

Лазоренко Л.В.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
З ДИСЦИПЛІНИ
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Київ- 2020

ТЕМА: СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”.
2. Інструменти менеджменту: ієрархія; організаційна культура; ринок.
3. Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.

1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЙ “УПРАВЛІННЯ” ТА “МЕНЕДЖМЕНТ”.

Управління - це загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в оточуючому її середовищі.

Коли мова йде про управління виокремлюють такі поняття:

- *об’єкт управління*, станом якого потрібно управляти;
- *ціль управління* – бажаний характер поведінки об’єкта управління;
- *систему управління*, що складається з об’єкту управління та керуючої системи.

Управління необхідно для нормального існування та розвитку любых систем: біологічних; технічних; економічних та соціальних. Процеси управління в окремому біологічному організмі відбуваються за складними генетичними програмами. Цей процес ускладнюється коли мова йде про управління людиною не тільки як біологічним але й соціальним об’єктом. Розрізняють три типи управління людьми:

- політичне управління;
- соціальне управління;
- економічне управління.

Політичне управління здійснюється на рівні суспільства та проявляється у функціонуванні держави.

Соціальне управління пов’язано з поведінкою окремих організацій, соціальних груп.

Економічне управління являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб.

Економічне й соціальне управління покладено в основу управління організаціями. *Особлива система управління організаціями в умовах ринку отримала назву менеджменту*. Тобто, менеджмент є різновидом управління. Термін “менеджмент” переважно використовують коли мова йде про управління організаціями, метою діяльності яких є отримання прибутку [9, 26].

Існує кілька тлумачень походження слова “менеджмент”. За думкою одних авторів це слово походить від англійського Manage – управляти, яке у свою чергу запозичило свій корінь від латинського Manus – рука [9, 16].

За думкою інших - слово “менеджмент” утворено від італійського maneggio/maneggiare та французького manège, що означає “арену, по якій бігають по колу коні, що підганяються довгим хлистом шталмейстера”.

Найчастіше *менеджмент* розглядається як *сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації*.

Об’єктом менеджменту як діяльності виступає виробничо-господарська організація і чинники оточуючого її середовища.

Суб’єктом менеджменту виступають співробітники організації, які своїми діями впливають на об’єкт управління.

Види менеджменту:

А. За ресурсами:

- фінансовий менеджмент;
- менеджмент персоналу;
- інформаційний менеджмент;
- управління матеріально-технічними ресурсами.

Б. За сферами діяльності:

- виробничий;
- банківський;
- торговий;
- рекламний;
- фармацевтичний;
- медичний;
- будівельний;
- аграрний та інші.

В. За функціями:

- стратегічний;
- операційний;
- інноваційний;
- інвестиційний та інші.

Г. За внутрішнім та зовнішнім середовищем:

- міжнародний;
- внутрішньофірмовий.

Рівні управління та групи менеджерів

За функціями, які виконують керівники їх поділяють на такі *рівні управління*:

- *технічний рівень* – забезпечує щоденні операції і дії, необхідні для ефективної роботи організації;
- *управлінський рівень* – забезпечує координацію роботи структурних підрозділів організації;
- *інституційний рівень* – визначає місію та цілі організації, забезпечує довгострокове планування, зв'язки організації із зовнішнім середовищем.

Трьом рівням управління відповідають три групи менеджерів: молодші менеджери; середні менеджери; менеджери вищого рівня.

Менеджери 1 рівня - низової ланки управління (супервайзери) – не керують роботою інших менеджерів, в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, відповідають за безпосереднє використання матеріальних ресурсів (сировина, устаткування).

Типовою назвою посади на даному рівні є майстер, майстер зміни, адміністратор, старша медична сестра.

Менеджери середнього спрямовують роботу молодших менеджерів і мають широкий діапазон влади.

Середніх менеджерів поділять на:

- *лінійних* – керують відокремленими підрозділами. Вони управляють і кадрами, і фінансами, і технологічними процесами підрозділу. Прикладом такого лінійного менеджера може бути директор філії МАУП.
- *функціональних* – функціональні менеджери здійснюють керівництво функціональними підрозділами. Обіймають посади головного бухгалтера, завідувача економічного відділу, завідувача відділу маркетингу, тощо.

В останні десятиріччя відмічається тенденція до реструктуризації та скорочення управлінського апарату великих корпорацій. Це в першу чергу стосується середніх менеджерів.

В багатьох зарубіжних компаніях відмовились від середніх менеджерів, що дало можливість зробити пірамідальну структуру організації більш плоскою і прискорило передачу інформації на нижчі ієрархічні рівні. В таких організаціях процес прийняття та реалізації управлінських рішень відбувається теж більш швидкими темпами.

Наприклад, компанія «Крайслер» скоротила число керівників середньої ланки на 40%. В компанії Eastman Kodak кількість менеджерів середньої ланки скоротилась на 30 відсотків, а кількість ієрархічних сходинок з 7 до 3. В компанії Medical Systems Group, яка входить до складу General Electric кількість середніх менеджерів скоротилась на 35%.

Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) відповідають за довгострокове планування, визначення широких цілей і стратегій, безпосередньо управляють роботою середніх менеджерів.

Вищий організаційний рівень – найменша за чисельністю ланка керівництва. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки – усього кілька людей.

Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі – це голова Ради директорів, президент, віце-президент корпорації. В армії їх можна порівняти з генералами, у середовищі державних діячів – з міністрами, а в вищому навчальному закладі – з ректором або президентом.

Топ-менеджери відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації.

Якщо вище керівництво фірми вирішує перевести корпорацію на випуск комп'ютерів до того, як компанія може вести конкуренцію з «Ай Би Ем», то керівники середньої і низової ланок мало що можуть зробити, щоб перешкоджати великому провалу.

Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд компанії. Наприклад, атмосфера, у якій діє уряд, та й уся країна, звичайно зазнає значних змін при новому президенті.

Тому успішно діючі керівники вищої ланки у великих організаціях цінуються дуже високо, і їхня праця оплачується дуже добре.

Менеджери вищого рівня несуть відповідальність за широкомасштабні цілі.

Топ-менеджери відповідальні перед:

- радою директорів (у корпорації);
- офіційними органами (в уряді);
- довіреними особами (некомерційних організаціях).

2. ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ: ІЄРАРХІЯ; ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА; РИНОК.

Ієрархія як інструмент менеджменту

Навчання студентів організують деканати. Співробітники деканату підпорядковані заступнику декана, роботу якого координує декан. Декан в своїй діяльності підпорядкований проректору з навчальної роботи, який безпосередньо звітує за навчальну роботу перед ректором. Такий поділ праці одержав назву вертикального. *Вертикальний поділ праці утворює рівні управління або ієрархію.*

Концепція ієрархії була висунута греком на ім'я Діонісій Ареопагіт приблизно 1500 років тому. Саме слово буквально означає "священноначаліє, священна влада". Діонісій вважав, що небеса організовані ієрархічно. Небесна структура має дев'ять рівнів, де на найвищій сходинці знаходиться Бог, йому підпорядковуються архангели. Згідно Діонісію Ареопагіту, пекло теж ієрархічне і теж має дев'ять рівнів. Чистилище служить основною мотивацією, що змушує людей видиратися нагору по схода.

В сучасному менеджменту під *ієрархією* розуміють *розстановку членів організації згідно повноважень та статусу.*

Тобто, ієрархія управління – це класифікація членів організації за посадами, які вони обіймають, і за статусом.

На *нижній сходинці ієрархії перебувають працівники*, які виконують поточну роботу (робітники на заводі, клерки в офісі). Ці працівники не контролюють роботу інших працівників.

Роботою робітників опікуються співробітники, які займають управлінські посади - менеджери.

Організаційна культура як інструмент менеджменту

Ще в стародавніх племенах існували свої правила та табу, які диктували правила та відношення між членами племені та сторонніми людьми. Сучасні організації також мають власну культуру, яка визначає як повинні та не повинні поводитись члени організації. В кожній організації існують певні системи цінностей, ритуалів та традицій, які визначають її організаційну культуру.

Організаційна культура – система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та відрізняє дану організацію від інших.

В основу організаційної культури покладено такі *критерії*:

- *особистісна ініціатива* - ступінь відповідальності, свободи та незалежності, яку має людина в організації;
- *ступінь ризику* - готовність співробітника організації піти на ризик;
- *спрямованість дій* – встановлення організацією чітких цілей та очікуваних результатів;
- *узгодженість дій* – принципи за якими взаємодіють підрозділи та працівники організації;
- *управлінська підтримка* – забезпечення вільної взаємодії, допомоги і підтримки підлеглих з боку управлінських служб;
- *контроль* - перелік правил та інструкцій для контролю за поведінкою співробітників організації;
- *ідентичність* – ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- *система винагород* – ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;
- *конфліктність* – готовність працівника відкрито виявляти свою думку та йти на конфлікт;
- *моделі взаємодії* – ступінь взаємодії в організації, за якої взаємодія виражена у формальній ієрархії та підлеглості.

Організаційна культура визначає стиль керівництва в організації, зумовлює основні дії управлінського персоналу. Американські науковці Роббінс С. та Коултер М. визначили вплив організаційної культури на діяльність менеджера (таблиця 1.3).

Організаційна культура являє собою складний феномен, який формується з зовнішніх, базових та внутрішніх атрибутів.

Зовнішні атрибути організаційної культури складають:

- *Корпоративна символіка* – унікальний фірмовий стиль (поєднання кольорів, логотипи, уніформа).
- *Слогани та девізи організації*. Наприклад, в МАУП: “Обери своє майбутнє”. Девізом МАУП виступає вислів Ф.Беккона “Можемо скільки знаємо”.
- *Церемонії і традиції*: В МАУП існує церемонія випуску фахівців: кожний студент, в залежності від освітньо-кваліфікаційного рівня має бути одягненим до церемонії в мантиї відповідного фасону та кольору. Процедура церемонії однакова в усіх інститутах закладу.

Процедура набору персоналу в МАУП має вид традиції, яка відрізняє академію від інших закладів вищої освіти: обов’язкове психологічне тестування; кілька співбесід з керівниками структурних підрозділів, інституту, академії; випробувальний термін для працівників адміністративних служб; укладання короткотермінових контрактів, тощо.

- *Легенди* – організаційні притчі про окремих людей або подіях: про батьків-засновників або “камікадзе” – трудоволюбів з числа простих смертних. Такі історії пояснюють основні задачі, демонструють що має важливість для організації.

Базові атрибути організаційної культури - документально задекларована система цінностей. Дотримання цих документів є обов’язковим для всіх співробітників організації. Вони складають імідж компанії в очах зовнішнього світу.

Першим документом, який декларував систему цінностей організації та встановлював правила ділової поведінки був етичний кодекс поведінки.

Перший етап створення та прийняття корпоративних етичних кодексів розпочався у США на початку ХХ сторіччя. Етичний кодекс включав :

- стандарти ідей вільного підприємництва;
- перелік норм поведінки із клієнтами та партнерами по бізнесу;
- перелік норм поведінки із конкурентами.

Етичні кодекси деяких компаній не змінюються на протязі десятки років. Наприклад, етичний кодекс компанії “Джонсон і Джонсон” був прийнятий у 1945 році і досі не змінювався. Коли в 70-х роках виявилось, що кодекс вже не відповідає вимогам часу, менеджери не наважились його змінювати. Було розроблено комплекс етичних програм, які доповнювали кодекс.

Другий етап поширення корпоративних кодексів починається на початку 50-х років. Корпоративні кодекси приймають не тільки компанії США, але багатьох європейських країн, Японії.

Дослідженнями, проведеними у США, було встановлено, що етичні кодекси, які складаються із загальних положень (наприклад “не вкради”) легко забуваються співробітниками і не приносять користі для формування корпоративної культури організації.

Етичні кодекси у компаніях США різні. Вони можуть складатись із кількох речень або мати кілька розділів.

Типовим етичним кодексом, що відображає південноамериканську модель менеджменту, є етичний кодекс компанії Кока-кола. Він складається з наступних розділів:

1 розділ - регулює виконання зобов'язань за бухгалтерськими рахунками та звітам компанії.

2 розділ - визначає потенційні конфлікти, які можуть виникнути при зіткненні інтересів працівників компанії. Кодекс забороняє працівникам мати особисту зацікавленість у :

- справах з діловими партнерами компанії (постачальники);
- справах конкурента;
- справах клієнтів компанії.

3 розділ регулює взаємодію компанії: з державними установами, офіційними особами, клієнтами та постачальниками.

4 розділ регламентує тезу, за якої участь співробітників в діяльності політичних партій та роботі інших компаній не має стати на заваді роботі в компанії.

5 розділ містить вказівки щодо реалізації правил кодексу.

В останні десятиріччя комплекс документів:

- етичний кодекс;
- правила та інструкції з внутрішнього розпорядку;
- положення про роботу підрозділів;

об'єднуються в єдиний загальний документ “Філософія організації”.

Філософія організації – сукупність внутріфірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації.

Ринок як інструмент менеджменту

Ринок - упорядкована система, за якої покупці та продавці підтримують контакт і роблять бізнес.

На менеджмент організації безпосередній вплив будуть чинити багато ринків. Наприклад, організація мусить звертатись до ринку ресурсів (ринок праці, ринок сировини, валютний ринок). Товар або послуги, які виробляє організація, потрапляють на споживчий ринок. Вимоги споживачів до якості товару будуть обумовлювати стан менеджменту якості в організаціях.

Ринок вимагає від організації проведення постійних організаційних змін: реструктуризації; ліквідації неприбуткового або неперспективного бізнесу. Тільки ті компанії, які змінюються разом з ринком, стійко домагаються високої рентабельності.

3. ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ЕКОНОМІЧНО РОЗВИНУТИХ КРАЇНАХ.

Японська модель менеджменту

Причиною ідентифікації японської моделі менеджменту як однієї з найбільш успішних є динамічний розвиток економіки Японії після Другої світової війни та завоювання японськими підприємствами першості не лише на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках.

На феномені японського управління позначилися обмеженість, а то і відсутність деяких найважливіших природних сировинних ресурсів: вугілля, залізної руди, нафти та ін. Наступною передумовою стали особливості загальнонаціонального механізму регулювання економіки. В Японії неможливе превалювання приватного бізнесу чи держави у відносинах взаємного регулювання: держава і приватний бізнес – партнери, які послідовно виконують свої функції.

Організація управління в японських фірмах суттєво відрізняється від американської та європейської моделей. Відмінності стосуються організаційної побудови фірм, визначення стратегічних напрямів управлінської діяльності, вирішення кадрових питань, уваги до якості продукції, системи соціальних відносин на виробництві та в управлінні.

На думку японського фахівця з менеджменту Хидеки Йосихара, є шість характерних ознак японського управління.

1. Гарантія зайнятості і створення обстановки довірчості. Такі гарантії ведуть до стабільності трудових ресурсів і зменшують плинність кадрів. Стабільність служить стимулом для робочих і службовців, вона укріплює відчуття корпоративної спільності, гармонізує стосунки рядових співробітників з керівництвом. Звільнившись від тиснучої загрози звільнення і маючи реальну можливість для просування по вертикалі, працівники отримують мотивацію для зміцнення відчуття спільності з компанією. Стабільність так само сприяє поліпшенню взаємин між працівниками управлінського рівня і пересічними працівниками, що, на думку японців, абсолютно необхідно для поліпшення діяльності компанії. Стабільність дає можливість кількісного збільшення управлінських ресурсів, з одного боку, і свідомого спрямування вектора їх активності на більш значущі цілі, ніж підтримка дисципліни. Гарантії зайнятості в Японії забезпечує система довічного найму - явище унікальне і багато в чому незрозуміле для європейського способу мислення.

2. Гласність і цінності корпорації. Коли всі рівні управління і працівники починають користуватися загальною базою інформації про політику і діяльність фірми, розвивається атмосфера участі і загальної відповідальності, що покращує взаємодію і підвищує продуктивність. В цьому відношенні зустрічі і наради, в яких беруть участь інженери і працівники адміністрації, дають істотні результати. Японська система управління прагне також створити загальну для всіх працівників фірми базу розуміння корпоративних цінностей, таких, як пріоритет якісного обслуговування, послуг для споживачів, співпраця робочих з адміністрацією, співпраця і взаємодія відділів. Управління прагне постійно прищепити і підтримувати корпоративні цінності на всіх рівнях.

3. Управління, засноване на інформації. Збору даних і їх систематичному використанню для підвищення економічної ефективності виробництва і якісних характеристик продукції надається особливе значення. У багатьох фірмах, що збирають телевізори, застосовують систему збору інформації, при якій можна виявити, коли телевізор поступив в продаж, хто відповідав за справність того або іншого вузла. Таким чином виявляються не тільки винні за несправність, але, головним чином, причини несправності, і приймаються заходи для недопущення подібного в майбутньому. Керівники щомісячно перевіряють статті доходів, обсяг виробництва, якість і валову виручку, щоб подивитися, чи досягають цифри заданих показників і щоб побачити прийдешні труднощі на ранніх етапах їх виникнення.

4. Управління, орієнтоване на якість. Президенти фірм і керівники компаній на японських підприємствах найчастіше говорять про необхідність контролю якості. При управлінні виробничим процесом їх головна турбота - отримання точних даних про якість.

5. Постійна присутність керівництва на виробництві. Щоб швидко впоратись з ускладненнями і для сприяння вирішенню проблем у міру їх виникнення японці часто розміщують управлінський персонал прямо у виробничих приміщеннях. У міру вирішення кожної проблеми вносяться невеликі нововведення, що приводять до накопичення додаткових нововведень. У Японії для сприяння додатковим нововведенням широко використовується система новаторських пропозицій і гуртках якості.

4. Підтримка чистоти і порядку. Одним з істотних чинників високої якості японських товарів є чистота і порядок на виробництві. Керівники японських підприємств прагнуть встановити такий порядок, який може служити гарантією якості продукції і здатний підвищити продуктивність завдяки чистоті і порядку.

В цілому японське управління відрізняє спрямованість на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості і гармонізацію відношення між робочими і керівниками.

Північноамериканська модель менеджменту

Менеджмент як діяльність зародився у Сполучених Штатах Америки в останній чверті XIX ст. На той час це була єдина країна, де підприємницька діяльність людини не залежала від її походження, національності, стану чи віросповідання. Мільйони емігрантів із Європи створили величезний ринок робочої сили, на якому працелюбна людина могла досягти значного успіху. Уряд США матеріально підтримував одержання освіти, що сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально здатних працювати на різних ділянках у бізнесі, включаючи управління. Виявилось, що кращих результатів досягали ті, хто генерував нові ідеї, в тому числі у сфері управління організаціями. Вони і сформували практичні засади менеджменту. Дещо пізніше аналогічні процеси почалися в країнах Європи.

Формування світової практики менеджменту відбувалося передусім під впливом практики управління корпораціями США. Це було наслідком того, що менеджмент зародився саме тут, не менш відчутно позначилося і провідне економічне становище США в сучасному світі. Нині у більшості країн світу відбувається процес творчого осмислення та адаптації американського менеджменту до національних особливостей, на цій основі виникають регіонально-національні моделі менеджменту.

Будь-яка американська компанія протягом XX ст. змінювала власну організацію й управління в наведеній послідовності. Організаційні структури управління фірмами більш ніж за 100 років існування пережили відчутні модифікації. Перша відбулася у 20-ті роки XX ст. внаслідок відокремлення управління від власності на капітал, що знаменувало революційні зміни в практиці управління виробничо-господарською діяльністю. Наступна модифікація була пов'язана з формуванням організацій командно-контрольного типу із сконцентрованим у верхньому ешелоні фірми централізованим штабним управлінським апаратом.

Основою організаційної структури американської корпорації в 50–70-ті роки XX ст. стало децентралізоване управління виробничим процесом, за якого на верхньому рівні керівництва вирішували проблеми загальної політики (маркетингової, фінансової, технічної і т. п.), вибору стратегії управління, формулювали принципи кадрової політики фірми і т. п., на нижньому функціонували відносно самостійні виробничі підрозділи. Їхніми завданнями була реалізація політики, розробленої вищим ешелоном керівництва, підвищення ефективності своєї діяльності, в тому числі шляхом власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок (НДДКР) і т. п.

У 80-ті роки XX ст. виявилися недоліки традиційних лінійно-функціональних організаційних структур. Найгострішими були проблеми розподілу повноважень і відповідальності в науково-технічній і дослідницькій роботі. Використання розробок центральних науково-дослідних служб нерідко спричиняло значну перебудову виробництва у структурних підрозділах, тоді як розробки децентралізованих підрозділів НДДКР впроваджували без суттєвої шкоди для реалізації поточних виробничо-збутових програм. Крім того, інтенсивна інноваційна діяльність суперечила орієнтації на оперативні економічні показники, що зумовило негативну реакцію багатьох менеджерів, які відповідали за поточне виробництво. Це спонукало корпорації до пошуку ефективніших організаційних структур – гнучких, цілеспрямованих, різноманітних. Тому корпорації США наприкінці 80-х років XX ст. з метою вдосконалення організаційних структур управління почали перехід від командно-контрольної організації до децентралізованого управління шляхом організації самоврядних управлінських підрозділів на виробництві, що передусім було зумовлено динамічністю американського ринку, який вимагав високої диверсифікації виробництва. Це позначилося на структурі управління компаній: були створені спеціалізовані виробничі підрозділи чи їх групи із різних видів продукції і сфер діяльності. Запровадження так званих «плоских структур» зумовлювало скорочення або ліквідацію окремих підрозділів функціональних служб при штаб-квартирах корпорацій. Відповідні функції передавали низовим ланкам, що сприяло розширенню їх участі у визначенні політики корпорацій. Змінювалися не просто структури управління, а система управління корпораціями. Більшість великих компаній США перейшла до *мультидивізіональних* (лат. – багато) *структур* – складних,

горизонтально розгорнутих структур управління, елементами яких є спеціалізовані у межах корпорації за окремими продуктами виробничі структурні підрозділи з автономним управлінням.

