більш ефективним способом забезпечення стабільного та тривалого зростання продуктивності. Спрямовуючи роботу неформальних груп на підвищення продуктивності (що особливо вдається японцям), також можна одержати активний та ефективний засіб для зростання продуктивності. Дух колективізму, характерний для передових організацій, частково визначається невідчутним, неформальним зв'язком між вищим керівництвом організації та службовцями нижніх ланок.

Стресові ситуації та конфлікти між окремими особами та групами працівників негативно впливають на продуктивність праці робітника, керівника та організації загалом, відвертають енергію від діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації.

Продуктивність на всіх рівнях

Для забезпечення стабільної продуктивності потрібні підтримка та участь у цій роботі з боку всіх рангів. Так само, як керівники на всіх рівнях організації виконують різні управлінські функції, вони роблять свій, відмінний від інших, внесок у розвиток продуктивності.

Вище керівництво визначає завдання фірми, перспективні цілі, політику та вирішує питання про основні капіталовкладення. Керівники вищої ланки безпосередньо взаємодіють з найбільш важливими силами зовнішнього середовища.

Керівники середньої ланки, які є своєрідним буфером, поставляють більшу частину інформації, на основі якої вище керівництво приймає свої рішення. Вони безпосередньо взаємодіють зі споживачами та постачальниками, визначають

цілі діяльності підрозділів, контролюють систему винагороджень значної частини службовців, координують усі великомасштабні заходи.

Керівники нижньої ланки, майстри безпосередньо взаємодіють з робочою силою, тобто є першою ланкою в ланцюгу передачі ідей про підвищення продуктивності «нагору».

Сьогодні діє тенденція до «схуднення» структур: зменшується кількість рівнів управління й адміністративно-управлінського персоналу. Тому для досягнення успіху в нових умовах потрібно мати широкий набір навичок і знань.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

Основна

1. Конституція України. – Київ: Преса України, 1997.– 80 с.
2. Кодекс законів про працю України // Закони про працю. – Київ, 1997. – С. 3–83.
3. Про атестацію робочих місць за умовами праці. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.92 № 442 [Електронний ресурс].–Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-92-%D0%BF#Text>
4. Про вищу освіту: Закон України //Відомості Верховної Ради (ВВР).–1991. – № 34.– Ст. 451. Документ [1060-12](#), чинний, остання редакція від 22.12.2005 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
5. Про зайнятість населення: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР).–1991.–№ 14.–Ст. 170. Документ 3483-IV, чинний, остання редакція від 23.02.2006 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
6. Про колективні договори і угоди: Закон України // Закони України. Т. 6. – Київ, 1996. – Ст. 5–11. Документ 20/97 - ВР, чинний, остання редакція від 23.01.1997 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
7. Про охорону праці: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР).–1992. № 49.–Ст. 668. Документ [2694-12](#), чинний, остання редакція від 13.12.2005 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
8. Про пенсійне забезпечення: Закон України // Відомості Верховної Ради (ВВР).–1992.– №3.–Ст. 10. Документ 3235-4, чинний, остання редакція від 20.12.2005 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
9. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України // Закони України.– Т.15. – Київ, 1999. – С. 332–343. Документ 1096-4, чинний, остання редакція від 10.07.2003 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
10. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України // Урядовий кур'єр. – 1999. – № 187. Документ 3200-4, чинний, остання редакція від 15.12.2005 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
11. Про професійно-технічну освіту: Закон України // Урядовий кур'єр. Орієнтир. Інформаційний додаток. – 1998. – № 48–49. Документ 3167-4, чинний, остання редакція від 01.12.2005 - ЛІГА: ЕЛІТ. Версія 7.7.1.
12. Класифікатор професій ДК 003-95. – Київ: Держстандарт України, 1995.
13. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною конференцією праці, 1919-1956. – Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. – Т. 1. – 776 с.
14. Конвенції і рекомендації, прийняті Міжнародною конференцією праці, 1957-1990. – Женева: Міжнародне бюро праці, 1991. – Т. 2. – 784 с.
15. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск І «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності», розділ 1 «Професії керівників, професіоналів, фахівців та

- технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності». – Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. – 237 с.
16. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск І «Професії працівників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності», розділ 2 «Професії робітників, які є загальними для всіх видів економічної діяльності». – Краматорськ : Центр продуктивності, 1998. – 282 с.
 17. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. – Київ: Інститут державної служби зайнятості, 2000.– 300 с.
 18. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – 3-е изд. пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Союз», 2002. – 463 с.
 19. Амстронг, М. Менеджмент: методы и приёмы : пер. с 3-го англ. изд. / М. Амстронг. – Київ : Знання-Прес, 2006. – 876 с. – (Европейский менеджмент)
 20. Діденко, В. М. Менеджмент: підручник/ В. М. Діденко. – Київ : Кондор, 2008. – 544 с.
 21. Кузьмін, О. Є., Основы менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003.- 276 с.
 22. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін; за ред. Г. Є. Мошек. - Київ : АТІКА, 2007.- 584 с.
 23. Менеджмент: навч. посіб./ редкол.: Г. В. Щокін [та ін.]. – Київ: МАУП, 2007.–816 с.
 24. Михайлова, Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 248 с.
 25. Основы менеджменту: навч. посіб. / Є. К. Бабець, А. Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А. П. Чернов. – Київ : Професіонал, 2007. - 496 с.
 26. Осовська, Г. В. Основы менеджменту: підручник./ Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - Київ: Кондор, 2006.- 664 с.
 27. Осовська, Г. В. Основы менеджменту. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – Київ: Кондор, 2005.-581 с.
 28. Приймак, В. М. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В. М. Приймак . - Київ: Атіка, 2008. - 240 с.
 29. Скібіцька, Л. І. Менеджмент : навч. посіб./Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. - Київ: ЦУЛ, 2007.-416 с.
 30. Сладкевич, В. П. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб./ В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. - Київ: МАУП, 2007. - 488 с.
 31. Стадник, В. В. Менеджмент: Посібник / В. В. Стадник, М.А. Йохна.- Київ: Академвидав, 2003.- 326 с.
 32. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. за ред. Л. І. Федулова. - Київ: ЦУЛ, 2007. - 536 с.
 33. Тарнавська, Н. Стратегічний менеджмент: практикум: навч. посіб./ Н. Тарнавська, О. Напора. - Тернопіль: Карт-Бланш ; Київ : Кондор, 2008.- 378 с.

34. Туленков, М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб./ М. В. Туленков. - Київ: Каравела, 2007. - 304 с.
35. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник / Ф. І. Хміль – Київ: Вища шк., 2003. – 351 с.
36. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу: навч.-метод. посіб.: У 6 кн. / А. Ф. Павленко, С. В. Степаненко, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дубинський та ін. — Київ: КНЕУ, 2001. — 117 с.
37. Менеджмент для магистров: учеб. пособие: рек. Мин. образ. и науки Украины / под ред. А. А. Епифанова.- Сумы: Университетская книга, 2003. – 178 с.
38. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підруч. / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Пичужкин И. В., Жарков В. Н., Максимов С. А. – Київ.: Академвидав, 2003. – 416 с.
39. Шегда, А. В. Менеджмент: навч. посіб.: рек. Мін. освіти і науки України/ А. В. Шегда.- Київ: Знання, 2002 – 583 с.
40. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / Г. В. Осовська, О.А. Осовський. – Київ: «Кондор», 2006. – 664 с.
41. Основы менеджмента: учеб. пособие / под. ред. А. А. Радугина. – М.: Центр, 1997. - 430 с.
42. Семенов, А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - Москва: ИТК "Дашков и К", 2008. - 556 с.
43. Джоан, Адаир. Искусство управлять людьми и собой / Адаир Джоан. – М.: Эксмо, 2006. – 656 с.
44. Соболев С. М. Менеджмент: навч.-метод. посіб. для самоств. вивч. дисц. / С. М. Соболев, В. М. Багацький. – Київ: КНЕУ, 2005. – 225 с.