Ці зміни зумовлені новою роллю людини у виробництві й управлінні. Попередні методи американського менеджменту, сформовані під впливом тейлоризму, ґрунтувалися на поділі виробничого процесу на окремі завдання, виконання яких залежало від уміння працівників. Наприкінці 60-х років XX ст. у США зросла роль інтелектуальної частки робочої сили і, відповідно, знизилася значення фізичної.

ТЕМА: ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Закони та закономірності менеджменту.
2. Загальні принципи менеджменту.
3. Сучасні принципи управління і методологія їх розроблення

1. ЗАКОНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ.

В процесі розвитку науки менеджмент на основі систематизації практичного досвіду функціонування господарських суб'єктів в різних країнах світу вченим вдалося встановити незаперечні стійкі, повторювані взаємозв'язки між явищами, процесами. Їх узагальнення призвело до формування основ науки менеджмент – законів, закономірностей та принципів менеджменту, які в теперішній час мають прикладний характер і є визнаними нормами управління організаціями.

Закони менеджменту – це встановлені на основі досвіду, практичної діяльності, виявлені шляхом наукових досліджень об'єктивні, стійкі, істотні та повторювальні причино-наслідкові зв'язки, взаємозв'язки між економічними, соціальними явищами, процесами, відносинами в процесі менеджменту.

Спираючись на дослідження науковців у галузі менеджменту можна сформулювати наступні закони менеджменту, які складають базис сучасного менеджменту.

1. *Закон інтеграції управління.* Інтеграція - це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих правлінських дій на різних етапах управління в єдиний управлінський процес, а з іншого боку - підрозділів, виробництв у єдиний виробничий організм - підприємство. Інтеграція спрямована на досягнення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників для виконання завдань організації шляхом застосування правил, процедур, ієрархії управління, особистих зв'язків, стилів керівництва. Підприємства у свою чергу можуть поєднуватися в різні організаційні форми ринкової економіки. Інтеграційні процеси здійснюються доти, поки вони сприяють високим темпам нововведень, мобільності технологічної переорієнтації, високому рівню зайнятості в умовах гострої конкурентної боротьби. Як інтегруючі фактори можуть виступати цілі, інтереси, необхідність підтримки життєдіяльності й розвитку організації, вимоги ринку. На інтеграційні процеси можуть впливати внутрішні й зовнішні змінні.

2. *Закон спеціалізації управління.* Передбачає розподіл управлінської праці на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

Сучасне виробництво засноване на використанні новітніх технологічних процесів, технічних засобів, високого ступеня організації виробництва й праці, інформаційних систем. Для управління таким виробництвом необхідні вузькоспеціалізовані знання й навички в різних галузях науки й техніки, що приводить до розчленовування загальних функцій, їхньому прояву в конкретних умовах, на різних рівнях. Менеджмент включає економічні, соціально-психологічні, правові й організаційно-технічні аспекти, тому менеджери повинні мати високий професіоналізм в області кожного із цих напрямків. Властиві ринковій економіці ризик і невизначеність ситуації вимагають від менеджерів самостійності й відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних і науково-технічних рішень.

3. *Закон оптимального поєднання централізації і децентралізації управління.* Посилення централізації супроводжується виникненням додаткових і проміжних рівнів управління, збільшенням бюрократичного апарату, монополізацією виробництва; основними ж характеристиками децентралізації є відсутність зайвих проміжних рівнів, скорочення бюрократичного апарату, демонополізація виробництва [6]. При цьому обидва компоненти мають як позитивні, так і негативні властивості, тому система менеджменту буде максимально ефективною лише у разі оптимальної реалізації всіх позитивних характеристик як централізованого, так і децентралізованого менеджменту. Згідно даного закону необхідно формувати оптимальний рівень делегування вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення високих результатів і сприятливого психологічного клімату в

організації.

4. *Закон економії часу в управлінні.* Ефективність менеджменту залежить від швидкості реакції менеджера на потреби ринку й мобілізації внутрішніх і зовнішніх змінних для задоволення цих потреб. Рішення будь-якого питання в менеджменті в більш короткий час порівняно з конкуруючою стороною завжди впливає на кінцеві результати діяльності організації. У глобальних масштабах закон економії часу може впливати на рівень економічного розвитку регіону або країни в цілому. Отже дія цього закону спрямована на підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

5. *Закон демократизації управління.* В процесі зростання рівня використання розумової високоспеціалізованої праці на сучасних підприємствах у керівництва все більше виникає необхідність у консультації з працівниками задля прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень, і водночас у підвищенні їх компетентності. Цей закон акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

6. *Закон безперервного удосконалення систем.* Передбачає послідовну та перманентну (постійну) еволюцію всіх управлінських систем організації (виробничої, фінансової, соціальної, інформаційної тощо), причому ця еволюція відбувається часто в окремих частинах пропорційно, тому цей закон іще називають законом пропорційного розвитку систем управління.

7. *Закон відповідності систем цілям.* Організація є системою. Система – це сукупність взаємодіючих елементів, які становлять цілісне утворення, що має нові властивості, які відсутні в її елементів. Елемент завжди є структуроутворюючою частиною системи (наприклад, підприємство – це складна сукупність елементів: підрозділів, цехів, служб). Елементу властиві одна або кілька якостей, які визначають його місце у внутрішній організації системи. При цьому своє призначення елемент може виконувати тільки тоді, коли він взаємодіятиме з іншими елементами системи. Отже, для досягнення системою своїх цілей необхідним є досягнення цілей кожним елементом системи, причому їх цілі мають бути узгодженими, взаємопов'язаними та такими, що не суперечать одна одній.

8. *Закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу.* Будучи відкритою системою, організація не може функціонувати відособлено від зовнішнього середовища, що повсякчас змінюється. Тому при організації системи, зокрема виборі виду діяльності, форми організації бізнесу, формуванні структури організації необхідно враховувати інтереси споживачів, ресурсні обмеження постачальників, нормативно-правове регулювання з боку держави тощо, забезпечуючи тим самим підприємству базис для стабільного розвитку та ефективного функціонування.

9. *Закон інерції систем.* Дія даного закону заснована на неможливості здійснення організацією одномоментних змін в ході пристосування до змін факторів зовнішнього середовища, в результаті чого певні функції управління та робота підрозділів фірми частково продовжують здійснюватись за старою схемою, що обмежує можливості саморегулювання і відновлення стійкої діяльності системи. Відтак необхідним є прагнення до створення адаптивних, органістичних організацій, коли кожен суб'єкт управління (підрозділ, робоча група, працівник) має можливість взаємодіяти з іншим.

10. *Закон еластичності систем.* Слово еластичний має значення як плавний, легкий, той, що легко пристосовується, реакція однієї змінної на відносно невелику зміну іншої. Отже, еластичність системи означає можливість її повільної, поступової зміни відповідно до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Закономірності менеджменту – це об'єктивні, стійкі, загальні та повторювальні зв'язки між явищами, процесами, категоріями, що мають циклічний характер.

Відповідно до цього в менеджменті виділяють такі закономірності:

- процесу менеджменту;
- функцій та методів менеджменту;
- управлінських рішень;

- керуючої та керованої систем організації;
- внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- розвитку менеджменту тощо.

2. ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Принципи менеджменту на засадах застосування законів і закономірностей менеджменту відображають прикладний характер управління організаціями.

Принципи менеджменту – правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Принципи управління є узагальненням практичного позитивного управлінського досвіду і ґрунтуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку.

Універсальні принципи менеджменту:

- відображають загальні положення, характерні для організацій різних типів і видів;
- відповідають законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;
- об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління організацією;
- є керівною установкою, визнаною суспільством.

Основними принципами сучасної науки менеджмент вважають наступні:

1. *Системність.* Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

2. *Взаємозалежність.* Згідно з ним кожна організація складається із взаємозалежних внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси). При цьому фактори зовнішнього середовища постійно впливають на організацію (відповідно і на її внутрішнє середовище) та викликають відповідну реакцію з її боку.

3. *Динамічна рівновага.* Передбачає безперервний розвиток організації та утримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.

4. *Цілеспрямованість.* Відповідно до цього принципу будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватися на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.

5. *Ієрархічність.* Передбачає розташування управлінських посад в організаційній структурі від найнижчого рівня управління до найвищого.

6. *Єдиновладдя.* Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

7. *Економічність.* Формує засади функціонування організації щодо збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.

8. *Активізація.* Спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій та ін.

9. *Урахування потреб та інтересів.* Покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.

Усі принципи менеджменту взаємопов'язані. Відмова від якогось із них або недостатнє їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

3. СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ І МЕТОДОЛОГІЯ ЇХ РОЗРОБЛЕННЯ

Світовий економічний розвиток вступив у нову стадію – постіндустріальну, яка має свої особливості і передбачає нове бачення процесів, що потребують управлінських дій. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників діяти спільно і тим самим досягти синергізму в роботі. З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;

- залучення співробітників до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми і організацій, які з нею співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Ф. Хайєк (1899—1992) вказував, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів. Це, передусім, повага до чужої власності; визнання її недоторканості; чесність, довіра і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність; вміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами.

Не менш важливим принципом управління є «визнання соціальної відповідальності менеджменту перед людиною і суспільством загалом».

Наведені вище принципи взято за основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає змогу будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Але кожна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукати для себе ті принципи і методи, що сприятимуть успішній роботі і відповідатимуть вимогам і запитам ринку.

Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств. Вітчизняній управлінській практиці властиві невміння брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпорядження про впровадження новацій тощо. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними, але українські підприємства повинні прагнути бути конкурентоспроможними і на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру, і входження у світовий розподіл праці для України є важким завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинутих країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, а їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе лише у деяких сферах і то за умов ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і відбирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити основні правила ведення бізнесу, дотримання яких дасть їй змогу здобути конкурентну перевагу.

Ці правила мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та її зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формулювати нові цілі.

Формування принципів управління здійснюється за певною методологією, яка полягає в:

- оцінюванні середовища, в якому працює організація (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структура ринку, існуючі способи формування споживачьких преференцій тощо);
- визначенні місії організації, її цілей і завдань;

- виділенні «ключових компетенцій» організації, які формують потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися, щоб зберегти лідерство;

- формулюванні принципів, які мають стати основою системи управління, категоріями, зрозумілими всім працівникам організації;

- доведенні принципів управління до всього персоналу;

- постійному вдосконаленні й оновленні принципів управління відповідно до вимог часу.

Так, для малого підприємства, яке має на меті працювати на локальному ринку (сфера індивідуальних послуг, зокрема), актуальними є такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);

- висока якість роботи;

- доступні ціни;

- наслідування лідерів;

- ототожнювання співробітників із фірмою: кожен працівник — це «людина фірми»;

- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;

- застосування новітніх способів стимулювання праці;

- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;

- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;

- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує опанувати національний ринок, ключовими можуть бути такі принципи:

- високі стандарти діяльності;

- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);

- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;

- опора на реальність ринкових ситуацій;

- децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;

- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;

- орієнтація на лідерів; підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;

- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;

- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;

- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Компанії, які прагнуть вийти на зовнішній ринок, повинні керуватися, крім означених вище, такими принципами:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;

- ретельне обґрунтування кожного кроку з урахуванням особливостей міжнародного ринку;

- не тільки вивчення, а й формування споживацьких преференцій;

- орієнтація діяльності на загальнолюдські інтереси;

- дотримання етики бізнесу.

ТЕМА: Історія розвитку менеджменту

План

1. Класичні теорії менеджменту.
2. Особливості сучасної фази розвитку науки менеджменту.
3. Концепції сучасної науки менеджменту.
4. Розвиток управлінської науки в Україні.

1. КЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теорія менеджменту характеризується великою кількістю різних шкіл, теоретичних і практичних підходів. Виокремлюють такі школи менеджменту:

- наукового управління (Ф. Тейлор, Ф. та Л. Гілберти, Г. Емерсон);
- класичного або адміністративно-функціонального управління (А. Файоль, М. Вебер);
- людських відносин (М.П.Фоллетт, Э.Мейо). Розвиток наук поведінки (Д. Мак-Грегор, А. Маслоу);
- науки управління (П. Друкер і ін.).

Фундамент сучасного менеджменту був закладений засновниками Школи наукового менеджменту Фредериком Тейлором (1856-1915), подружжям Френком (1868-1924) і Ліліан (1878-1972) Гілбретами (Gilbreth), Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931).

Тейлор Ф. - американський інженер і дослідник вважається основоположником науки управління. Запропонована ним система організації праці й управлінських відносин викликала «організаційну революцію» у сфері виробництва й управління. Уперше свої погляди він виклав у статті «Система кусочних розцінок (1895). Потім вони були розширені в книзі «Цехове управління» (1903) і одержали розвиток в «Основах наукового менеджменту» (1911).

В основу системи Ф. Тейлора покладено такі принципи:

- уміння аналізувати роботу, вивчати послідовність її виконання;
- підбір робітників (працівників) для виконання даного виду;
- навчання й тренування робітників;
- співробітництво адміністрації й робітників.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники *Ліліан і Френк Гілберти* (останній готувався надходити в Массачусетський технологічний інститут, але став муляром). Вони вивчали трудові операції, використовуючи кінокамеру й винайдений ними спеціальний прилад - мікрохронометр, що міг вимірювати й фіксувати проміжки часу тривалістю до 1/2000 секунди.

Основні принципи управління за Г.Емерсоном полягають у чіткому визначенні цілей, здоровому глузді, компетентних консультаціях на основі залучення професіоналів з метою вдосконалення управління; дисципліні, справедливому відношенні до персоналу, швидкому, надійному, повному, точному і постійному обліку, диспетчеризації, формуванні норм і розкладів, нормалізації умов праці, нормуванні операцій, що складаються в стандартизації способів їх виконання, регламентуванні часу, письмових стандартних інструкціях, винагороді за продуктивність.

Якщо прихильники наукового менеджменту концентрували основну увагу на питаннях управління процесом виробництва, то прихильники *адміністративної школи* намагалися визначити загальні характеристики й закономірності управління й створити на їхній основі універсальні принципи управління, які можуть підвищити ефективність виробництва.

Представники цієї школи розглядали управління як єдиний процес, що складається з ряду функцій, а процес управління як суму всіх функцій.

Анрі Файоль (Fayol Henry)(1868-1925) - французький економіст, підприємець, організатор. Розвив і поглибив ряд важливих концепцій наукового управління. Обґрунтувати класичний (адміністративний) напрям у менеджменті А. Файоль зміг завдяки величезному особистому досвіду. З 1888 р., протягом 40 років, він управляв великою гірничодобувною компанією «Коломбо». Цю компанію він очолював коли вона була близька до фінансового краху, а покинув процвітаючою, що займала провідні позиції у світі.

А. Файолам закладено основи функціонального управління. Він розподілив весь комплекс управлінських робіт в організації на шість основних груп:

Група 1. Адміністративна діяльність управлінського апарату: планування, організація, керівництво, координація.

Група 2. Комерційна діяльність: покупка, продаж, обмін.

Група 3. Техніко-виробнича діяльність: виробництво, обробка, випробування, контроль.

Група 4. Фінансова діяльність: здійснення фінансового контролю.

Група 5. Діяльність з охорони праці й техніки безпеки.

Група 6. Діяльність з обліку стану справ на виробництві.

А.Файолам було розроблено прецесійну концепцію управління, виділено 6 управлінських функцій (передбачення, планування, організація, розподіл, координація, контроль).

А.Файоль сформував 14 основних принципів, дотримання яких забезпечує ефективність управління.

Логічним розвитком класичної школи менеджменту стала концепція *раціональної бюрократії* великого німецького вченого – юриста, економіста, соціолога, історика Макса Вебера (1864–1920 рр.) Концепція сформувалася під впливом пруського військового порядку, що наочно продемонстрував роль чіткої організації управління військами й забезпечення їхньої надійної взаємодії.

М.Веберу належить думка, що якщо кожний службовець в апарату управління буде чітко знати, що він повинен робити, як він повинен це робити, і буде виконувати все точно по інструкції, те весь апарат стане працювати як добре заведений механізм годинника.

Школа людських відносин - важливий етап розвитку науки управління в період з 1930 р. по 1950 р.. Представники цієї школи розглядали людський фактор як основний елемент ефективності управління, а кожне підприємство - як соціальну систему.

Мері Паркер Фоллет (1868-1933) визначила управління виробництвом як "забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб" і крім удосконалювання технологічних процесів робила акцент саме на ролі особистості в ефективності виробництва. Хронологічно Фоллет належала до епохи наукового управління; проте за своєю філософією й переконаннями - була однією з засновниць школи людських відносин в менеджменті. Вона мала знання в обох областях і служила сполучною ланкою між двома епохами.

Основні елементи концепції управління, визначені М. Фоллет такі:

Елемент 1. Участь робітників в управлінні організацією.

Елемент 2. Ідея конструктивного конфлікту й інтеграційної єдності в бізнесі.

Елемент 3. Інтеграційна ідея в розвитку понять авторитету і влади.

Елемент 4. Досягнення цілей організації за допомогою координаційних і контрольних зусиль.

Елемент 5. Визначення типу лідерства в координаційній організації.

Теоретичні дослідження М.Фоллет знайшли своє підтвердження в практичних результатах, отриманих Е. Мейо. Таким чином було сформовано «поведінкову школу», що вивчала поведінку людини у виробничому середовищі й залежність продуктивності праці від стану виконавця.

Погляди Е. Мейо і його послідовників одержали свій подальший розвиток у працях Дугласа Мак-Грегора.

Мак-Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці й виявив, що керівник може контролювати наступні параметри:

1. Завдання, які одержує підлеглий.
2. Якість виконання завдання.
3. Час одержання завдання.
4. Очікуваний час виконання завдання.
5. Кошти для виконання завдання.
6. Колектив (оточення), у якому працює підлеглий.
7. Інструкції, отримані підлеглим.
8. Переконання підлеглого в посильності покладених на нього завдань.

9. Надання відповідної винагороди за успішну роботу.
10. Розмір винагороди за проведену роботу.
11. Рівень залучення підлеглого в коло проблем, пов'язаних з роботою.

Всі ці фактори, тією чи іншою мірою впливають на працюючого й визначають якість і інтенсивність його праці. На основі цих факторів Мак-Грегор сформулював два різних підходи до управління, які назвав *теорією «Х»* і *теорією «У»*.

Математика, статистика, інженерні науки й пов'язані з ними області знання внесли істотний вклад у теорію управління. Першим їх почав застосовувати Фредерік У. Тейлор, засновник наукового методу при аналізі роботи. Але до другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо.

Школа менеджменту, в основу якої покладені кількісні дослідження (Акофф Рассел, С.Бір, А.Гольберген, Л.Клейн).

Школа сформувалася в 50-ті роки ХХ століття й активно розвивається. Її становлення пов'язано з розвитком математики, статистики, інженерних наук та інших споріднених з ними галузей знань. Характерною особливістю школи є використання спеціальних моделей, методів кількісного аналізу. Такий підхід особливо важливий під час ухвалення рішення в умовах невизначеності, коли ситуація потребує оцінки кількох альтернатив. Наукові результати школи сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем, усвідомленню необхідності запровадження комплексного підходу до управління.

2. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ ФАЗИ РОЗВИТКУ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Сучасні тенденції розвитку менеджменту. Парадигмою ХХ століття була віра у те, що існує певна рівновага, що справи організації можуть бути стабільними та ефективними. Нове бачення світу базується на усвідомленні того, що в динамічному хаотичному світі речі ніколи не будуть стабільними. Менеджери, які намагаються привести свої справи до стабільності та рівноваги, відчувають, що вирішення такого завдання неможливе. Згідно з новою парадигмою, вони мають навчитися працювати і відчувати комфортність серед постійних змін.

Організації повинні знайти шлях до того, щоб зжитися з парадоксом ХХІ століття – "Змінити все, підтримуючи все у дієвому стані". Щоб досягти цього, треба дивитися на світ іншими очима. Організація й самі менеджери мають постійно навчатись. Одна з найвідоміших концепцій організації, що навчається, належить Пітеру Сенге (Dr. Peter M. Senge). Афоризмом сучасного менеджменту стала його фраза: «Швидкість, з якою навчаються організації, може стати єдиним дієвим джерелом конкурентної переваги» (1990).

Організація, що навчається, – не нова модель побудови та розвитку компанії, а комбінація передових управлінських інструментів, зведених разом. Організація, що навчається, розглядає навчання не як накопичення знань, а усвідомлений розвиток вмінь з використання знань.

За концепцією П. Сенге, при побудові організації, що навчається, потрібно враховувати 5 основних чинників:

1. *Системне мислення*, без якого всі інші вміння залишаються розрізненими прийомами практики управління.
2. *Спільне бачення*, якого керівники мають досягти для того, щоб їхнє особисте бачення організації, шляхів її розвитку було зрозумілим і прийнято всіма працівниками.
3. *Виклик стереотипам мислення*, побудова інтелектуальних моделей. Через стереотипи щодо управлінських ситуацій інноваційні управлінські ідеї так і залишаються без втілення та впровадження.
4. *Навчання в команді*. Вільний обмін поглядами в групах – діалозі, який сприяє надбанню результатів, неможливих для кожного окремого працівника.

Особиста майстерність. Компанія має заохочувати своїх працівників до навчання й особистого розвитку.

3. КОНЦЕПЦІЇ СУЧАСНОЇ НАУКИ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Сучасні підходи до менеджменту. У сучасній теорії менеджменту існують три основні підходи: процесійний, системний та ситуаційний (рис. 1).

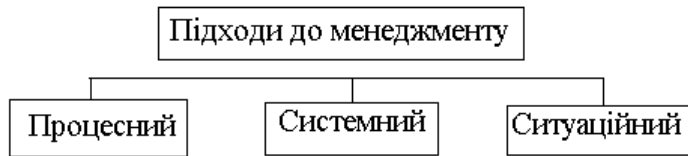


Рис.1. Елементи сучасних підходів до менеджменту

Процесний підхід розглядає менеджмент як процес безперервних взаємопов'язаних дій або функцій. Загальна сума всіх функцій управління є процесом управління.

При системному підході використовується теорія систем у менеджменті, тобто вивчення складного через пошук простого. Кожна школа менеджменту зосереджувала увагу на одній з підсистем організації. Біхевіористська школа в основному займалася соціальною підсистемою. Школа наукового менеджменту – переважно технічними підсистемами. Методологія системності дала змогу інтегрувати внесок всіх шкіл, що домінували в різний час у теорії та практиці управління, не протиставляючи, а доповнюючи і поповнюючи їх.

Системний підхід в 60–70-ті роки ХХ сторіччя стає універсальною ідеологією менеджменту, а системний аналіз – загальноновизнаним інструментарієм. Системний підхід розглядає процеси і явища у вигляді сукупності елементів, структур, взаємовідносин і взаємозв'язків. Системний підхід – це не набір чітко визначених принципів, настанов – це передусім спосіб мислення щодо організації й управління.

Система визначається як набір спрямованих на досягнення загальної цілі та взаємопов'язаних елементів чи частин, що функціонують як єдине ціле. Системи характеризуються ієрархічною побудовою, горизонтальними та вертикальними зв'язками. Розрізняють закриті системи, що функціонують ізольовано (незалежно) від зовнішнього середовища, і відкриті, що зазнають впливу факторів зовнішнього середовища, характеризуються ентропією, синергією та взаємозалежністю підсистем. Керівники зазвичай у своїй діяльності стикаються з відкритими системами, оскільки всі організації працюють в такому режимі.

Ситуаційний підхід вивчає розв'язання окремих управлінських ситуацій, тобто конкретного набору обставин, які впливають на організацію протягом певного часу з метою найбільш ефективного досягнення цілей. У свій час відома теоретик менеджменту французенка Марі Паркет Фоллет (1868 – 1933) з приводу ситуаційного підходу вважала, що менеджер повинен виходити із ситуації і керувати нею у відповідності до того, що вона диктує, а не що написано у функціональному приписі.

Ситуаційний підхід набув поширення у 80–90-х роках ХХ сторіччя. Витоки цього підходу базуються на тезі, що успішне вирішення конкретних проблем у конкретних організаціях залежить від спроможності менеджерів ідентифікувати основні характеристики ситуації. Ситуаційний підхід це не простий набір настанов, він визначає можливий спосіб мислення щодо організаційних проблем та розробки способів їх вирішення. Згідно із ситуаційним підходом, для ефективного досягнення цілей організації керівникові необхідно використовувати специфічні прийоми управління.

Ситуаційний підхід найчастіше використовують у нестандартних ситуаціях, коли в умовах невизначеності потрібно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі бізнесу. Цей підхід потребує від менеджерів гнучкості в прийнятті рішень, навиків об'єктивного аналізу і прогнозування. Ситуаційний підхід використовують для переборення кризового стану, коли не існує готових алгоритмів управлінських рішень. Таким чином, ситуаційний підхід поєднує конкретні управлінські прийоми та теоретичні концепції з поточними ситуаціями для найефективнішого досягнення цілей організації.

Методологія застосування ситуаційного підходу складається з таких чинників:

- Керівник повинен володіти сучасною технікою управління, розуміти особливості: процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, кількісних методів підтримки прийняття управлінських рішень.
- Керівник має вміти передбачати вірогідні наслідки застосування певної управлінської методики чи концепції, оскільки кожна з них має свої сильні та слабкі сторони.
- Керівник має вміти правильно інтерпретувати ситуацію, виявляти найважливіші чинники в конкретній ситуації, визначати вірогідний ефект від зміни одного або кількох чинників.

Керівник має вміти застосовувати відповідні управлінські навички в конкретних ситуаціях, забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом відповідно до наявних обставин.

4. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В УКРАЇНІ

Після 1917 р. українська управлінська наука розвивалася в складі радянської.

Науковці виділяють 7 етапів розвитку управлінської науки в радянській період.

Перший етап (1917-1921 рр.) – розроблялися форми і методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, державного регулювання.

Другий етап (1921-1928 рр.) – закладені основи радянської управлінської думки; орієнтація економічної думки на негайне вирішення питань нормування трудових операцій, запровадження хронометражу, організацію робочих місць; управлінська наука формується як наука про управління суспільним виробництвом загалом; закладено основи форм і методів державного централізованого управління економікою; зроблені спроби введення госпрозрахунку як основи економічних методів управління; формально визначалися можливості участі трудящих в управлінні (на основі досвіду зарубіжної теорії та пошуку фактичного матеріалу для теоретичних узагальнень).

В цей період найсуттєвіший внесок в розвиток управлінської науки зробили: *О.О. Богданов (1873-1928)*, *О.К. Гастев (1882-1941)*, *П.М. Керженцев (Лебедев) (1881-1940)*, *Є.Ф. Розмирович (1886-1953)*, *Ф.Р. Дунаєвський (1887-1960)*, *О.А. Єрманський (1866-1941)*, *В.Я. Підгаєцький, Н.А. Вітке* та ін.

Володимир Якович Підгаєцький видатний український вчений одним із перших розмежував поняття “наукова організація праці” та “наука організації і управління”. Він займався також проблемами спонукання працівників до високопродуктивної праці.

На початку 20-х рр. були сформульовані “основні закони наукової організації праці” (НОТ). За матеріалами дискусій та літератури тих років можна виділити дві основні групи концепцій:

- 1) організаційно-технічний підхід – концепція “Організаційного управління” *О.О. Богданова*, “Фізіологічного оптимуму” *О.А. Єрманського (Малиновського)*, “Вузької бази” *О.К. Гастєва*;
- 2) соціальний підхід – концепція “Організаційної діяльності” *П.М. Керженцева*, “Соціально-трудова концепція управління виробництвом” *Н.А. Вітке*, “Теорія адміністративної ємності” *Ф.Р. Дунаєвського*.

Олександр Олексійович Богданов (економіст, політичний діяч, учений, натураліст) у праці “Загальна організація праці” висунув ідею створення науки про загальні закони організації – тектології, виступивши одним із піонерів системного підходу в сучасній науці. Через абстрактність його погляди не отримали широкого поширення, однак вони містили цінні для сучасної кібернетики і сітьових методів планування ідеї (наприклад, положення про стійкість систем, організаційні механізми формування, “біорегулятори”, аналогічні сучасним “зворотнім зв’язкам”).

О.А. Єрманський сформулював передумови науки про організацію праці і управління, пов’язав її необхідність з появою певних соціально-економічних умов, зокрема з великим машинним виробництвом, всі фактори якого необхідно було використовувати раціонально.

Виходячи із тенденції стрімкого зменшення співвідношення кількості керівників та виконавців протягом останнього століття, він зробив висновок, що в недалекому майбутньому воно складе 1:0, тобто всі стануть керівниками, а замість людей будуть працювати машини-автомати (для порівняння: співвідношення керівник / підлеглий становило в середині 19 ст. 1:100, на початку 20 ст. 1:12, в 20-х рр. 20 ст. 1:5, ідеал Ф. Тейлора 1:3.).

Олександр Капітонович Гастев – один із засновників наукової організації праці в СРСР. В 1920 р. організував у Москві Центральний інститут праці при ВЦСПС, яким керував до 1938 р. Автор численних праць із раціональної організації і культури праці. Деякі його ідеї згодом розвинені у розділи науки про управління – кібернетиці. Гастев заклав основи комплексного підходу до теорії управління, тобто підходу, який нині розглядається як системний підхід.

Платон Михайлович Керженцев у 20-х рр. XX ст. був активним пропагандистом наукової організації праці і виробництва, організатором і керівником “Ліга Час”, що пізніше була перетворена у товариство “Ліга НОП”. Керженцев є автором більш ніж 80 наукових праць, найвідомішою серед яких є праця з наукової організації виробництва “Принципи організації” (1922 р.). В науковій організації праці він виділяв три об’єкти: працю, виробництво та управління. На останньому елементі було сконцентровано основну увагу з точки зору його більшої важливості. Керженцев вважав, що:

- оскільки в роботі керівників різних організацій і різних сфер діяльності є загальні риси, то можна обмінюватися досвідом і сформуванати таким чином загальні принципи управління;
- професійні керівники відіграють визначальну роль, оскільки в їх руках зосереджені важелі впливу на трудовий колектив, а в підсумку і на загальні результати діяльності організації;
- процес управління і НОП неможливий без підтримки працівників, які мають не лише точно виконувати директиви зверху, але й проявляти ініціативу, яка додає організації додаткової життєвої сили.

Н.А. Вітке головне завдання управління вбачав у доцільній організації людей як учасників єдиної трудової кооперації, тобто управління полягає у доцільному поєднанні людських бажань. Він вважав, що суть адміністративної праці полягає в створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери у виробничому колективі і ніщо інше не в змозі це забезпечити. Вітке сформулював сукупність вимог до керівників, які є носіями адміністративної функції:

- уміння правильно підбирати персонал управлінців,
- чітко розділяти обов’язки,
- намічати цілі,
- координувати роботу,
- здійснювати контроль, але при цьому “не вважати себе технічним всезнаєм і не розпорошувати себе на дрібниці”.

Федір Романович Дунаєвський – професор, директор Харківського Всеукраїнського інституту праці. Як автор теорії адміністративної ємності дійшов висновку про необхідність як соціально-економічних, так і технічних розробок в галузі управління. Під адміністративною ємністю розумілося здатність управляючих керувати певною кількістю підлеглих незалежно від їхніх особистих якостей. Нині це поняття трактується як діапазон контролю. Дунаєвський вважав, що з розвитком виробництва відбувається розростання проміжної ланки керівних органів, яке може призвести до величезної ієрархії та бюрократії. У зв’язку з цим виникає проблема нарощування інформаційного бар’єру в управлінні – між центром і периферією виникає інформаційний вакуум. Вирішити цю проблему можна або шляхом ретельного відбору і підготовки персоналу, впровадження нових методів планування або шляхом розширення меж “адміністративної ємності” за допомогою техніки, тобто передачі машинам усієї допоміжної, механічної праці.

Під керівництвом Дунаєвського була обґрунтована концепція “організаційної технології”, яка передбачала вивчення управління як самостійної науки чи системи наук, а також розроблена методика професійного відбору та оптимальної розстановки людей.

Третій етап (1929-1945 рр.) – основні напрями досліджень пов'язані з теорією соціалістичної організації виробництва, організацією первинних виробничих ланок (робочих місць, дільниць, цехів, обслуговуючих господарств), вдосконаленням структур управління, методів добору та підготовки кадрів, методів і форм організації виробництва на підприємствах, у т.ч. внутрішньогосподарське планування, диспетчеризація і облік.

Четвертий етап (1946-1965 рр.) – пошук нових форм функціонування та взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіально та територіально-галузевої системи управління; посилення матеріального стимулювання, вдосконалення оплати праці.

В цей період посилюється інтерес до зарубіжних розробок дослідження операцій, також впроваджується “математизація” наукових досліджень для розробки варіантів планових завдань. В Україні цими дослідженнями займалися ряд науковців, серед яких *В.М. Глушков (1923-1982), В.Г. Чумаченко (нар. 1925).*

П'ятий етап (1965-1975 рр.) – здійснена спроба проведення господарських реформ в народному господарстві шляхом посилення ролі економічних методів управління через підвищення наукового рівня планування, вдосконалення економічного стимулювання на засадах розширення прав і господарської самостійності підприємств, поліпшення матеріального стимулювання працівників; запровадження господарського розрахунку підприємств.

В 1970-1975 рр. в Україні в Інституті економіки Академії наук почала діяти наукова школа з проблем системного підходу до управління.

В цей період на основі власної теорії інформаційних бар'єрів *В.М. Глушков* обґрунтував ідею безпаперової технології в управлінні. Результати наукового вивчення теоретичних засад і практичного досвіду управління в умовах ринку були наведені в наукових працях *В. Терещенка.*

Шостий етап (1975-1985 рр.) – зростає усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, визрівають ідеї про необхідність радикальної зміни економічних відносин, докорінних економічних реформ. В цей час такі думки висловлювали *Л. Абалкін, А. Аганбегян, І. Буніч* та ін.

Сьомий етап (1985 р. і до наших часів) – початок ринкових реформ; введення моделей госпрозрахунку, кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

Цей етап можна поділити на п'ять підетапів:

- 1) робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі прибутку;
- 2) застосування другої моделі господарського розрахунку, яка побудована на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин;
- 3) впровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи;
- 4) впровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління;
- 5) початок та розвиток ринкових реформ.

Розвитку науки менеджмент в Україні за часів незалежності сприяли праці відомих вітчизняних вчених *Б.М. Андрушківа, О.Г. Білоруса, Й.С. Завадського, А.П. Колота, А.І. Кредисова, О.Є. Кузьміна, Є.Г. Панченка, Ф.І. Хміля, Г.В. Щокіна* та ін.

В 90-х рр. 20 ст. було проведено ряд історико-економічних досліджень, в процесі яких на основі нових теоретико-методологічних позицій розглядалися проблеми розвитку як економічної так і управлінської думки. Зокрема, розширювався діапазон і хронологічні межі вивчення накопиченого досвіду у сфері господарювання, що давало можливість розглянути послідовність розвитку управлінської думки; досліджувалися не тільки вітчизняні концепції і досвід, а й зарубіжні; змінювалися оцінки ефективності форм і методів господарювання; з'являлися нові трактування традиційних питань управління суспільним виробництвом.

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТИ УПРАВЛІННЯ

План

1. Сутність і основні риси формальної організації.
2. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
3. Зовнішнє середовище організації. Оцінка факторів зовнішнього середовища.
4. Еволюція організації. Концепції життєвого циклу організації.
5. Культура організації.
6. Типи організацій в Україні.

1. СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ РИСИ ФОРМАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Організація - це відкрита самостабілізуюча система, яка воліє зберегти постійність свого внутрішнього середовища за рахунок забезпечення зв'язків між елементами системи та зовнішнім оточенням.

Розрізняють організацію наступних систем:

- біологічних;
- технічних;
- соціально-економічних.

Існують різні тлумачення походження терміну організація. За основні, як правило, приймають такі:

- *organizo*, від латинського – чіткий вигляд, об'єднання. Під організацією розуміють об'єднання людей для досягнення спільних цілей;
- *organization*, від франц. – устрій. Під організацією розуміють внутрішню упорядкованість, узгодженість, взаємодію всіх частин цілого, обумовленого його будовою.

В темі 1 було визначено, що об'єктом менеджменту виступає виробничо-господарська організація. За визначенням М.Х. Мескона:

Виробничо-господарська організація представляє собою групу осіб, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільних цілей або цілей.

Ознаки виробничо-господарської організації

- *цілеспрямованість*, яка визначає дії членів організації, покладена в основу розробки стратегічних планів, згуртовує та об'єднує членів організації;
- *наявність певної кількості учасників (персоналу)*, які об'єднують свої зусилля (фізичні, професійні, матеріальні, інформаційні тощо) задля реалізації мети;
- *наявність внутрішнього координуючого центру*, який є необхідною умовою нормального функціонування та розвитку організації, за рахунок надання стабільності та рівноваги її внутрішнім та зовнішнім процесам;
- *наявність структури*, яка визначає взаємовідносини між структурними підрозділами та розподіл повноважень між співробітниками;
- *організаційна культура*, яка визначає сукупність норм поведінки, традицій, символів, місії та філософії;
- *здійснення певних видів діяльності*: виробничої; фінансової; інноваційної; науково-дослідної; надання послуг тощо. Діяльність здійснюється задля забезпечення мети, у відповідності з визначеними цілями.

Сутність організації проявляється через її *властивості*:

- *Цілеспрямованість* організації – властивість, яка характеризує її орієнтацію на досягнення можливого, бажаного та необхідного стану.
- *Перманентність* організації – властивість, згідно якої вона перебуває у стані постійних та безперервних змін, які відбуваються поза бажанням суб'єктів.
- *Дискретність* – властивість, що означає преривність, виділеність складових та відображає поелементний, поетапний підхід до її проектування, формування та функціонування.

- Циклічність – властивість, згідно якої відбувається періодичне повторення послідовних подій та перетворень в організації.
- Реверсивність – властивість, яка визначає модель повернення до попередніх дій. Надає можливість управління організацією на засадах повторення, адаптації та використання штатних, типових та аналогічних рішень.
- Оперативність – адаптація, відповідність, синхронізація ритмів і швидкості процесу організації динамічним характеристикам розвитку ситуації і їх відповідності необхідним умовам досягнення запланованого результату.
- Гнучкість – здатність організації до адаптації, модернізації та реформації.
- Ротаційність- можливість взаємної перестановки, заміни складових процесу в ході його реалізації. Становить ресурс організації для реалізації процесів реорганізації та реформування.
- Корпоративність – схильність до групової асоціації та кооперації.
- Комунікаційність – заданість та схильність до встановлення взаємозв'язків.
- Композиційність – можливість побудови адекватної організації шляхом цілеспрямованого складання її елементів. Дозволяє удосконалювати організаційну структуру управління.
- Комбінаторність - потенціал, ресурс можливих засобів і моделей побудови та здійснення організації управління у відповідності до цілей, ресурсів та умов діяльності.
- Селективність – здатність організації до удосконалення шляхом відбору, закріплення та розвитку необхідних якостей, з метою забезпечення бажаного синергічного ефекту.

Основні характеристики систем:

- **Наявність керуючої та керованої підсистем.**
 - керуюча підсистема розробляє способи впливу на організацію і трансформує ці способи в управлінські рішення. До керуючої підсистеми відносять: апарат управління; засоби і технології управління; засоби комунікації, які використовуються в управлінській діяльності;
 - керована підсистема складається з виконавців (робітників, спеціалістів); технічних, організаційно-комунікаційних засобів, приміщень, які необхідні для здійснення виробничо-господарської діяльності. Зв'язок між керованою та керуючою підсистемами покладено в основу функціонування системи.
- Самоорганізація - пристосування організації до нових умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Згідно цієї властивості, процес розвитку системи відбувається за принципом зворотного зв'язку. За цим принципом результат діяльності організації (відповідність якості або ціни товару запитам споживача) має аналізуватись керівництвом і приводити до відповідних, взаємоузгоджених змін на вході в систему.
- Гнучкість – здатність до оперативних змін. Гнучкість організації забезпечується принципами:
 - побудови гнучкої організаційної структури;
 - гнучкістю технологій, які дозволяють швидко перейти на випуск нової продукції;
 - засобами комунікації;
 - характером виробничих відносин: стиль керівництва, організаційна культура, діяльністю неформальних груп, психологічний клімат;
 - рівень кваліфікації робітників та спеціалістів, управлінського персоналу.
- Синергізм – інтеграція зусиль в системі, яка приводить до примноження кінцевого результату.
- Неаддитивність – властивість системи, згідно якої ефективність діяльності змінюється в часі і не дорівнює арифметичній сумі ефектів від діяльності окремих частин. Робота структурних підрозділів однієї фірми (при загальній організаційній структурі, однакових принципах стимуляції праці) буде різною і залежати від професіоналізму персоналу

підрозділу, особистих взаємовідношеннях, стилю керівництва управлінського персоналу підрозділу та лідерів неформальних груп.

- Мультиплікативність – примноження ефективності системи за рахунок стихійних процесів або управлінських дій (зміна стилю керівництва, впровадження нової мотиваційної політики, реструктуризації тощо).
- Стабільність - здатність повертати свою рівновагу після внутрішніх змін або дії чинників зовнішнього середовища. Різновидом стабільності виступає адаптивність системи – здатність пристосовуватись до зовнішнього середовища. В добре адаптованій системі всі її частини мають бути сумісними між собою.