ДОДАТКОВА

1. Мурашко, М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І. Мурашко. — 3-те вид., випр. і доп. — Київ: Знання, 2008 . — 435 с.
2. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: реинжиниринговая технология / В. В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с.
3. Борисова, Е. А. Управление персоналом для современных руководителей / Е. А. Борисова. - М. [и др.] : Питер, 2003. - 444 с.
4. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Питер, 2000. - 416 с.
5. Шипунов, В. Г. Основы управленческой деятельности. Управление персоналом. Управленческая психология. Управление на предприятии / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. - М. : Высш. шк., 2000. - 304 с.
6. Анализ структуры и качества рабочих отношений в организации // Персонал.- 2003.- № 10.- С. 79-80.

7. Головнева, И. Ваша кар'єра: путь наверх или...?/ И. Головнева// Новий Колегіум.- 2004.- № 5.- С. 40-45.
8. Дряхлов, Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США/Н. Дряхлов, Е. Куприянов// Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2.- С. 83-88.
9. Інформаційне забезпечення атестації та розвитку персоналу// Вісник НБУ.- 2004. - № 12. - С. 25.
10. Колпаков, В. Управление развитием персонала: теория и практика // Персонал.- 2004.- № 11.- С. 64-69.
11. Корнута, О. Концепція управління ефективністю персоналу - Performance management/ О. Корнута, М. Коваль// Економіст.- 2002.- № 10.- С. 72-75.
12. Маслов, В. О стратегическом управлении персоналом/ В. Маслов // Проблемы теории и практики управления.-2002.-№ 5.-С. 99-105.
13. Неруш, А. Зароботная плата как средство управления персоналом/ А. Неруш // Персонал.- 2003.- № 3.- С. 56-57.
14. Новосельцева, Т. Оценка эффективности управления персоналом коммерческого банка/ Т. Новосельцева // Персонал.- 2003. - № 2. - С. 65-68.
15. Опросник К. Л. Вилсона "Оценка управленческих навыков" // Персонал.- 2004.- № 12.- С. 61-67.
16. Пастухов, Б. Управление деловой активностью персонала / Б. Пастухов // Проблемы теории и практики управления.- 2002.- № 2.- С. 78-82.
17. Патрикац, Л. Кількість усміхнених облич - індикатор успішності банку/ Л. Патрикац // Вісник НБУ.- 2004.- № 3.- С. 24-26.
18. Росовецкий, А., Дарпинянц В. Дармовая движущая сила/ А. Росовецкий, В. Дарпинянц // Галицькі контракти.- 2004.- № 41.- С. 52-53.
19. Сыроватко, А. Теория мотивации персонала/ А. Сыроватко // Персонал.- 2003.- № 10.- С. 76-78.
20. Герасимова, С. Методичне та кадрове забезпечення управління інвестиційною діяльністю акціонерних товариств/ С. Герасимова // Актуальні проблеми економіки.-2006. - № 12.- С. 151-159.
21. Кондрацька, Л. П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили/ Л.П. Кондрацька //Актуальні проблеми економіки.- 2006.- № 12.- С. 169-180.
22. Макаренко, М. В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства / М. В. Макаренко //Актуальні проблеми економіки.- 2006. - № 12. - С. 181-187.
23. Гордієнко, Л. Ю. Менеджмент державної установи: навч. посіб. / Л.Ю. Гордієнко. – Харків: ХДЕУ, 2001. – 152 с.
24. Докучаєв, О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства/ О. А. Докучаєв // Економіка та держава. – 2006. - №8. – С. 79-81.
25. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2004. – 392 с.

Навчальне видання

Доронін Андрій Віталійович

**ТЕХНОЛОГІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ
НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2020

Підписано до видання 15.12.2020

Ум. друк. арк. 7,2. Обл.-вид. арк. 8,5 Електронний ресурс

Видавець і виготовлювач
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
<http://www/khai.edu>
Видавничий центр «ХАІ»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001