Моделі організації представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Еволюція моделей організації

Назва моделі	Автори	Сутність
Механістична модель	Тейлор Ф., Файоль А., Вебер М.	Організація являє собою налагоджену систему управління для забезпечення функціонування стабільних рутинних процесів. Людина виступає не як суб'єкт, а як фактор виробництва.
Природна організація	Парсонс Т., Мертон Р., Етціоні А	Організація визначається як об'єктивний, самовдосконалюваний процес, в якому присутній суб'єктивний елемент.
Організація – община	Е.Мейо	Основним регулюючим чинником в організації виступають прийняті норми поведінки.
Соціотехнічна модель	Райс А., Трист Е.	В основу моделі покладено залежність внутрішньо-групових зв'язків від технології виробництва
Інтеракціоністична	Бернард Ч.	Організація представлена як система тривалих взаємодій між її членами, які вносять в організацію власні очікування та цінності.
Кібернетична модель	Бир С., Форрестер Д., Янг С.	Побудова математичної моделі структури організації з урахуванням багаточисельних зворотних зв'язків.
Інституціональна модель	Норт Д.	Структура та поведінка організації визначаються звичаями, традиціями та нормами.
Конфліктна модель	Холл Р.	Організація має багато суперечливих цілей і діє в умовах суперечливих інтересів членів організації та її груп.
Органічна модель	Бернс Т., Сталкер Д.	Суспільство, організація порівнюються із живим організмом, в якому всі частини взаємозалежні.
Процесна модель	Богданов А.	Організація – це потік утворюючих її незалежних процесів виробництва, пов'язаних циклами розвитку і деградації
Проблемна модель	Франчук В.	Проблеми організації розглядаються не як перепони для її розвитку, а як виявлення природних потреб та можливостей їх реалізації.

Організації класифікують за різними ознаками:

- за способом та метою утворення;
- за характером адаптації до змін;
- за принципами управління;
- за функціональними ознаками;
- за кількістю цілей;
- за взаємодією структурних підрозділів;
- за формами підприємництва;
- за величиною;
- за юридичним статусом.

За способом та метою утворення організації поділяють на формальні та неформальні.

Формальні організації – організації, які в своїй діяльності керуються статутом, положеннями і планами задля досягнення спільної мети.

До формальних організацій належать підприємства, фірми, компанії та їх відділи, підрозділи, департаменти, служби, комітети тощо. Формальні організації називають просто організаціями.

Неформальні організації формуються й функціонують спонтанно на основі особистих інтересів груп осіб, які не мають загальної мети.

До неформальних організацій належать малі групи з одного або кількох відділів, які під час обідньої перерви обговорюють останні політичні події, моди, проблеми виховання дітей, футбольні матчі. Як правило, неформальні організації формують особи, психологічно сумісні, які відчують задоволення від спілкування. Ядром такої організації виступає неформальний лідер.

2. ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ВНУТРІШНІХ ЗМІННИХ.

Організація як соціотехнічна система відкритого типу складається з внутрішніх взаємопов'язаних частин – внутрішніх змінних, які мають власні характеристики та забезпечують ефективне функціонування організації, на які впливає зовнішнє оточення. Під впливом зовнішнього середовища, наприклад, науково-технічного прогресу, елементи системи зазнають змін, адже підприємство має впроваджувати більш прогресивні технології та підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності. Тому фактори внутрішнього середовища організації називають внутрішніми змінними. Дію внутрішніх факторів, хоча вони з першого погляду не настільки помітні, як зовнішні, також не варто ігнорувати. Відповідно при внутрішньоорганізаційному аналізі доцільно аналізувати кожну змінну для виявлення недоліків та резервів покращення діяльності організації.

Фактори впливу на організацію – це рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації та забезпечують певний рівень отриманих результатів.

Фактори визначають перебіг всіх організаційних процесів (виробництва, збуту, постачання, дослідницької діяльності, соціального розвитку тощо), їх класифікують за наступними ознаками:

- середовищем впливу (внутрішнє, зовнішнє) ;
- рівнем впливу (мікрорівень, макрорівень).

За рівнем впливу виділяють:

- мікроекономічні фактори (цілі, структура, завдання, технологія, працівники, ресурси, профспілки, постачальники, споживачі, конкуренти тощо), які діють на рівні підприємств;
- макроекономічні фактори (законодавчі акти, укази, постанови органів державної влади, система економічних відносин у державі, стан економіки, міжнародні події, міжнародне оточення, науково-технічний прогрес, політичні, соціально-культурні обставини, особливості міжнародних економічних відносин), вплив яких виявляється на рівні галузей та держав.

За середовищем впливу вирізняють:

- фактори внутрішнього середовища організації (формують організацію із середини);

- фактори зовнішнього середовища організації (впливають на організацію ззовні).

Залежно від особливостей та стану виробничо-господарської діяльності на підприємстві, фактори внутрішнього та зовнішнього середовища можуть виявляти як позитивний, так і негативний вплив.

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації.

- Оскільки організації являють собою створені людьми системи, то внутрішні змінні, в основному, є результатом управлінських рішень. Так, в ході прийняття управлінських рішень визначаються структура організації, повноваження працівників тощо. Слід однак зазначити, що існує обмеженість впливу керівництва на внутрішні змінні. Так, наприклад, у науково-дослідній організації обов'язково повинен бути підрозділ, функцією якого є наукові дослідження, а працівники - мати освіту відповідно напрямків науково-дослідних робіт.

Основними факторами в будь-якій організації є:

- цілі,
- структура,
- завдання,
- технологія,
- люди,
- ресурси.

Цілі. Щоб вважатися організацією певна група осіб повинна відповідати наступним обов'язковим вимогам:

1. Наявність принаймні двох людей, що вважають себе частиною цієї групи.
2. Наявність принаймні однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), що приймають як загальну всі члени даної групи.
3. Наявність визначеного наміру, який згуртовує членів групи задля досягнення значимої для всіх мети.

Ціль – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат на визначений період часу, якого прагне домогтися група, працюючи разом.

Зазвичай формальні організації складаються з декількох рівнів управління та підрозділів, що на основі спеціалізації праці підвищує ефективність роботи. Іншою назвою для підрозділів може бути термін *функціональні області або функціональні зони*, що не еквівалентне поняттю функції менеджменту. Поняття функціональна зона стосується специфічного виду робіт, що виконує підрозділ для організації в цілому, наприклад, маркетинг, виробництво, навчання персоналу або планування фінансів. Цілі бізнесу і вибір напрямків його господарської діяльності значною мірою визначаються соціально-економічним середовищем його функціонування.

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважає більшість.

Цілі можуть бути класифіковані: за змістом та тривалістю.

За змістом цілі поділяються на *технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технологічні, соціальні*.

За тривалістю – *стратегічні (довгострокові, загальноорганізаційні), середньострокові та короткострокові*.

Структура. В процесі виконання поставлених цілей працівники розподіляються або об'єднуються відповідно до видів робіт, виконуваних обов'язків, утворюючи так звану організаційну структуру управління.

Формування організаційної структури засноване на вертикальному та горизонтальному поділі праці, врахуванні норми керованості та необхідності координації робіт.

Організаційна структура управління – це логічні взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних зон), які виконують служби або підрозділи, побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Горизонтальний поділ праці в менеджменті – це розподіл роботи в організації на складові компоненти та об'єднання управлінців та працівників за спеціалізованими лініями в межах

функціональних зон у підрозділі організації [мескон, хміль].

Вертикальний поділ праці передбачає розподіл обов'язків відповідно ієрархії управління (на інституційний, управлінський, технічний рівні), що забезпечує координацію робіт в організації.

Норма (масштаб) керованості або зона контролю – це чисельність працівників, які підпорядковуються безпосередньо одному керівникові. Якщо зона контролю широка і при цьому є невелика кількість рівнів управління, структуру називають плоскою, багаторівневі структури мають кілька рівнів управління й вузькі сфери контролю.

Завдання. При виконанні своїх функціональних обов'язків кожний працівник має виконувати певні завдання.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін, застосовуючи предмети, знаряддя праці, інформацію, людей тощо.

Завдання організації традиційно поділяються на три категорії – це робота з людьми, предметами (машинами, сировиною, інструментами) та інформацією. Наприклад, на будівництві завдання робітника складається з роботи з предметами, завдання майстра, виконроба полягає переважно у роботі з людьми, а завдання бухгалтера – це робота з інформацією.

Останнім часом збільшується кількість різноманітних завдань навіть для здавалося б простих операцій, адже спеціалізація завдань підвищує прибуток, тому що збільшення продуктивності знижує витрати на виробництво.

Технологія – четверта важлива внутрішня змінна.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) на вихідні (продукт, послугу).

Історично технологія формувалась у процесі трьох переворотів: промислової революції, стандартизації (використання стандартних взаємозамінних компонентів у виробництві), механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній.

Класифікація технологій по Вудворд. З усіх існуючих систем класифікації типів технологій найбільшою популярністю користується система Джоан Вудворд - британської дослідниці в галузі менеджменту. Вивчаючи виробничі фірми, вона виявила, що всі технології виробничих фірм можна поділити на три категорії.

1. *Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво*, де одночасно виготовляється тільки один або мала серія однакових виробів. Часто такий виріб виготовляється для визначеного покупця по його специфікаціях або є дослідним зразком. Це, наприклад, літаки, кораблі, одяг, меблі на замовлення.

2. *Масове або крупносерійне виробництво* застосовується при виготовленні великої кількості виробів, що ідентичні один одному або дуже схожі. Такий тип виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних деталей і конвеєрним способом зборки. Майже всі споживчі товари виготовляються на базі технології масового виробництва.

3. *Безперервне виробництво* використовує автоматизоване устаткування, що працює цілодобово для безперервного виготовлення однакового по характеристиках продукту у великих обсягах. Прикладами безперервного виробництва можуть служити переробка нафти, сталеливарне виробництво, робота електростанцій [21].

Класифікація технологій по Томпсону. Соціолог і теоретики організацій Джеймс Томпсон розробив для класифікації технологій систему, що відрізняється, але не суперечить попередній. На його думку, технології можна розділити на три наступні категорії:

1. *Багатоланкові технології* характеризуються серією взаємозалежних задач, що повинні виконуватися послідовно. Складальні лінії масового виробництва є типовим зразком такого виду технології. Кожна операція по збірці автомобіля повинна виконуватися у визначеній послідовності. Наприклад, не можна установити двигун до того, як буде зібрана рама.

2. *Посередницькі технології* характеризуються зустрічами груп людей, таких, наприклад, як клієнти або покупці, що є або хочуть бути взаємозалежними. Наприклад, банківська справа - це посередницька технологія, що пов'язує вкладників і тих, хто бере позики в банку.

3. *Інтенсивні технології* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того, щоб зробити визначені зміни в конкретному матеріалі, що надходить у

виробництво. Прикладом такої технології можна вважати монтаж фільму.

Люди - найважливіший внутрішній ситуаційний фактор організації.

Існує три основних аспекти людської змінної в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка людей у групах, характер поведінки керівника, функціонування менеджера в ролі лідера і його вплив на поведінку окремих людей і груп.

Ролі людей в організації визначаються здібностями, схильністю, обдарованістю, освітою, кваліфікацією, потребами, сприйняттям, поведінкою, ставленням до праці, особистою позицією, розумінням цінностей, оточенням (склад групи, до якої входять), наявністю якостей лідера тощо.

Здібності – це можливості людини займатися певним видом діяльності. На основі здібностей працівників вирішується питання щодо їх обов'язків, обіймання ними той чи іншої посади. Відбір людини, яка краще інших здатна виконувати певну роботу, - це основа збільшення вигоди від спеціалізації. Основою здібностей є спадкові особливості людини (інтелектуальні чи фізичні). Зазвичай здібності людини потрібно розвивати за допомогою спеціалізованої освіти, набуття кваліфікації. Однак, не зважаючи на отриманні теоретичні знання, для ефективного виконання роботи потрібно, щоб індивідуум виявив бажання їх реалізовувати. Для цього потрібно, щоб людина мала схильність, обдарованість та потребу в реалізації здібностей.

Схильність – це наявний потенціал людини відносно виконання якої-небудь конкретної роботи. Будучи результатом сполучення як уроджених якостей, так і набутого досвіду, схильність, обдарованість стають запорукою розкриття таланту в певній галузі. Вплив обдарованості часто є найбільш очевидним в мистецтві, спорті.

Схильність у певній області зазвичай полегшує набуття здібності ефективно виконувати конкретну діяльність. Наприклад, схильність до керування дуже важлива при визначенні кандидатів на керівні посади.

Потреба є внутрішній стан психологічного або фізіологічного відчуття нестачі чого-небудь. Якщо потреби не будуть задоволені, людина несвідомо буде прагнути до їхнього задоволення. Грунтуючись на минулому досвіді й оцінці поточної ситуації, люди формують *очікування* щодо результатів своєї поведінки, які, в свою чергу можуть вплинути на бажання індивідуума повною мірою використовувати власні здібності.

Водночас, працюючи в колективі, працівник повсякчас порівнює свій внесок у загальну справу з отриманою винагородою та внесок та винагороду інших співробітників, що обумовлено суб'єктивністю сприйняття. *Сприйняття* розуміють як інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів. Сприйняття сильно впливає на очікування. Ще один аспект відмінностей між людьми – це їх особиста позиція, відношення до чого-небудь або соціальні установки. Відносини в колективі формують наше необ'єктивне сприйняття навколишнього середовища й тим самим впливають на поведінку. *Цінності* – це загальні переконання, віра із приводу того, що добре й що погано в житті. Цінності формуються в ході навчання у школах, релігійних закладах, їх виховують у дітях батьки.

Ресурси – це природні, сировинні, матеріальні, фінансові та інші цінності, які можуть бути використані для створення товарів, надання послуг, одержання певних результатів.

Йдеться про ресурси, які організація має у власності, але ще не використовує у своїй діяльності.

Основними ресурсами для забезпечення виробничо-господарської діяльності підприємства є:

- трудові (робоча сила);
- матеріальні (сировина, матеріали, комплектуючі вироби тощо);
- фінансові (власні кошти, кредити, інвестиції та ін.), інвестиційні;
- інформаційні (результати маркетингових досліджень, замовлення, запити, офerti (пропозиції щодо укладання угод), повідомлення тощо);
- технологічні (техніка, технологія тощо), інноваційні;
- енергетичні (паливо, мастила та ін.).

Усі внутрішні перемінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціальні підсистеми. Зміна однієї з них у певній мірі впливає на всі інші. Вдосконалення однієї перемінної, наприклад, такої, як технологія, скоріше за все призведе до зміни структури кадрового складу працівників та їх посадових обов'язків.

3. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ. ОЦІНКА ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

Зовнішнє середовище організації – це середовище з яким організація знаходиться у постійній взаємодії.

До основних чинників школи зовнішнього середовища відносять:

- зовнішнє середовище, проявляє себе як набір сил загального характеру та є головним елементом процесу формування корпоративної стратегії;
- організація має адекватно реагувати на сили зовнішнього оточення, якщо хоче працювати на даному ринку;
- керівництво є пасивним елементом стратегічного процесу, задачею якого виступає ідентифікація зовнішніх сил й забезпечення адаптації організації до факторів зовнішнього середовища;
- організації гуртуються в особливих нішах екологічного типу, де вони залишаються поки не занепадають їх ресурси або ворожість середовища не стає надмірним. Потім організації припиняють своє існування.

Зовнішнє середовище організації складається з таких *елементів*:

- економічні;
- екологічні;
- правові;
- політичні;
- соціокультурні;
- міжнародне оточення;
- технологічні;
- покупці (споживачі);
- постачальники;
- конкуренти;
- ринок робочої сили;
- органи державної влади.

Всі вищезазначені елементи діють на організацію прямо або опосередковано:

- *фактори прямої дії* чинять прямий, безпосередній вплив на діяльність організації : покупці; постачальники; конкуренти; правові; органи державної влади тощо;
- *фактори непрямой дії* чинять непрямий, опосередкований вплив на діяльність організації: технологічні, соціокультурні, економічні, міжнародні події та міжнародне оточення тощо.

Характеристики зовнішнього середовища:

- *Складність* - велика кількість чинників зовнішнього середовища, на які реагує організація і рівень варіативності кожного чинника. Наприклад, організація має враховувати законодавчі та нормативні акти, ситуацію на ринку енергетичних та людських ресурсів, географічні, економічні, соціокультурні особливості регіону (або регіонів) тощо.
- *Взаємозв'язок чинників* зовнішнього середовища – зміна одного чинника веде до зміни інших . Наприклад, економічна ситуація в країні (рівень безробіття, відсоткові ставки) може вплинути на купівельну спроможність споживача.
- *Рухливість* середовища – всі процеси та елементи зовнішнього середовища постійно змінюються: приймають нові закони, змінюється економічна ситуація, з'являються наукові та технологічні інновації, змінюються можливості конкурентів та постачальників.
- *Турбулентність зовнішнього середовища* – зміни у зовнішньому середовищі організації відбуваються непередбачувано, з високим ступенем невизначеності. Навіть за умови сучасних

комп'ютерних програм аналітикам важко прорахувати всі зміни чинників у зовнішньому оточенні та їх взаємо обумовлюючий вплив.

- *Некерованість зовнішнього середовища* – обумовлена обмеженими можливостями організації щодо впливу на чинники зовнішнього середовища. Як правило, організації мають постійно адаптуватись до змін зовнішнього середовища. Проте, деякі заходи (лобіювання законопроектів, створення об'єднань організацій та фактичних монополій, власних стандартів якості тощо) здатні частково стабілізувати зовнішнє середовище бізнесу.

Зовнішнє середовище організації умовно поділяють на:

- *безпосереднє середовище (мікро середовище, локальне середовище бізнесу)*, яке оточує організацію;
- *макросередовище (загальне, генеральне середовище)*, яке створює загальні умови для знаходження організації у зовнішньому середовищі.

Макросередовище організації.

У більшості випадків макросередовище організації не має специфічного характеру для кожної конкретної організації. Вплив факторів макросередовища на різні організації є різним. Це пов'язано :

- із сферою діяльності організації ;
- із внутрішнім потенціалом організації (чим більша організація, тим більший вплив макрооточення вона відчуває. Наприклад, на Запоріжсталь макросередовище буде впливати більш потужно, ніж на перукарню, яка працює у спальному районі вашого міста).

Макросередовище організації складається з наступних елементів:

- економічні;
- екологічні;
- правові;
- політичні;
- соціокультурні;
- міжнародне оточення;
- технологічні.

1. *Економічний елемент* зовнішнього середовища відображає загальну економічну ситуацію в країні, регіоні, в якому функціонує організація.

Вивчення економічної компоненти зовнішнього середовища передбачає аналіз ряду показників:

- розміру валового національного продукту;
- темпів інфляції;
- рівня безробіття в країні та в регіоні;
- рівня процентної ставки;
- продуктивності праці;
- норм оподаткування;
- рівня доходів населення;
- загальної структури видатків населення;
- еластичності попиту та пропозицій;
- привабливості ринку для іноземних інвесторів.

2. *Екологічний елемент* зовнішнього середовища організації пов'язаний із природними чинниками, які можуть впливати на її діяльність : клімат, наявність природних ресурсів, ступінь забруднення навколишнього середовища, тощо.

3. *Правовий елемент.* Будь яка організація в Україні функціонує на засадах базових законодавчих актів. Серед них можна виділити:

- Закон України “Про підприємництво”;
- Закон України “Про підприємства в Україні”;
- Закон України “Про господарські товариства”

- Закон України “Про оподаткування прибутку підприємств” і багато інших.

Зміна в законодавстві, навіть безпосередньо не пов’язаному із діяльністю організації, може суттєво вплинути на бізнес.

За Ф. Котлером [15], законодавство, яке регулює діяльність організації, має такі задачі:

1. Захист компаній від діяльності інших організацій. Звичайно, що бізнес без конкуренції не можливий. Проте, в своїй діяльності організації можуть даватись до несумлінної конкуренції. Задля нейтралізації такої поведінки розробляються відповідні закони. Наприклад, щодо антимонопольної діяльності.
2. Захист споживачів від несумлінної ділової практики. Наприклад, при рекламі лікарських засобів зазначається терапевтичний ефект, без побічної дії препарату. На Україні діє закон, який визначає та захищає права споживачів. Окрім законів та нормативів, поведінка організацій також визначається соціальними нормами та правилами професійної етики.
3. Захист інтересів суспільства від неупорядкованої діяльності організацій. Організації мають нести відповідальність за свої товари, послуги, за захищеність свого персоналу перед суспільством.

4. Політичний елемент макросередовища бізнесу пов’язаний з загальною зовнішньою та внутрішньою політикою уряду, стабільністю політичної ситуації, політичною підтримкою та політичними гарантіями.

Політична компонента зовнішнього середовища складається з політичних обставин, що склались у процесі:

- формування державного устрою;
- проведення реформ;
- розвитку суспільства;
- політичної боротьби.

Політичну компоненту необхідно вивчати для того, щоб мати чітке уявлення щодо [5, 6]:

- намірів органів державної влади щодо впровадження нових програм;
- як уряд відноситься до різних галузей економіки та регіонів країни;

До базових характеристик політичної системи відносять :

- ідеологію, що визначає політику уряду;
- стабільність уряду;
- наскільки уряд може впроваджувати свою політику;
- ступінь суспільного незадоволення;
- силу опозиційних політичних структур.

Деякі організації безпосередньо залежать від політичного процесу, оскільки їх система управління може корінним чином змінитись після проведення парламентських або президентських виборів. До такого роду організацій відносяться державні адміністративні структури. На приватні організації політична компонента діє опосередковано. Хоча, факт підтримки помаранчової революції організаціями недержавної форми власності, підкреслює значення політичного оточення для їх діяльності.

На місцевому рівні політичний чинник становить такий же вплив на діяльність організацій, як і на загальнодержавному та світовому.

5. Соціокультурний елемент макросередовища визначають норми та цінності населення. Наприклад, останні роки в Україні відмічається тенденція до збереження здоров’я. Тому, компанії мають бути готові до зниження попиту на сигарети, продукти з вмістом шкідливих домішок та барвників, підвищення попиту на їжу із зниженим вмістом холестерину, низькокалорійну, негазовану мінеральну воду, соки, йогурти тощо. Разом з цим може спостерігатись підвищення попиту на активний відпочинок.

Соціокультурний елемент макросередовища включає:

- демографічну ситуацію;
- освітній рівень населення;
- систему охорони здоров’я;
- систему соціального забезпечення;

- мобільність населення;
- звички та традиції населення.

6. *Технологічний елемент макросередовища* включає динаміку науково - технологічного процесу: науково-технічний прогрес; впровадження нових технологій, швидке постаріння знань та демонструє відповідність стану техніки та технології сучасним вимогам:

- ресурсоекономності;
- простоті у застосуванні;
- використанні новітніх інформаційних та комп'ютерних систем;
- високому рівню автоматизації;
- безпечності;
- продуктивності.

Внаслідок розвитку техніки та технологій багато традиційних ринків окремих видів продукції за короткий час кардинально змінилися. Наприклад, така ситуація склалася з ринком друкарських машинок, в результаті розвитку персональної комп'ютерної техніки. Сьогодні подібне відбувається на ринку аудіотехніки, в результаті створення систем цифрового запису звуку.

7. *Міжнародне оточення* формують міжнародні події, які відбуваються за кордоном та впливають на розвиток бізнесу організації. З міжнародного оточення організація отримує нових партнерів (інвесторів та постачальників) і конкурентів, покупців. Міжнародне оточення формує нові соціальні, економічні та технологічні тенденції.

При аналізі макросередовища визначають стан та аналізують динаміку елементів й факторів зовнішнього середовища: які можливості й загрози вони можуть надати організації.

Аналіз безпосереднього середовища (мікросередовище, локальне середовище бізнесу) організації містить аналіз тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться у постійній взаємодії.

До таких складових відносять :

- покупців;
- постачальників (ділових партнерів);
- конкурентів;
- ринок робочої сили.

1. ПОКУПЦІ (СПОЖИВАЧІ)

Будь-яка організація в своїй діяльності орієнтується на задоволення потреб споживачів. Тобто кожна організація займається виробництвом товаром або послуг, на які з боку споживачів існують незадоволені потреби або постійний попит.

Покупці, які купують товари або послуги для особистого споживання формують ринок споживачів. Організація має вивчати поведінку покупця з метою з'ясування що, де, коли, скільки, коли і чому купують товари або послуги.

Вивчення покупців дає уяву про те:

- який продукт буде краще купуватись покупцем;
- на який обсяг продажу може розраховувати організація;
- в якій мірі покупці прихильні до товару вашої фірми;
- наскільки можна розширити коло ваших покупців;
- що чекає продукт, який ви виготовляєте у майбутньому.

З метою аналізу покупців складається їх профіль за наступними характеристиками:

- географічне розташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності);
- соціально-психологічні характеристики : стан у суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички);
- відношення покупця до продукту (чому він його купує, чи є він сам споживачем цього продукту, як він оцінює цей продукт).

ПОСТАЧАЛЬНИКИ – забезпечують організацію необхідними ресурсами, такими як

сировина; напівфабрикати; енергетичні та інформаційні ресурси; фінанси.

Несвоєчасні поставки, підвищення цін, недотримання вимог постачальниками - знижують ефективність діяльності організації.

Якщо постачальники матеріалів та комплектуючих мають велику конкурентну силу. Вони можуть поставити організацію в залежність від себе. Тому постачальників необхідно обирати дуже обережно. Після ретельного їх аналізу.

КОНКУРЕНТИ – юридичні або фізичні особи, з якими організація (особа) вступає у боротьбу за покупця і/або ресурси, які вона намагається отримати із зовнішнього середовища, для забезпечення свого існування.

Для характеристики К. використовують наступні чинники:

- частка ринку;
- імідж;
- наявність визнаних торгових марок;
- фінансовий стан;
- розвиток науково-дослідних та конструкторських робіт,
- наявність патентів і ліцензій;
- наявність передової технології;
- стан виробничих потужностей;
- рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів;
- здатність до маневру,
- наявність власної, розвиненої системи розподілу та збуту;
- наявність висококваліфікованих кадрів;
- рівень обслуговування проданої продукції;
- вид і рівень реклами;
- рівень планування; зв'язок з громадськістю.

РИНОК РОБОЧОЇ СИЛИ – надає організації потенційні можливості у забезпеченні кадрами, необхідними для вирішення виробничих та управлінських задач.

На роботу організації впливають:

- наявність на ринку робочої сили кадрів необхідної спеціалізації та кваліфікації, освіти, віку
- вартість робочої сили
- політика профспілок, яка впливає на доступ до робочої сили (оплата праці, умови праці).

4. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ. КОНЦЕПЦІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Структура організації, характер її діяльності зазнають певних циклічних змін.

Розрізняють наступні етапи життєвого циклу організації:

1 етап – Створення організації (народження) – реєстрація, початкове інвестування діяльності. Для заснування організації необхідна присутність 3 складових: наявність ресурсів; підтримуюча політика держави; легітимация у формі культурних цінностей. Для цього періоду характерно – пристосування до оточуючого середовища; проникнення на ринок; забезпечення виживання за збиткової діяльності. В таких організаціях відсутній штат спеціалістів-професіоналів, не діють правила, нормативи та інструкції, відсутні або слабкі внутрішні системи планування, стимулювання персоналу та координації діяльності. Переважна кількість організацій не можуть подолати цей етап розвитку.

2 етап – Зростання (молодість) - :

- *дитинство* – зростання чисельності персоналу, спеціалізація на виробництві певного товару або послуги; закріплення на окремих сегментах ринку, забезпечення беззбиткової діяльності. Управління організацією має централізований характер.

- *юність* – подальше зростання чисельності персоналу, управлінські рішення приймаються кількома керівниками, збільшення кількості конторських службовців та

обслуговуючого персоналу, вузьке коло спеціалістів-професіоналів; жорсткий бюджет та інформаційна система; організація діяльності проводиться за допомогою обмеженої кількості нормативів та інструкцій, спостерігається розширення цільових сегментів ринку, забезпечення високих темпів зростання прибутку, інвестування розвитку на засадах самофінансування.

3 етап – Середній вік: організація збільшується за розмірами, відбувається розширення сегментів збуту, орієнтація на регіональну диверсифікацію, ріст прибутків на оптимальному рівні; в організації розвивається бюрократія, розподіл праці носить екстенсивний характер, формалізується політика та розподіл повноважень. В управлінні персоналом широко використовуються правила та посадові інструкції. На виробництві та в маркетингу зайняті спеціалісти-професіонали. Децентралізація до рівня керівників підрозділів, що може привести до зменшення гнучкості та інноваційної активності.

4 етап - Зрілість : для організації характерні великі масштаби та механічна вертикальна структура. Посилення централізації, збільшення навантаження на топ-менеджерів. Формалізація діяльності: більшість видів діяльності регламентується інструкціями. Значна кількість професійних та обслуговуючих відділів. Відбувається формування іміджу фірми, збалансоване зростання, орієнтація на галузеву диверсифікацію, підтримка рівня прибутковості на оптимальному рівні.

5 етап –Старіння (організаційний спад) : Падіння прибутковості та фінансової стійкості компанії. Збереження позицій або часткове зменшення обсягів виробництва. Згорання діяльності.

6 етап – Відродження: Проведення реінжинірингу з радикальною перебудовою бізнес-процесів в організації. Залучення значних обсягів інвестицій для впровадження інноваційних проектів. Оновлення форм, видів та напрямів діяльності. Або

– *Смерть :* Організаційний спад, який визначається як умова при якій відбувається суттєве і абсолютне зниження ресурсної бази на протязі конкретного часу. Наслідком цього можуть стати екстремальні та непослідовні стратегії, які як сніговий кім приводить до розвитку подальших проблем. Смерть організації має широкі наслідки не тільки для співробітників організації, проте й чинить вплив на інші організації - партнери.

Для кожної організації характерні власні темпи розвитку. Перехід від однієї до іншої стадії життєвого циклу супроводжується організаційними кризами. Якщо організація долає таку кризу, то вона переходить до іншої фази розвитку. Багато великих організацій існують не один десяток років. Прикладом довголіття виступає Римська Католицька Церква.

Кожна окрема організація (як організм людини або тварини) проходить всі етапи життєвого циклу: від народження до смерті. З історичної точки зору організації зазнають еволюційного впливу.

Фази *еволюції організації* визначив німецький вчений в галузі організаційного розвитку Фридрих Глазл. Він визначив 4 фази еволюції організації:

1 фаза –Піонерська - Організація орієнтована на споживачів і має образ родини. Лідер, як правило, харизматичний. Обов'язки розподіляються у відповідності до особистих уподобань. Перевагою даної фази є імпровізація. Все в організації сприймається чуттєво, через сприйняття та інтуїцію формуються управлінські рішення. Для такого стилю керівництва дуже важливим є знання та визнання співробітниками один одного. Небезпеку становить можливість виникнення культу особистості. В такому разі організація потрапляє в залежність від засновників-піонерів, це може спричинити жорстку боротьбу за владу. В цьому випадку піонерська фаза може привести до теократії, яка відмовляє іншим співробітникам компанії у самостійному мисленні. Якщо організація почала активізувати раціональне мислення та від імпровізації перейшла до логічного прийняття управлінських рішень, то вона переходить в другу фазу еволюційного розвитку.

2 фаза - Диференціація: Все стає передбачуваним, більш плануємим, контролюємим, все формалізується та стандартизується. Це дозволяє організації якісно та кількісно зростати, покладати на себе складні задачі, використовувати для цього поглиблені знання фахівців. Спеціалізація заміняє універсальність піонерської фази. Вона надає певні переваги, проте і становить небезпеку цієї фази розвитку. Для того щоб організація “не розсипалась на шматочки”

впроваджують посади “координатора координаторів”. Така організація орієнтує свою діяльність вже не на клієнтів, а на саму себе. Відбувається підміна цілей і робота спрямовується директивами. Якщо організація зможе повернутись до основної ідеї свого бізнесу і знову повернеться обличчям до споживача, то вона переходить у наступну фазу розвитку.

3 фаза – Інтеграція: На перше місце в колі уваги організації знову повертається споживач. Цікавить що дійсно потрібно споживачеві, які проблеми постають перед ним сьогодні, а не на чому ми бажали б заробити. В керівництві організації відбуваються кардинальні зміни. Носіями цілі є люди, а не правила. Рішення приймаються колективно. Всі справи стратегію, поточне планування вирішуються разом. Основні ідеї бізнесу мають бути створені “на загальній хвилі”. Для керівництва в фазі інтеграції потрібні нові якості, відмінні від технічної орієнтації. Потрібно підтримувати співробітників, спонукувати і активізувати їх діяльність. Робітники мають навчитись самоорганізації, самоплануванню, тобто вони мають стати відповідальними за свою ділянку роботи. Гнучкі організації, які характерні для сучасної Японії, працюються в фазі інтеграції або на межі до переходу в четверту фазу еволюції.

4 фаза – Асоціації: організація долучається до глобальних взаємних зв'язків господарського процесу. Організація працює за принципом: “ для всього біотопу добре, коли працюють один для одного и заради кожного”. Якщо підприємство намагається довести постачальників до нижньої границі ціни, то воно тим самим послаблює виробництво від якого воно залежить. Постачальники не зможуть проводити самоінвестування і їх продукція буде менш іновативна, вони не зможуть розвивати якість своєї продукції. В цьому випадку бажання організації-виробника до збагачення за короткий термін, негативно вплине на якість продукції його постачальника, тобто на нього. Для розвитку в фазі асоціації важливо знати, як створюється потік цінностей щодо нашої організації, і що відбувається після. Розширення орієнтації на ринок відбувається за рахунок того, що перед організацією постають питання не тільки як виробляти та обслуговувати свій товар, але й як утилізувати.

5. КУЛЬТУРА ОРГАНІЗАЦІЇ.

Організаційна культура – система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та відрізняє дану організацію від інших.

Розрізняють 3 рівні організаційної культури:

1 рівень – поверхневий – сприймається почуттями людини;
2 рівень – підповерхневий – вірування та цінності, які свідомо сприймаються працівниками організації;
3 рівень – глибинний – скриті, підсвідомі, прийняті на віру припущення та атрибути поведінки.

В основу організаційної культури покладено такі критерії:

- *особистісна ініціатива* - ступінь відповідальності, свободи та незалежності, яку має людина в організації;
- *ступінь ризику* - готовність співробітника організації піти на ризик;
- *спрямованість дій* – встановлення організацією чітких цілей та очікуваних результатів;
- *узгодженість дій* – принципи за якими взаємодіють підрозділи та працівники організації;
- *управлінська підтримка* – забезпечення вільної взаємодії, допомоги і підтримки підлеглих з боку управлінських служб;
- *контроль* - перелік правил та інструкцій для контролю за поведінкою співробітників організації;
- *ідентичність* – ступінь ототожнення кожного співробітника з організацією;
- *система винагород* – ступінь обліку виконання робіт, організація системи заохочень;
- *конфліктність* – готовність працівника відкрито виявляти свою думку та йти на конфлікт;
- *моделі взаємодії* – ступінь взаємодії в організації, за якої взаємодія виражена у формальній ієрархії та підлеглості.

Організаційна культура визначає стиль керівництва в організації, зумовлює основні дії управлінського персоналу. Американські науковці Роббінс С. та Коултер М. визначили вплив організаційної культури на діяльність менеджера (таблиця 1).

Таблиця 1

Вплив організаційної культури на діяльність менеджера

Планування	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь припустимого запланованого ризику. • Хто має складати плани – окремі працівники або колективи • Ступінь обліку впливу зовнішніх факторів
Організація	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь самостійності окремих працівників • Перед ким мають ставитись задачі – перед окремим працівником або перед колективом • Ступінь взаємодії менеджерів різних відділів
Керівництво	<ul style="list-style-type: none"> • Ступінь зацікавленості менеджерів в зростанні задоволеності робітників своєю роботою • Які стилі керівництва більше відповідають організаційній культурі компанії • Чи мають усуватись всі протиріччя (включаючи конструктивні)
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Чи потрібний зовнішній контроль чи можна дозволити працівникам самим керувати своїми діями • Які критерії найважливіші для оцінки результатів роботи • Які потенціальні наслідки перевищення бюджету

Організаційна культура являє собою складний феномен, який формується з зовнішніх, базових та внутрішніх атрибутів.

Зовнішні атрибути організаційної культури складають:

- *Корпоративна символіка* – унікальний фірмовий стиль (поєднання кольорів, логотипи, уніформа).
- *Слогани та девізи організації*. Наприклад, в МАУП : “Обери своє майбутнє”. Девізом МАУП виступає вислів Ф.Беккона “Можемо скільки знаємо”.
- *Церемонії і традиції*: В МАУП існує церемонія випуску фахівців: кожний студент, в залежності від освітньо-кваліфікаційного рівня має бути одягненим до церемонії в мантиї відповідного фасону та кольору. Поцедура церемонії однакова в усіх інститутах закладу.
- *Легенди* – організаційні притчі про окремих людей або подіях: про батьків-засновників або “камікадзе” – трудоголіків з числа простих смертних. Такі історії пояснюють основні задачі, демонструють що має важливість для організації.

Базові атрибути організаційної культури - *документаційно задекларована система цінностей*. Дотримання цих документів є обов’язковим для всіх співробітників організації. Вони складають імідж компанії в очах зовнішнього світу.

Першим документом, який декларував систему цінностей організації та встановлював правила ділової поведінки був етичний кодекс поведінки. Перший етап створення та прийняття корпоративних етичних кодексів розпочався у США на початку ХХ сторіччя.

Етичний кодекс включав:

- стандарти ідей вільного підприємництва;
- перелік норм поведінки із клієнтами та партнерами по бізнесу;
- перелік норм поведінки із конкурентами.

Етичні кодекси деяких компаній не змінюються на протязі десятки років. Наприклад, етичний кодекс компанії “Джонсон і Джонсон” був прийнятий у 1945 році і досі не змінювався. Коли в 70-х роках виявилось, що кодекс вже не відповідає вимогам часу, менеджери не наважились його змінювати. Було розроблено комплекс етичних програм, які доповнювали кодекс.

Другий етап поширення корпоративних кодексів починається на початку 50-х років. Корпоративні кодекси приймають не тільки компанії США, але багатьох європейських країн, Японії.

Структура японських кодексів складається з наступних розділів:

А. Ставлення до компанії.

- відданість;
- вдячність.

Б. Ставлення до роботи.

- ретельність;
- відповідальність;
- старанність;
- ощадливість;
- почуття гордості за свою роботу, організацію.

В. Ставлення до старших:

- повага;
- чемність.

Г. Ставлення до співробітників:

- співробітництво;
- визнання заслуг.

В останні десятиріччя комплекс документів: етичний кодекс; правила та інструкції з внутрішнього розпорядку; положення про роботу підрозділів; об'єднуються в єдиний загальний документ "Філософія організації".

Філософія організації – сукупність внутріфірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації.

В основу розробки Філософії організації мають бути покладені наступні документи:

- Конституція України.
- Цивільний кодекс.
- Кодекс законів про працю.
- Декларація прав людини.
- Колективна угода.
- Релігійні писання (Біблія, Коран).
- Статут організації.
- Міжнародні декларації.
- Досвід кращих компаній.

При розробці філософії організації враховують:

- національний склад співробітників;
- регіональну специфіку (мегаполіс, місто, район, село);
- тип виробництва;
- галузь народного господарства;
- кількісний склад організації;
- рівень життя працівників;
- культурний рівень персоналу;
- погляди та позицію власника.

"Філософія організації" має складатись з таких розділів:

1. Мета та задачі організації
2. Декларація прав співробітника
3. Що заохочується і забороняється.
4. Ділові та моральні якості
5. Умови праці. Робоче місце.
6. Оплата та оцінка праці .

7. Соціальні блага.
8. Соціальні гарантії.
9. Хобі, які заохочує організація.

Внутрішні атрибути корпоративної культури – неписаний кодекс поведінки, який і визначає організаційну культуру як такову. Наприклад: рядові співробітники уходять з роботи тільки після вищого керівництва або неофіційна форма одягу дозволена тільки по п'ятницях.

В ряді фірм існують кодекси носіння ділового одягу, з суворими вказівками що можна і що не можна носити – дресс-код. Внутрішні атрибути організаційної культури повинні відповідати очікуванням споживачів (банківський працівник не повинен бути з сергою в вусі, а візажист підстрижений під горщик).

В діловому світі мода консервативна. Людина подає себе оточуючим через свій одяг. Одяг співробітників фірми це частина іміджу і елемент організаційної культури фірми. Рокфеллер, коли розпочинав свій бізнес, на останні гроші придбав собі дорогий костюм і став членом гольф-клубу. Мова не про вишуканість смаку. Вишуканість одягу в бізнесі свідчить про вимогу до себе та повагу до інших.

Особливо молоді менеджери мають пам'ятати, що зовнішній вигляд і манери завжди привертають увагу. Будь-яке відхилення від прийнятих норм дратує оточуючих і працює проти вас.

Хоча кожна організація має свою організаційну культуру, проте не кожна організаційна культура однаково впливає на працівників організації. Організації, в яких основні організаційні цінності підтримуються та приймаються більшою кількістю працівників називають організаціями з *сильною організаційною культурою*. Сила організаційної культури прямо корелює з доходами компанії.

Процес формування сильної організаційної культури в організації включає такі задачі:

- *створення комплексу внутрішніх цінностей та зовнішніх атрибутів* організаційної культури, які відображають специфіку бізнесу та його ефективність;
- *формування єдиної організаційної культури* для всієї організації і контролювання, щоб в компанії не утворювались локальні субкультури, які будуть протистояти одна одній. Керівник має постійно виділяти та тримати під особистим контролем ті фактори, які є найважливішими для розвитку та існування компанії;
- *впровадження нової кадрової політики*, а саме : підбір і набір працівників , які поділяють організаційні принципи та цінності або тих, хто згодом зможе їх перейняти. Підбір на ключові управлінські посади осіб, які є носіями недостаючих в компанії організаційних цінностей й здатні передавати їх іншим співробітникам.
- *співробітників в культурний контекст організації ознайомлення із стандартами поведінки*. Для того щоб співробітники передалися корпоративним духом, має сенс організувати: програми адаптації, спеціальні тренінги, семінари для ознайомлення з внутрішньо фірмовими правилами поведінки. Якщо немає можливостей фінансувати такий захід, то можна задовольнитись навчанням на робочому місці з безпосереднім керівником або співробітником служби управління персоналом;
- *дотримання ритуалів, обрядів, традицій*;
- *дотримання відповідного стилю керівництва*, який включає делегування працівникам більше повноважень та відповідальності; залучення співробітників до прийняття управлінських рішень; впровадження контролю за кінцевим результатом;
- *дотримання відповідного стилю винагороду*, який включає винагороду, засновану на особистих досягненнях і результатах роботи; перехід від фіксованих результатів до преміальної системи.

В сучасних економічних умовах сильна організаційна культура має бути *адаптивною*

Така культура здатна реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Ознаки адаптивної культури організації: наявність фахівців та менеджерів схильних до ризику; атмосфера довіри між співробітниками; надактивність, командна або спільна праця при виявленні проблем або можливостей для бізнесу.

Організаційна культура організації, як правило, формується за 4 моделями: бейсбольна команда; клубна культура; академічна культура; оборонна культура (табл. 2).

Таблиця 2

Моделі корпоративної культури

Бейсбольна команда	Виникає у бізнес-середовищі з високим ступенем ризику. В такій компанії рішення приймаються швидко, підтримують талант, новаторство та ініціативу. Ключові співробітники вважають себе “вільними гравцями” і компанії конкурують між собою за право їх найма.
Клубна культура	Характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою. Стабільне бізнес-середовище дозволяє заохочувати співробітників за стаж роботи, кар’єрний ріст уповільнений, кандидатури на посади підбираються всередині компанії. Практикується ротація співробітників між галузевими напрямками.
Академічна культура	Передбачає поступовий кар’єрний ріст співробітників всередині компанії. Перевага надається молодим співробітникам, які проявляють інтерес до довгострокового співробітництва і не проти повільного просування по службовій дробині. Співробітники рідко переходять з одного відділу в інший.
Оборонна культура	Може виникнути, коли компанія хоче вижити (при галузевому занепаді). Немає гарантії постійної роботи, немає можливості професійного росту. Компанія часто реструктурується і скорочує свій персонал з метою адаптації до нових зовнішніх умов.

6. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ.

За принципом *поділу організації за функціональними ознаками* розрізняють ділові організації, громадські та асоціативні організації.

Ділові організації – створюються соціальними системами (державою, місцевою владою) і окремими підприємцями. Участь в діяльності таких організаціях дає прибуток або/та заробітну плату. Загальними принципами управління виступають адміністративний порядок, принципи доцільності та підлеглості.

Громадські організації – забезпечують узагальнення цілей індивідуальних учасників. Управління забезпечується прийнятими всіма нормами або статутом та принципом виборності. Участь в організаціях забезпечує задоволення політичних, соціальних, культурних, творчих та інших інтересів її членів.

Асоціативні організації - характеризуються автономією по відношенню до середовища, відносною стабільністю, ієрархією ролей, прийняттям спільних рішень. Прикладом таких організацій виступають неформальні групи, наукові школи тощо. Функції регулювання здійснюють спонтанно сформовані колективні цінності та норми. В асоціативних організаціях цілі одного члена не суперечать цілям інших членів.

За формами підприємництва розрізняють підприємства, товариства, кооперативи, асоціації та спілки.

Підприємства – соціальне утворення виробничого характеру у сфері суспільного виробництва. Організаційна-правова форма підприємства визначається формою власності на його капітал. Підприємства можуть бути державними (загальнодержавними), муніципальними (відомчими), приватними.

Товариства – об'єднання капіталів неюридичних осіб, з метою одержання прибутку. Згідно законодавства України діють наступні види товариств: товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), товариства з додатковою відповідальністю (ТДВ), повні товариства (ПТ), відкриті і закриті акціонерні товариства. Організація управління товариствами розглянуто в розділі 4.5.

Кооперативи – організації, які представляють собою об'єднання працівників, з метою одержання прибутку.

Асоціації, спілки – об'єднання юридичних осіб, які створюються з метою соціальної взаємодії.

Поділ організацій за величиною. Розрізняють великі, середні та малі організації. На великих організаціях працюють тисячі працівників, середніх - сотні працівників, а на малих (дрібних) - десятки працівників. За законодавством України малими вважаються організації на яких працюють в промисловості – 200 осіб, в інших галузі виробничої сфери – до 50 осіб, в науці і науковому обслуговуванні – до 100 осіб, в галузі невиробничої сфери – до 25 осіб, роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Поділ організацій за юридичним статусом:

Юридичні особи – офіційно зареєстровані організації, які отримують атрибути державної реєстрації, рахунок в банку, мають певну форму підприємництва, тощо.

Неюридичні особи – організації, які не мають атрибутів державної реєстрації. Неюридичними особами виступають неформальні організації або підрозділи організації. Наприклад, маркетинговий відділ фірми – це формальна організація, проте неюридична особа.

ТЕМА: ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття функції менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
2. Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та категорій менеджменту.
3. Управлінський процес. Управлінський цикл.

1 ПОНЯТТЯ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. КЛАСИФІКАЦІЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Вони спрямовані на вирішення специфічних проблем, які виникають в процесі функціонування будь-якої організації. Так, наприклад, задача визначення основних напрямів та пропорцій розвитку виробництва з урахуванням наявних матеріальних, фінансових та трудових ресурсів вирішується шляхом реалізації функції планування; задача перевірки діяльності будь-якого структурного підрозділу або роботи окремого працівника реалізується через функцію контролю; задача налагодження зв'язків між окремими підрозділами організації вирішується шляхом реалізації функції організування. Таким чином, зміст кожної функції менеджменту визначається специфікою задач, які вирішуються.

Функції менеджменту, як спеціалізовані види управлінської діяльності, виникли в результаті розподілу та спеціалізації праці. Єдиний процес управління розділяється на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і тим самим упорядкування процесу управління. Функції відображають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують цей вид діяльності.

Слово “функція” – від латинського *functio*, що в перекладі українською мовою означає виконання, коло діяльності, призначення, обов'язок тощо

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності; сукупність дій і операцій, які здійснюються з метою узгодження спільної діяльності працівників організації у процесі досягнення її цілей.

Існують різноманітні класифікації функцій менеджменту.

За місцем в управлінні (за ступенем вияву функції в управлінській діяльності) функції менеджменту поділяють на:

- * загальні (основні), які беруть участь у будь-яких управлінських процесах;
- * конкретні (часткові, спеціальні), за допомогою яких здійснюються лише певні управлінські процеси.

Загальна функція менеджменту – це частина управлінського циклу, якій властиві регулярний вид діяльності органів управління і яка визначає спеціалізацію управлінської праці незалежно від сфери діяльності господарюючого суб'єкта.

Функції менеджменту вперше в теорії управління класифікував французький учений А. Файоль. Він виділяв наступні функції, які реалізує управлінський апарат організації: планування, організацію, розпорядництво, координування. Кузьмін О.Є. до загальних функцій менеджменту відносить: планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання. На думку Стадник В.В. до загальних функцій належать прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання і координування (регулювання). М. Мескон, М. Альберт, Ф Хедоурі розглядають чотири основні функції: планування, організація, мотивація і контроль. Цей підхід вважається найбільш привабливим, оскільки, як показують дослідження, саме ці функції приймають участь в будь-якому управлінському процесі.

Кожна із чотирьох основних функцій менеджменту є для організації життєво важливою, але планування забезпечує основу для інших функцій, і тому вважається головною серед них. Решта ж функцій орієнтовані на виконання оперативних, тактичних та стратегічних планів організації.

Слід зазначити, що в наш час в управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль,

визначення цілей, прогнозування, регулювання, координування, облік діяльності, аналіз діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень тощо.

Планування - це вид управлінської діяльності, який спрямований на визначення цілей та майбутнього стану організації.

Організація - це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Мотивація - це вид управлінської діяльності, спрямований на спонукання працівників до діяльності, що забезпечує досягнення визначених цілей організації.

Контроль - це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів її діяльності.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

В наступних розділах ці функції менеджменту будуть розглянуті більш детально.

Загальним функціям менеджменту характерні наступні риси:

- * визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву;
- * властиві управлінню будь-якою організацією;
- * здійснюються в будь-якій виробничій системі і на кожному рівні управління;
- * поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності їх виконання у часі;
- * відносно самостійні і в той же час взаємодіють.

Конкретна функція менеджменту – це функція, яку виокремлено відповідно до завдань управління діяльністю організації, або до конкретних стадій виробничого процесу, або за спрямованістю на конкретні чинники виробництва.

Конкретні функції впливають не на все виробництво, а на окремі його частини. Крім того, кожна конкретна функція управління в організації є комплексною по змісту і включає в себе загальні функції. Конкретні функції характерні певним об'єктам управління, а їх обсяг, зміст і кількість залежать від величини об'єкта управління, виду його діяльності та галузевої приналежності.

Конкретні функції класифікують за кількома ознаками:

- 1) за процесами управління
 - управління постачальницькою діяльністю;
 - управління основним виробництвом;
 - управління допоміжним виробництвом;
 - управління патентно-ліцензійною діяльністю;
 - управління капітальним будівництвом;
 - управління збутовою діяльністю;
 - управління зовнішньоекономічною діяльністю тощо;
- 2) за об'єктами управління
 - управління підприємством;
 - управління відділом;
 - управління цехом;
 - управління ділянкою;
 - управління бригадою тощо;
- 3) за елементами виробничо-господарської діяльності
 - управління працею;
 - управління предметами та знаряддями праці;
 - управління інформацією;
 - управління технологією тощо.

Для підприємств промисловості характерними є наступні конкретні функції: перспективне і поточне техніко-економічне планування діяльності, оперативне управління основним

виробництвом, управління допоміжним виробництвом, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом продукції, управління маркетингом, управління технічною підготовкою виробництва, управління якістю продукції, управління технологічними процесами, управління стандартизацією продукції, управління гарантійним ремонтом і обслуговуванням продукції, управління витратами і ресурсами, управління продуктивністю праці, управління працею та мотивацією діяльності персоналу, управління капітальним будівництвом, ремонтом будівель і споруд, управління персоналом, управління творчою діяльністю персоналу, управління соціальним розвитком колективу підприємства, управління охороною навколишнього середовища, управління фінансами, управління обліком і звітністю, управління розвитком виробництва і управлінської діяльності, управління діловодством, управління інформаційним забезпеченням управлінської діяльності, управління правовим забезпеченням управлінської діяльності, управління технічним оснащенням управлінської діяльності.

При управлінні НДДКР (інноваціями) реалізуються наступні конкретні функції управління: організація інноваційного процесу, вибір і реалізація стратегії НДДКР, оптимальний розподіл ресурсів на НДДКР, упровадження та захист результатів НДДКР.

Реалізація функції “управління маркетингом” включає: організацію збору і обробку маркетингової інформації, вибір цільових ринків та їх сегментування, визначення цін на продукцію підприємства, забезпечення розробки нових видів продукції, створення фірмових знаків, організацію індивідуальних продаж, управління рекламою, виробітку способів просування товару до споживачів, організацію виставок, формування стосунків між фірмою та споживачами, організацію обслуговування споживачів, виявлення каналів збуту продукції, планування і аналіз маркетингової діяльності, правове забезпечення маркетингової діяльності, загальне керівництво маркетингом.

Реалізація функції “управління фінансовою діяльністю підприємства” включає: придбання та використання фінансових ресурсів, управління ліквідністю, структурування капіталу та майна, управління оборотними засобами, фінансове планування та фінансовий контроль.

В цілому область діяльності, яка називається менеджментом фірми, може бути розділена на окремі функції, що зосереджені в трьох основних групах:

- загальне управління (встановлення нормативних вимог і політики управління, політики інновацій, планування, організація роботи, мотивація, координація, контроль, відповідальність);
- управління структурою підприємства (його створення, предмет діяльності, правові форми, зв'язки з іншими підприємствами, територіальні питання, організація, реконструкція, ліквідація);
- конкретні області управління (маркетинг, НДДКР, виробництво, кадри, фінанси, основні фонди).

Реалізація будь-яких конкретних функцій здійснюється шляхом застосування основних функцій.

Усі функції мають дві спільні характеристики:

- вони потребують прийняття рішення;
- для їх здійснення потрібна комунікація, тобто обмін інформацією.

Будь-яка функція включає в себе збір інформації, її переробку, розробку рішення і доведення їх до виконавців. Процеси інформаційного обміну інколи називають “зв'язковими” у системі менеджменту організації.

2. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЯК СУКУПНІСТЬ ВЗАЄМОПОВ'ЯЗАНИХ І ВЗАЄМОДІЮЧИХ ФУНКЦІЙ, МЕТОДІВ, УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА КАТЕГОРІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Місце функцій, методів і принципів менеджменту в системі та процесі управління, їх взаємозв'язок із категоріями управління графічно наведено на рис.1.

Між принципами та методами менеджменту існує тісний взаємозв'язок. В цілому метод виступає в ролі способу реалізації принципів управління. Однак будучи в якості складової частини

методу, принцип набуває в ньому кількісну, якісну, адресну, часову і простору визначеність.

Принципи управління в певній мірі формують і зміст управлінської діяльності, тобто в залежності від того, які і скільки принципів будуть перебувати в основі управління тим чи іншим об'єктом, буде змінюватися і функціональний зміст управлінської діяльності. Для реалізації будь-якого принципу управлінському персоналу необхідно провести ту чи іншу роботу. З іншої сторони, будь-яка функція управління виконується за допомогою певних методів, які в свою чергу включають в себе і принципи управління.

Принципи управління можна представити як правила поведінки керівника по здійсненню управлінських функцій. Розглянемо приклади взаємозв'язку принципів та функцій управління

- * для реалізації функції “планування” використовується цілий ряд загальних та специфічних принципів: директивність, єдність інтересів усіх учасників діяльності, що планується, збалансованість, реалістичність, об'єктивність, оптимальність, системність;
- * для реалізації функції “організування” – спеціалізація, пропорційність, ритмічність, прямоточність;
- * для реалізації функції “координація” та “регулювання” – чіткість, надійність, оперативність, раціональність;
- * для реалізації функції “контролювання” – своєчасність, всебічність, безперервність;
- * для реалізації функції “аналіз” – об'єктивність, оперативність, конкретність, кількісна визначеність, порівнянність результатів, системність;
- * для реалізації функції “обліку” – всебічність, оперативність, уніфікація облікових показників плану і фактичного стану об'єкту, точність, доступність, повнота, ясність, економічність, об'єктивність, своєчасність;
- * для реалізації функції “керівництво” – створення і безперервна раціоналізація системи управління, робота з персоналом управління, активізація праці персоналу, стиль діяльності, норми поведінки.

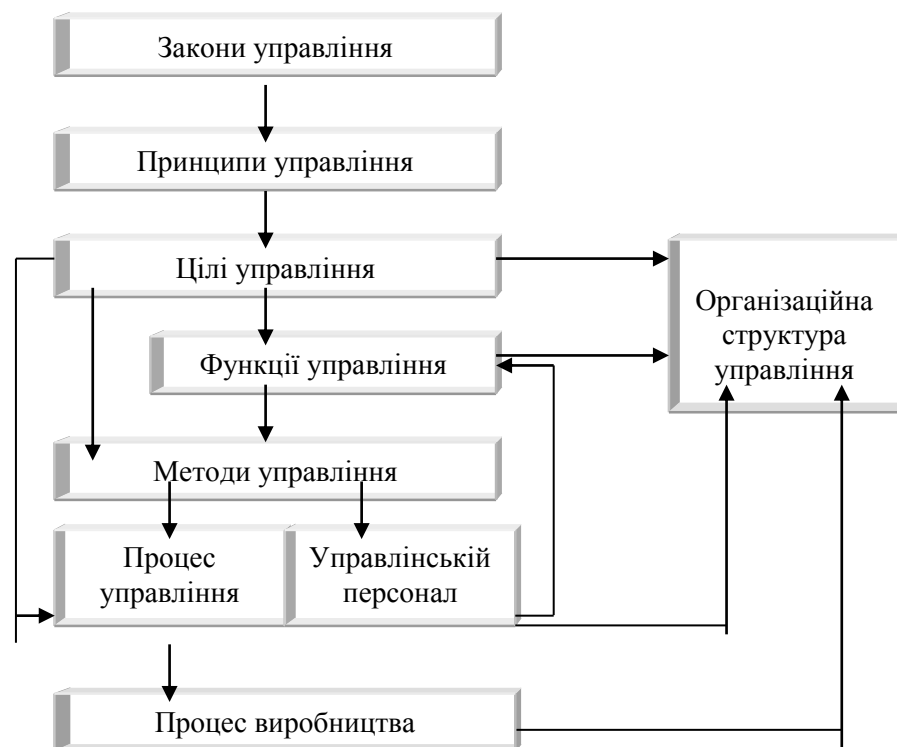


Рис. 1. Взаємозв'язок категорій теорії управління

Всі функції менеджменту взаємопов'язані. Їх не слід розглядати однобоко. Це складний, неоднозначний соціальний процес, який тісно пов'язаний із системою виробництва.

На прикладі реалізації функції контролю та регулювання розглянемо цей взаємозв'язок. Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявленні в процесі контролю в керованій

системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо у блоці “Планування” виявлено недоліки, то розроблені заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то мова буде йти про реалізацію заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки у матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці “Мотивування”, наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів та ін.

3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ПРОЦЕС. УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ.

Управлінський процес забезпечує послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту.

Процес менеджменту – це діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення її цілей, який є єдністю трьох складових: змісту, організації та технології здійснення.

Процес управління організацією передбачає, що управлінські працівники здійснюють пошук інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище організації, на основі результатів аналізу отриманої інформації розробляють варіанти рішень щодо напрямів діяльності організації, приймають рішення щодо цілей і засобів їх досягнення, створюють сприятливі умови для виконання рішень та координують дії працівників.

Управлінська процедура здійснюється шляхом реалізації наступних взаємопов'язаних процедур:

- 1) цілевизначення (чітка постановка конкретних цілей);
- 2) інформаційне забезпечення проведення дій зі збору необхідної інформації, її систематизації та обробці);
- 3) вибір варіанту дій (розробка можливих варіантів дій та відбір найбільш прийняттого з них);
- 4) реалізація рішення (прийняття рішення та забезпечення необхідних умов і ресурсів для його виконання);
- 5) аналітична діяльність (проведення сукупності операцій з метою оцінки стану об'єкта управління);
- 6) зворотній зв'язок.

Цикл менеджменту визначає просторову і часову послідовність здійснення управлінського процесу.

Цикл менеджменту – це послідовність виконання функцій менеджменту.

Цикл менеджменту розпочинається із визначення цілей діяльності, виходячи з яких розробляються заходи щодо їх досягнення (планування). В процесі планування визначається: що, як, коли та ким має бути виконане. Потім ці розробки оформляються у вигляді рішення і визначається порядок їх виконання (організування). Наприклад, якщо розроблено та затверджено план відкриття філії підприємства, то організація його виконання передбачає підбір і розміщення відповідних працівників, придбання або взяття в оренду обладнання, укладання договорів на поставку сировини тощо. Під час виконання рішення відбуваються процеси, які потребують певного регулювання, внесення змін, уточнень. Паралельно здійснюється спонукання працівників, за якого виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації (мотивація). Для підведення підсумків досягнутого (порівняння фактичних результатів із запланованими) здійснюється контроль.

Типовими функціями (елементами) управлінського циклу є:

- * прогнозування;
- * планування;
- * організування;
- * координація і регулювання;
- * активізація і стимулювання;

* облік і аналіз.

ТЕМА: ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту. Класифікація планів організації.
2. Визначення місій та цілей організації.
3. Принципи SWOT-аналізу.
4. Базові стратегії організації.
5. Економіко-організаційний зміст оперативного планування.

1. СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ. КЛАСИФІКАЦІЯ ПЛАНІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.

Планування діяльності будь-якої організації є невід'ємною компонентою успішного менеджменту, яка передбачає розробку і реалізацію офіційних спеціальних документів-планів, зокрема, концепцій, стратегій, прогнозів, програм, планів для різних рівнів управління та в розрізі певних періодів часу, що забезпечує єдиний напрямок зусиль для досягнення загальних цілей організації, запобігає втратам і зменшенню ризиків діяльності організації.

Планування - функція менеджменту, спрямована на формування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності у відповідності до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках.

Один з «батьків» сучасного менеджменту А.Файоль відзначав: «Управляти - це передбачати», а «передбачати - це вже майже діяти».

Планування - це не просте вміння передбачити всі необхідні дії. Це - здатність передбачити будь-які несподіванки, які можуть виникнути по ходу справи та вміти з ними справлятися. Організація не може повністю усунути всі ризики своєї діяльності, але здатна управляти ними за допомогою ефективного передбачення.

У зарубіжній літературі є ряд визначень планування, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі:

- планування - "творче мислення майбутнього" (Adam Planug);
- планування (у широкому розумінні) - це "формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень із визначення майбутніх подій" (Hahn, Ru);
- під плануванням розуміють таке рішення, яке (поряд із відповідним прийняттям рішень інформаційним процесом) передуює настанню кон'юнктурних подій (Koch, Unternehmensplanung);
- планування "можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація виробляють етапи майбутньої діяльності" (Kosiol, Planung);
- планування - це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього" (Wild, Unternehmensplanung).

Таким чином, планування як функція менеджменту являє собою систематичний пошук можливостей діяльності й прогнозування наслідків дій в заданих умовах.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих питання.

1. Що хоче представляти з себе фірма (підприємство)?
2. Де вона перебуває в цей час, які підсумки й умови її діяльності?
3. Куди вона збирається рухатися?
4. Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні цілі?

Планування є відправною точкою циклу менеджменту, яка формує орієнтир майбутньої діяльності організації, визначає конкретні кроки організації по досягненню визначених цілей.

Планування – вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

З економічної точки зору планування – це конкретизація цілей організації у системі показників виробничо-господарської, соціально-економічної діяльності. Визначення показників майбутнього стану діяльності підприємства може базуватися на визначенні екстраполяційних

показників на основі попередніх тенденцій, або критеріїв діяльності, ґрунтуючись на нормативних, оптимальних значеннях показників.

Об'єктами планових рішень є: розробка цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів у відповідності із змінами внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Слід відзначити, що планування не є одноразовою дією, а безперервним процесом, зумовленим реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, що потребує внесення корективів у попередньо розроблені плани. Взаємопов'язаність планів у функціональному, рівневому, часовому аспектах, необхідність їх узгодження вимагають створення суцільної мережі планів.

Планування в менеджменті має такі завдання:

- пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
- свідомо організації виробничо-господарської діяльності, узгодження та координація дій на усіх рівнях в розрізі окремих функціональних підрозділів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління;
- оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
- організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців з планами розвитку підрозділу та організації;
- використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

Зміст процесу планування полягає в наступному:

1. Визначенні переліку планових проблем, аналізі ймовірного впливу загроз і можливостей розвитку організації.
2. Визначенні цілей розвитку організації та окремих підрозділів.
3. Визначенні завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.
4. Визначенні взаємозв'язків між видами діяльності по досягненню цілей, розробка календарного плану їх виконання.
5. Уточненні ролей, взаємозв'язків і делегування відповідних повноважень кожного виду діяльності.
6. Оцінці і визначенні витрат часу для досягнення кожної цілі, виконанні завдань і проведення заходів.
7. Визначенні потреби в ресурсах, плануванні їх обсягів, структури і термінів постачання.
8. Перевірка термінів і коригування планів дій для того, щоб план був реалістичним.

До основних проблем побудови ефективної системи планування належать:

- орієнтація на короткострокові результати діяльності, нерозвиненість стратегічного управління, відсутність систематичного контролю за відповідністю результатів поточної діяльності підприємства його стратегічним цілям;
- фрагментарність та відсутність комплексності поточних планів, зниження рівня координації у системі;
- практично повна відсутність роботи на ринку, не розробленість методично-аналітичної бази для аналізу ринку;
- нерозвиненість корпоративного управління, розбіжності інтересів власників, управлінського персоналу та колективу.

Процес планування складається із наступних етапів:

1. *Визначення цілей планування.* Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.
2. *Аналіз проблеми.* На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.
3. *Пошук альтернатив.* На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий, та розробляються необхідні дії.
4. *Прогнозування.* На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.
5. *Оцінка.* На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої

альтернативи.

б. *Прийняття планового рішення.* Вибирається і оформлюється єдине планове рішення. Будь-яка організація має ієрархію планів.

Класифікувати плани можна за різними ознаками, у відповідності до яких виділяють наступні види планування (табл. 1)

Таблиця 1

Види планування	
Ознака класифікації	Види планування
За змістом	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, бізнес-планування
За рівнем керівництва	Корпоративне, цехове, виробниче
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне
За часовим горизонтом	Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне
За типами цілей	Оперативне, тактичне, стратегічне
За ступенем повторюваності	Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне
За об'єктом планування	Плани процесів, плани використання ресурсів
За видами діяльності	Фінансове, кадрове, маркетингове
За обов'язковістю планових завдань	Директивне, індикативне

Ключову роль у рішенні стратегічних завдань організації відіграє *стратегічне планування* - процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються.

Ціль стратегічного планування – визначити найбільш перспективні напрямки діяльності організації, що забезпечують її розвиток і процвітання.

Процес стратегічного планування складається з наступних етапів:

1. визначення місії і цілей діяльності організації;
2. аналіз зовнішнього середовища організації;
3. аналіз внутрішнього середовища організації;
4. розробка альтернатив та вибір стратегій;
5. реалізація стратегії;
6. оцінка стратегії.

2. ВИЗНАЧЕННЯ МІСІЙ ТА ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.

При плануванні діяльності організації потрібно виходити з того, для чого вона призначена, в чому полягає її "місія" в світі бізнесу.

Формулювання місії фірми - найбільш важливе рішення для її засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишньої фірми і відкриття на її місці нової, нехай навіть з тією ж назвою. Місія - стрижень фірми, найбільш стійка частина її організму.

Місія – основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

Місія організації існує незалежно від того, сформульована вона чи ні. Це то, чим організація корисна зовнішньому середовищу, чим корисні її продукти, послуги, якими організація обмінюється із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів, необхідних для власного виживання. Місія відповідає на питання - яка основна (загальна) мета діяльності організації, чітко виражає причини її існування, її соціальну значущість.

Місія організації має відображати наступні смислові частини:

- *Завдання фірми* з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій. Інакше кажучи, місія повинна показувати, якою підприємницькою діяльністю, яким бізнесом займається фірма.
- *Зовнішнє середовище фірми*, що визначає її робочі принципи. Йдеться про загальне середовище, галузеве середовище, конкурентне середовище та локальне середовище.
- *Культуру організації*, той робочий клімат, який існує усередині фірми і, відповідно, тип людей, яких привертає цей клімат.

Детальний опис цих аспектів дається в документі, який називається "Декларація про місію фірми". Ця декларація включає змістовні модулі:

- *Формулювання завдання організації* з погляду виробництва нею товарів або послуг.
- *Продукти або послуги*: Які найважливіші продукти або послуги пропонує організація?
- *Ринки*: визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів. Потреби яких споживачів воліє задовольнити організація.
- *Технології*: характеристика технологічних процесів, інновацій в області технології, устаткування.
- *Філософія*: вираження базових поглядів і цінностей організації, що служать основою для мотивації персоналу.
- *Економічні цілі*: Яку позицію займає організація з приводу зростання і прибутковості?
- *Загальна концепція організації*: В чому полягають сильні сторони і конкурентні переваги організації? Яка її внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, основні чинники виживання.
- *Імідж*: Який зовнішній імідж бажаний для організації?
- *Цілі організації*, виражені в термінах виживання, зростання прибутковості. Чи враховує декларація про місію побажання ключових груп впливу організації?

Формулювання місії повинне відповідати ряду вимог:

- Простота.
- Легкість передачі.
- Опора на факти - а не на роздуми і мрії.
- Ясно показує, що робити, а чого не робити.
- Динамічність.
- Доступність на всіх організаційних рівнях.
- Повинна викликати довіру.
- Однозначність, неприпустимість різночитань.

Обмежене тлумачення місії негативно позначається на здатності фірми гнучко реагувати на зміни вимог ринку. Розширене трактування місії може істотно понизити продуктивність використання ресурсів і зрештою - привести до втрати конкурентної переваги і банкрутства.

Повна відсутність місії гарантує фірмі наявність все зростаючих проблем. Поняття місії найтіснішим чином пов'язане з поняттям конкурентного статусу фірми. Обидва поняття не суперечать й доповнюють один одного. І місія, і конкурентний статус залежать від зовнішніх чинників.

Місія формується в передбаченні *майбутніх можливостей*, з метою формування потрібного для виживання фірми стратегічного потенціалу (відображає її очікування або бажані можливості). Конкурентний статус залежить від стратегічного потенціалу, що існує в організації (її існуючі можливості). Місія повинна визначати мету, або, іншими словами, давати прогноз розвитку суспільних потреб, критеріїв їх оцінки і соціальної значущості. Основним елементом прогнозу є ідеал, який позначає не просто те, що буде, а то, що повинно бути, до чого треба прагнути. Зрештою прогноз стає предметом переконаності і віри.

Коректно сформульована і описана місія організації є могутнім інструментом бізнесу. Виділяють три основні функції місії:

1. *Надання загального уявлення про фірму* (товари і послуги, клієнти і ринки, конкурентні переваги і унікальність). Тільки по формулюванню місії покупець або споживач продукції фірми може оцінити пріоритети, якими керується дана фірма, а також оцінити цілі і напрями її діяльності.
2. *Сприяння од'єднанню* всередині фірми і створенню корпоративного духу (робить ясным призначення фірми, формує діловий клімат, встановлює ступінь відповідності співробітників вимогам організації).
3. *Створення можливостей для ефективного управління організацією* (база для розробки цілей, стандарти для розподілу ресурсів, конкретизація сенсу і змісту діяльності кожного працівника). Наявність місії дозволяє:
 - *керівництву компанії* - визначити те місце, яке повинна зайняти організація на ринку і сформулювати свою стратегію досягнення цього місця;
 - *співробітникам компанії* - відчувати себе учасниками загальної справи в освоєнні можливостей, що відкриваються, дає їм мету, підкреслює їх значущість, націлює на досягнення високих результатів;
 - *споживачам продукції компанії* - з увагою і зацікавленістю відноситися до фірми, яка може задовольнити їх різноманітні потреби, стежити за продукцією фірми. Товари і технології можуть мінятися, а потреби і запити ринку можуть залишатися незмінними.

Місія організації є основою при формулюванні її цілей. Цілі є відправною крапкою при плануванні.

Цілі організації - результати, яких прагне досягти організація й на досягнення яких спрямована її діяльність.

Відмінності між місією організації та її цілями:

- *Часовий аспект*: Місія не має тимчасових критеріїв. Цілі ж завжди тимчасові самі по собі і припускають терміни, коли вони повинні бути досягнуті.
- *Фокусування*. Місія має спрямованість на зовнішню для організації середовище, як, наприклад, досягти визнання або стати лідером в галузі і т.д. Цілі, навпаки, найчастіше відносяться до внутрішніх аспектів компанії і виражаються в термінах використання наявних ресурсів для досягнення конкретних внутрішніх показників.
- *Специфіка*. Місія виражається в термінах, що мають загальний, відносний характер, що відносяться до образу, її фірмовому стилю тощо. Цілі виражаються в термінах певних результатів. Цілі в принципі, припускають їх досяжність.
- *Вимірювана*. І місія, і цілі в деякому розумінні, можуть бути змірянні. Але вимірювання місії має відносно якісний характер, тоді як положення, що затверджуються в цілях мають абсолютний, кількісний характер.

Постановка цілей - "що ми робимо?" - завжди пов'язана із з'ясуванням *обмежень* - "чого ми не робимо?" - від чого слід свідомо відмовляємось, щоб зосередити свої зусилля на головному. Цілі і обмеження виконують наступні *основні завдання* в управлінні:

- зіставлення існуючого стану з бажаним;
- визначення керівних вимог до дій;
- критерії ухвалення рішень;
- інструменти контролю.

На основі загальної місії організації формуються і встановлюються її загальні цілі, що мають і відповідати таким вимогам:

1. *Конкретність і вимірюваність.* Формулювання цілей в конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних господарських та соціальних рішень щодо діяльності компанії. З метою конкретизації цілі компанії мають бути сформульовані за категоріями. Наприклад, збільшення частки ринку на ... %; підвищення об'ємів продажу на ... %; збільшення темпів зростання чистого доходу; збільшення частки власного капіталу до... %.; вихід на нові ринки збуту; підвищення якості вироблюваної продукції; скорочення нормативних термінів обслуговування клієнтів до ... днів тощо.
2. *Зорієнтованість у часі* - мати конкретний горизонт прогнозування. Цілі встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінові цілі мають горизонт прогнозування, що дорівнює 5-7 рокам; короткотермінові – в межах одного року.
3. *Досяжність* - недосяжні або частково досяжні цілі спричиняють певні негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників щодо ефективного господарювання, зменшення рівня їх мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої і соціальної діяльності організації, зниження конкурентоспроможності продукції (послуг) на ринку.
4. *Узгодженість* - множинні цілі організації повинні бути взаємообумовленими та узгодженими. Дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї цілі, мають не перешкоджати реалізації інших цілей. Супротивні цілі можуть привести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами компанії, відповідальними за досягнення встановлених цілей. Визначають два типи зв'язків між цілями: вертикальні (3 рівні: нижчий, проміжний і верхній або кінцевий); горизонтальні (5 типів співвіднесення: ідентичні; комплементарні або взаємодоповнюючі; цілі, що конкурують; антагоністичні та індиферентні).

Крім відповідності вищезазначеним вимогам цілі організації повинні бути:

- ясними, чіткими, без можливості подвійного тлумачення;
- сформульовані в термінах майбутніх станів компанії;
- відповідати стратегії, політиці, організаційній культурі, планам, стандартам, нормативам і процедурам організації;
- відповідати компетентності персоналу та орієнтуватись на їх підвищення кваліфікації;
- змістовними і з елементом виклику, такими, що запрошують до серйозної роботи.

Структуризація цілей на основі ряду критеріїв, багатоплановість цілей пояснюється тим, що будь-яка організація, як і будь-яка економічна система, в принципі є багатоцільовою. Цілі поділяють:

- *За масштабом діяльності:* глобальні або загальні; локальні.
- *За актуальністю:* актуальні (першочергові) і неактуальні.
- *За рангами:* головні та другорядні.
- *За характером планування:* стратегічні та тактичні.
- *За функціями управління:* цілі організації, планування, контролю і координування.
- *За підсистемами організації:* економічні, технічні, технологічні, соціальні, виробничі, комерційні, тощо.
- *За суб'єктами:* особисті і групові.
- *За усвідомленістю:* дійсні і уявні.
- *За досяжністю:* реальні і фантастичні.
- *За ієрархією:* вищі, проміжні, нижчі.
- *За узгодженістю:* цілі що взаємодіють, індиферентні (нейтральні) і такі, що конкурують.
- *За об'єктом взаємодії:* зовнішні і внутрішні.

В процесі вибору і формулювання цілей важливо враховувати наступні *аспекти* :

- *Характеристики і якість цілей* (складність, досяжність, допустимі втрати, термін досягнення, актуальність, тощо).

- *Обмеження* - лідера, співробітників, клієнтів, конкурентів, суспільства. Проекції цілей.
- *Системність і етапність цілей*.
- *Міграція цілей*. Помилкові цілі. Запасні цілі. Підцілі. Складні цілі. Апробація цілей. Інкрустація цілей.
- *Функціонально-технічні і емоційно-психологічні властивості цілей*.

Діяльність організації базується на досягненні цілей її суб'єктів: як індивідуальних, так і колективних. Інтереси цих суб'єктів можуть бути різними тому менеджерам потрібно передбачити можливість виникнення суперечностей між цілями, інтересами та діями учасників виробничого та управлінського процесу. Виокремлюють *чотири джерела цілей в організації*:

1. Власник (або власники).
2. Бізнес (як діяльність в соціальному контексті).
3. Менеджери.
4. Виробничий та обслуговуючий персонал.

У відповідності до джерел цілей в організації є десять груп можливого неузгодження цілей в організації:

1. *Цілі власників - Цілі власників*
 - Різні стратегії.
 - Розбіжності з приводу орієнтацій на статус або на прибуток.
 - Відмінність в пріоритетах: поточна або стратегічна прибутковість.
 - Розбіжності при розподілі прибутку.
 - Різні групи власників.
2. *Цілі власників - Цілі бізнесу*
 - Розбіжності з приводу розподілу прибутку на фонд розвитку або на дивіденди акціонерам.
 - Відмінність у пріоритетах: капіталізація або розвиток бізнесу.
 - Власники надривають бізнес, економлячи на виробничих потребах.
 - Власники не знають бізнесу, пред'являють нереалістичні вимоги до бізнесу.
 - Власник зацікавлений в якомусь клієнті, який для бізнесу збитковий.
 - Власник закриває бізнес.
3. *Цілі власників - Цілі керівників*
 - Витрати на управлінські технології не зрозумілі власникам.
 - Різні шляхи розвитку бізнесу.
 - Центр прибутку - мій, центр витрат - твій.
4. *Цілі власників - Цілі персоналу*
 - Витратити прибуток на дивіденди або на зарплату.
 - Власники хочуть відмінних працівників з малою зарплатою.
 - Умови праці і економія.
 - Персонал воліє працювати в стабільній компанії, власник - орієнтований на проведення організаційних змін, реорганізацію.
5. *Цілі бізнесу - Цілі бізнесу*
 - Продаж з відстроченням платежу деяким клієнтам і прибутковість.
 - Конфлікт між напрямками бізнесу (із-за ресурсів, клієнтів,, між функціональними та лінійними підрозділами (одні планують, інші виконують)).
 - Оптова торгівля конкурує з роздрібною.
 - Вибір між зростанням та розвитком клієнтської бази.
6. *Цілі бізнесу - Цілі керівників*
 - Бізнесу потрібна динаміка, а керівник орієнтований на стабільність.
 - Бізнес потребує реорганізації, для керівників - це додаткова напруга.
 - Закриття деяких бізнес-проектів заради рентабельності бізнесу в цілому.
 - Керівники відволікають ресурси від бізнесу на потреби, не пов'язані з бізнесом (збільшення управлінського та обслуговуючого персоналу, представницькі витрати, спонсорство, участь в благодійних проектах, тощо).

- Орієнтація на кар'єру і можливості бізнесу.
- 7. *Цілі бізнесу - Цілі персоналу*
 - Несумісність особи і функції.
 - Бізнес вимагає засобів на розвиток, а персонал - на соціальні програми.
 - Розвиток бізнесу передбачає персонал з іншими кваліфікаційними вимогами.
 - Рентабельність бізнесу передбачає звільнення.
- 8. *Цілі керівників - Цілі керівників*
 - Боротьба керівників різних служб за ресурси, статус, повноваження.
 - Внутрішньофірмова конкуренція за клієнтів.
- 9. *Цілі керівників - Цілі персоналу*
 - Керівники прагнуть забезпечити власникам прибутковість, підлеглі вимагають зростання зарплати.
 - Керівники вимагають повної віддачі, персонал працює по мінімуму.
- 10. *Цілі персоналу - Цілі персоналу*
 - Приватні групи інтересів за рахунок інших.
 - Суперечність інтересів між: виробничими та функціональними (організаційними) підрозділами, між департаментами збуту та постачання, інноваторами і консерваторами.

Вироблення цілей здійснюється в низхідному порядку за ієрархією від вищого керівництва до подальших рівнів управління.

Цілі керівника нижчого рівня ієрархії повинні забезпечувати досягнення цілей середнього менеджера. На даному етапі формування цілей обов'язковим є зворотний зв'язок, тобто двосторонній обмін інформацією, що необхідна для узгодження планування.

Прикладом узгодження місії, цілей та завдань організації може бути інформація, що міститься на сайті компанії Nyscomed.

Місія компанії Nyscomed: забезпечення населення України і країн СНД високоякісними, доступними, ефективними і безпечними лікарськими засобами в необхідному асортименті і кількості.

3. ПРИНЦИПИ SWOT-АНАЛІЗУ

Ситуаційний, або «SWOT - аналіз» (перші букви англійських слів: strengths - сильні сторони, weaknesses - слабкі сторони, opportunities - можливості й threats - небезпеки, погрози), може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

Аналіз зовнішнього середовища організації дає можливість визначити основні можливості та загрози для фірми. Наприклад, прискорення росту ринку або навпаки ріст продажу продукту - замінника. Необхідно пам'ятати, що самі по собі можливості організації не надають їй конкурентних можливостей у бізнес-середовищі. Наприклад, фірма може за безцінь купити завод з виробництва валянків. Конкурентів не має, робоча сила дешева. Проте, можливості реальні тільки тоді, коли вони мають відповідну цінність для покупця.

Для реалізації можливостей або ліквідації загроз фірма повинна мати певний внутрішній потенціал, який можна визначити при аналізі внутрішнього середовища організації. Відслідковуються:

- кадри: рівень організаційної культури; наймання, просування та підготовка; оцінка результатів праці;
- організація: організаційна структура управління; комунікативні процеси; ієрархія; розподіл прав і відповідальності, делегування повноважень; норми, правила, процедури;
- виробництво: стан НДР; потужності; технології; логістика; економія на масштабах; можливості;
- фінанси: фінансова стабільність; затрати; можливість інвестицій;
- маркетинг: імідж; частка ринку; якість; цінова політика; методи просування товарів; географічне розташування; ефективність інновацій.

Виявлені сильні сторони мають бути основою, на яку компанія має спиратись в конкурентній боротьбі. Слабкі сторони теж повинні знаходитись в зоні постійної уваги керівництва, з метою найшвидшого подолання.

Можливості і загрози, слабкі та сильні сторони заносять в матрицю SWOT, а потім виявляють зв'язки між ними. Матрицю SWOT представлено на рис.1.

	Можливості * * *	Загрози * * *
Сильні сторони * * *	Поле С та М	Поле С та З
Слабкі сторони * * *	Поле Сл та М	Поле Сл та З

Рис. 1. Матриця SWOT

Сильні сторони компанії – це те, в чому вона досягла успіхів, або якась особливість, що дає їй додаткові можливості.

До *сильних сторін* компанії відносять:

- висока кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
- лідерство на ринку;
- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- технологія відповідає вимогам бізнесу;
- переваги в області витрат виробництва;
- цінні організаційні ресурси;
- краще обслуговування клієнтів;
- більше впізнання товарної марки;
- інноваційний потенціал, тощо.

До *слабких сторін* компанії відносять:

- відсутність або недосконалість стратегії;
- сильний конкурентний тиск та погіршення конкурентної позиції;
- застарі технології та обладнання;
- недостатня кваліфікація управлінського та виробничого персоналу;
- маркетингові недоліки;
- відсутність фінансування для впровадження стратегічних змін;
- невідповідність організаційної структури й стратегії тощо.

Як *можливості* компанії розглядають:

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- прискорення росту ринку;
- розширення виробничої лінії;
- помилки конкурентів;
- можливість переходу в групу з кращою стратегією;
- маркетингові можливості: посилення торгової марки, нові шляхи просування товару на ринку, тощо.

Як *загрози* розглядають:

- уповільнення росту ринку;
- можливості появи нових конкурентів або посилення конкурентного тиску;
- можливості появи продуктів – заміників або зростання їх обсягу їх продажу;

- несприятлива політика уряду, парламенту, можливість нормативно-правових обмежень на існуючі види бізнесу;
- можливі зміни потреб або смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни, тощо.

При розробці стратегії організації необхідно розглянути всі можливі парні комбінації:

- *Поле С та М* (сильні сторони та можливості) – на основі пар даного квадрату необхідно розробляти стратегію по використанню сильних сторін, з метою отримання віддачі від можливостей.
- *Поле Сл та М* (слабкі сторони та можливості) – стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей подолати слабкі сторони.
- *Поле С та З* (сильні сторони та загрози) – стратегія повинна передбачати подолання загроз за рахунок сильних сторін організації.
- *Поле Сл та З* (слабкі сторони та загрози) - обрана стратегія має подолати слабкі сторони та відвести загрозу. Зона постійної уваги топ-менеджменту.

При розробці стратегії слід мати на увазі, що можливості та загрози можуть переходити одна в одну, тобто невикористані можливості можуть стати загрозою для компанії. І навпаки, вдало відвернута загроза може надати організації додаткові можливості.

3. БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.

В основу стратегічного планування покладено стратегію. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог.

Для фірми *стратегія* - це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми.

Стратегію відрізняють довгостроковість і впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми - забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегію здебільшого розробляє найвище керівництво, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівней управління.

Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Базовою теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів і витрат, виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо є необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. За такої орієнтації використовують *довгострокове планування*, що ґрунтується на можливості прогнозувати довгостроковий приріст основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачає визначення довгострокових змін обсягу продажу, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування підпорядковує виробничу діяльність змінам на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми, у найближчі 2—10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж. У таких випадках використовують *стратегічне планування*. Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного планування. Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість управління діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до

можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умовах ринку, особливо на умовах конкуренції та збуту як на критерій управління. Вона вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховують лише як чинники випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план пристосовують до таких змін, проте він не передбачає заходів, що активно впливатимуть на ринкову ситуацію.

Перед початком розробки стратегічного плану керівник підприємства, разом з фахівцями, повинен визначити його становище на ринку і місце, яке воно займає на ньому, та запропонувати колегам своє бачення перспективи розвитку підприємства, дати узагальнений опис його головних шляхів. Основою для цього можуть бути як спеціальні дослідження, проведені сторонніми фахівцями чи працівниками підприємства, так і наукові розробки, а також пропозиції співробітників, що усвідомлюють необхідність нововведень.

Під час визначення стратегії фірми керівництво вирішує три основні питання, пов'язані зі станом організації на ринку:

- який бізнес (вид діяльності) припинити;
- який бізнес продовжити;
- в який бізнес перейти.

Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому:

- що організація робить і чого не робить;
- що більш важливо та що менш важливо в діяльності організації.

Загальні підходи до вироблення стратегій бізнесу (М. Портер)

1. Лідерство в мінімізації витрат виробництва

Організація добивається найнижчих витрат виробництва та реалізації своєї продукції. За рахунок цього вона може дозволити собі нижчі ціни на аналогічну продукцію і таким чином відвоювати частку ринку. Такі фірми повинні мати високу організацію виробництва та постачання, сучасну технологію та інженерно-конструкторську базу, а також ефективну систему розподілу продукції. Тобто для досягнення найменших витрат треба, щоб собівартість продукції була найменшою. Маркетинг за такої стратегії не потребує високого розвитку.

2. Спеціалізація у виробництві продукції

У цьому випадку фірма має здійснювати високоспеціалізоване виробництво і маркетинг для того, щоб стати лідером серед виробників своєї продукції. Це приводить до того, що покупці вибирають цю марку товару, навіть якщо ціна досить висока. Така фірма повинна мати високий потенціал для наукових розробок, дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу.

3. Фіксація визначеного сегменту ринку і концентрації зусиль фірми на ньому

Вона не працює на всьому ринку, а ретельно вивчає його потреби у конкретній продукції. У цьому разі фірма може прагнути до зниження витрат чи проводити політику спеціалізації у виробництві продукції. Але основним для організації, якщо вона проводить стратегію третього виду, є обов'язкова побудова своєї діяльності на аналізі потреб клієнтів конкретного сегмента ринку. Тобто вона має враховувати потреби не ринку взагалі, а цілком визначених, можливо навіть конкретних клієнтів.

Найбільш поширені, перевірені практикою та широко висвітлені в літературі стратегії розвитку бізнесу називають базисними, або еталонними. Залежно від зростання організації, їх можна розділити на чотири групи, пов'язані зі змінами одного чи декількох елементів (продукції, ринку, галузі, стану організації всередині галузі, технології). Кожний з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів - існуючому чи новому.

Стратегії концентрованого зростання

До них належать стратегії, пов'язані зі змінами продукції і (чи) ринку та не зачіпають три інші елементи. У такому випадку фірма намагається удосконалити свою продукцію чи почати випускати нову, не змінюючи при цьому галузі. Що стосується ринку, то фірма шукає можливості поліпшити свій стан на існуючому ринку чи перейти на новий. До цієї групи стратегій концентрованого зростання належать такі.

Стратегія посилення позиції на ринку, коли фірма робить все, щоб з цією продукцією на цьому ринку завоювати найкращі позиції. Для реалізації цієї стратегії необхідні великі маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії припускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», завдяки якій організація намагається встановити контроль над своїми конкурентами.

Стратегія розвитку ринку, яка передбачає пошук нових ринків для продукції, яка уже виробляється.

Стратегія розвитку продукції передбачає зростання за рахунок виробництва нової продукції та її реалізацію на ринку, опанованому організацією.

Стратегії інтегрованого зростання

Другу групу еталонних стратегій складають такі стратегії бізнесу, які передбачають розширення організації шляхом додання нових структур. Організація може здійснювати інтегроване зростання як за рахунок придбання власності, так і розширенням зсередини. При цьому відбуваються зміни становища фірми у галузі.

Можна виділити два основні типи стратегій інтегрованого зростання. *Стратегія зворотної вертикальної інтеграції* спрямована на зростання фірми за рахунок придбання постачальників або підсилення контролю за ними, а також за рахунок утворення дочірніх структур, які є постачальниками. Така стратегія може надати фірмі позитивні результати, пов'язані зі зменшенням залежності від коливання цін на комплектувальні вироби та запитів постачальників. У цьому разі поставки як вид витрат для фірми можуть перетворитися на вид прибутків.

Стратегія вертикальної інтеграції, що крокує вперед. Вона виявляється у придбанні структур, які знаходяться між фірмою та споживачем, або у контролі над ними, тобто контролі над системою розподілу та продажу. Такий тип інтеграції вигідний тоді, коли послуги посередників дуже розширюються або коли фірма не може знайти посередників з якісним рівнем робіт.

Стратегії диверсифікованого зростання

Ці стратегії реалізуються в тому випадку, якщо фірма далі не може розвиватися на цьому ринку із цією продукцією в межах цієї галузі.

Стратегія центрованої диверсифікації, що базується на пошуку та використанні в існуючому бізнесі додаткових можливостей для виробництва нової продукції. При цьому виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає виходячи з його можливостей: уже опанований ринок, використовувана технологія, інші сильні сторони фірми.

Стратегія горизонтальної диверсифікації, що передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, яка потребує нової технології, що відрізняється від існуючої. Фірма має орієнтуватися на таке виробництво технологічно не пов'язаної продукції, яке використовувало б діючі можливості фірми (наприклад, в галузі постачання). Оскільки нова продукція має бути орієнтована на споживача основної продукції, та за своїми якостями вона має бути супутньою вироблюваній продукції. Важливою умовою з питань реалізації такої стратегії є попередня оцінка фірмою власної компетентності у виробництві нової продукції.

Стратегія конгломеративної диверсифікації, яка полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно нової продукції, яку реалізують на нових ринках. Це одна зі стратегій, найскладніших для реалізації, тому що успішне її втілення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, особливо менеджерів.

Стратегії скорочення

Ці стратегії реалізуються тоді, коли фірма потребує перегрупування сил після довгого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спад і кардинальні зміни в економіці (наприклад, структурна перебудова). У такому випадку фірми свідомо використовують цілеспрямоване та сплановане скорочення.

Такий процес не проходить для фірми безболісно. Але треба усвідомлювати, що ці стратегії є такими самими стратегіями розвитку фірми, як і розглянуті вище стратегії зростання, і за певних

обставин їх неможливо уникнути, бо вони можуть бути єдиною можливістю оновлення бізнесу. Виділяють такі типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу.

Стратегія ліквідації. Застосовують у крайньому випадку, коли фірма не може вести далі бізнес.

Стратегія скорочення. Полягає в тому, що фірма закриває чи продає один зі своїх підрозділів для того, щоб здійснити довгострокові зміни меж ведення бізнесу. Таку стратегію використовують тоді, коли треба отримати кошти для розвитку більш перспективних або для початку нових цілей, які відповідають довгостроковим цілям фірми.

Стратегія скорочення витрат. Основна ідея — пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо їх скорочення. Характерною особливістю цієї стратегії є те, що вона розрахована на усунення досить невеликих джерел витрат, а також те, що її реалізація має характер тимчасових заходів. Застосування цієї стратегії пов'язано зі зниженням виробничих витрат, підвищенням продуктивності, скороченням найму і навіть звільненням персоналу, припиненням виробництва прибуткових товарів і закриттям прибуткових потужностей.

На практиці фірма може одночасно реалізовувати декілька стратегій. Особливо це поширено в багатогалузевих компаніях. Фірма може проводити послідовну реалізацію стратегій, тоді вважають, що вона реалізує комбіновану стратегію.

4. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ЗМІСТ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ.

Подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто повинне розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Існує ряд відмінностей тактичних планів від стратегічних:

1. Тактичні плани призначені для досягнення допоміжної тактичної мети.
2. Тактику розробляють в розвиток стратегії, вона не має самостійного значення.
3. Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.
4. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.
5. Тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними днями, тоді як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів [43].

Тактичне планування – організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують увагу на трьох основних чинниках з'ясування тактичних цілей, які впливають із стратегічної мети, визначення конкретних ресурсів та часових меж, використання певних людських ресурсів. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Тактичні плани охоплюють період 1–3 роки.

Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування. Оперативне планування, як і тактичне, є способом реалізації стратегії організації. Однак, на відміну від тактичного, це – планування окремих операцій у загальному господарському потоці, наприклад планування виробництва, маркетингу тощо, тому його називають ще *поточним плануванням*.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою „планування реалізації стратегії”, що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

Оперативні плани можна поділити на загальнокорпоративні плани поточної діяльності, так звані господарські плани або плани прибутку, що розраховуються на один рік; відповідно до них підприємство виготовляє і постачає на ринок товари і послуги, а також поточні плани підрозділів, у т. ч. бюджети, що доповнюють загальнокорпоративні плани поточної діяльності.

За формою розробки оперативні плани бувають різних типів (табл. 2).

Таблиця 2

Типи оперативних планів

Типи планів	Призначення планів
План одноразового використання	Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому
Програма	План для великої кількості заходів
Проект	План, що не є комплексним і масштабним.
Постійні плани	Розробляються для повторюваних протягом визначеного періоду часу видів діяльності
Політика (визначення загального курсу дій)	Плани що відображають головні підходи організації до проблем або ситуацій
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які необхідно зробити в конкретних ситуаціях
Правила й інструкції	Плани, що описують порядок виконання конкретних дій

Оперативне планування здійснюється у кілька етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів (здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення). Ефективність цього етапу відчутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Вибір і формування планових параметрів. Цей етап полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, покликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльності з використанням наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації. До економічних показників відносять рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність тощо. Підсистема соціальних показників охоплює рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питому вагу управлінців у загальній чисельності працівників, витрати на поліпшення умов праці, оздоровчі та розважальні заходи, харчування працівників тощо. На відміну від економічної і соціальної підсистем, які можуть характеризувати підприємство будь-якого профілю діяльності, підсистема технологічних показників є специфічною для кожного підприємства. До них відносять виробничу потужність обладнання і устаткування, витрати на модернізацію та оновлення технології, фондівдачу, фондомісткість, витрати на механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

Етап 3. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій. Визначення центрів відповідальності залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побудови підприємства.

Одним з основних завдань планування є оптимальний, найбільш ефективний розподіл

ресурсів. Проте в планах часто залишаються невирішеними питання, які саме ресурси є і як саме їх слід використовувати для досягнення цілей. Щоб вирішити питання, які ресурси є, керівники використовують бюджети.

Бюджети є інструментом для динамічного управління вхідним і вихідним потоками ресурсів з метою їх балансування.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, охарактеризованих в кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно.

Бюджети є безумовно найбільш широко використовуваним компонентом формального планування. Хоча багато організацій ніколи на формальній основі, тобто письмово, не формулюють мети і стратегії, більшість з них складає бюджети у вигляді окремих документів.

Представлення ресурсів і цілей у числовому значенні є досить важливим, істотним аспектом планування в організаціях. Кількісні показники дозволяють керівникові побачити, порівняти і об'єднати різні елементи, які використовуються в роботі організації.

Етапи складання бюджету. Весь процес складання бюджету можна розділити на чотири етапи. Етап 1 пов'язаний з оголошенням вищим керівництвом загальних цілей фірми. В цьому випадку, незалежно від розміру організації, найбільш важливим питанням буде прогнозований рівень обсягів продажів. На етапі 2 відбувається підготовка відділами і підрозділами оперативних кошторисів. Ці кошториси або бюджети відділів розраховуються на підсумковий період, наприклад, на шість місяців або на рік. На етапі 3 вище керівництво проводить аналіз і перевірку пропозицій по бюджету і потім відділи переробляють свої пропозиції на основі вказівок вищого керівництва. На даному етапі вище керівництво займається розподілом ресурсів усередині організації. Нарешті, на етапі 4 здійснюється підготовка підсумкових бюджетів, де ведеться постатейний облік ресурсів і використання фондів. Остаточні ці докладні розрахунки зіставляються з продуктивністю конкретного працівника або відділу, щоб визначити можливості керівництва виконати контрольні показники.

У практиці вітчизняних і зарубіжних підприємств здебільшого використовують такі методи бюджетування:

1. За порядком формування бюджету:

– синхронне бюджетування. Полягає в одночасному розробленні та координації бюджетів на різних рівнях і різного спрямування. Таке бюджетування є трудомістким, оскільки потребує значних затрат на координацію та постійне узгодження, що спричиняє недотримання принципу мінімізації витрат;

– послідовне бюджетування. Полягає в логічно послідовному розробленні плану надходжень і видатків об'єктів бюджетування з метою формування зведеного бюджету організації. Його завдання полягає у відображенні обсягів реалізації продукції в кількісних та вартісних показниках з виділенням груп споживачів, джерел надходження продукції (склади, виробничі підрозділи, дочірні підприємства тощо). Взавши за основу бюджет реалізації, на другому етапі розробляють бюджет запасів і виробничий бюджет. Далі на основі виробничого бюджету формують бюджет собівартості, який охоплює видатки на виготовлення та реалізацію необхідного обсягу продукції і джерела їх фінансування. Бюджет собівартості може більш конкретно бути поданим через такі бюджети: витрат матеріалів, витрат на оплату праці, цехових витрат, загальновиробничих витрат, позавиробничих витрат.

На третьому етапі здійснюють фінансове бюджетування, тобто розробляють бюджети прибутків і збитків, руху грошових коштів, фінансової і інвестиційної діяльності, прогнозний баланс. Результатом завершального, четвертого, етапу є формування зведеного бюджету.

2. За рівнем централізації :

– „зверху-вниз”, або централізоване бюджетування. Передбачає формування бюджетів підрозділів нижчим рівнів на основі зведеного бюджету організації. Дає змогу чітко координувати та збалансовувати формування бюджетів за вертикаллю і горизонталлю, орієнтуючись на місію та цілі організації, але недостатньо враховує реальні умови існування підрозділів, не використовує мотиваційних механізмів, характеризується непрозорістю інформації;

– „знизу-вгору”, або децентралізоване бюджетування (так званий метод бюджетних

замовлень). Передбачає послідовну інтеграцію бюджетів підрозділів нижчого рівня в бюджети підрозділів вищого рівня й остаточно – у зведений бюджет. Забезпечує принцип партисипативності, враховує реальні можливості та потенціал підрозділів, задіює мотиваційні механізми. Недоліками його використання є прагнення підрозділів враховувати лише власні інтереси, мінімально погоджуючи та координуючи їх з інтересами інших підрозділів організації. Тобто бюджетування може перетворитися на окремі, непов'язані між собою процеси формування бюджетів у підрозділах;

– „комбіноване” або зустрічне бюджетування. Передбачає передання орієнтовних бюджетів зверху вниз, опрацювання їх центрами відповідальності і повернення їх для формування зведеного бюджету. Покликане ліквідувати недоліки попередніх методів.

3. За способом розрахунку планових бюджетних показників:

– нормативний метод. Ґрунтується на обчисленні планових бюджетних показників відповідно до основних норм використання ресурсів, структури та розподілу капіталу;

– факторний метод. Передбачає коригування базових (звітних) бюджетних показників з урахуванням впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

– динаміко-статистичний метод. Полягає в коригуванні базових (звітних) бюджетних показників на середній відсоток їх зміни за попередні періоди. Він є достатньо точним за умов існування певної тенденції зміни показників, що трапляється рідко. Недолік його полягає в ігноруванні майбутніх умов діяльності, які часто не відповідають попереднім умовам.

4. За рівнем пристосування бюджетування до змін внутрішнього і зовнішнього середовищ функціонування організацій:

– стабільне бюджетування. Полягає у формуванні бюджету на початку періоду та відсутності будь-яких змін і коректив протягом періоду виконання;

– гнучке бюджетування. Має на меті одночасне формування кількох варіантів бюджету із врахуванням песимістичних та оптимістичних прогнозів;

– поетапне бюджетування. Передбачає формування в незмінних часових межах нового бюджету на основі виконання попередніх етапів.

На кожному підприємстві бюджетування має свою специфіку, яка залежить від форми власності, організаційної структури управління, наявних ресурсів тощо. Бюджетні системи для забезпечення досягнення цілей організації повинні бути простими, логічними, цілеспрямованими, ефективними та результативними.

Етап 4. Вибір адміністративних важелів. Адміністративні важелі формуються на основі тактики, політики, процедур, правил тощо.

Серед інструментів реалізації стратегічного плану через систему оперативного планування прийнято виділяти наступні: політика, тактика, процедури, правила, бюджети.

Політика - є загальне керівництво для дій і ухвалення рішень, яке полегшує досягнення цілей. Політика зазвичай формулюється вищими керівниками на тривалий період часу. Вона пояснює, яким чином мають бути досягнуті цілі, встановлюючи перелік заходів, яким потрібно слідувати. Політика призначена для збереження постійності цілей, а також для того, щоб уникнути ухвалення короткозорих рішень, заснованих на вимогах даного моменту. Зазначимо також, що хоча політика і визначає напрямки ухвалення рішень, все ж таки вона залишає свободу дій.

Для керівництва управлінськими діями однієї політики часто буває недостатньо. В цьому випадку керівництво розробляє процедури. Керівництво часто вважає за правильне застосувати випробований часом спосіб дій і розробляє стандартизовані вказівки. Виражені формальним чином, ці вказівки носять назву «процедура».

Тактика ґрунтується на короткотермінових планах. Тактичні плани розробляють на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій.

Процедури - наперед розроблений опис послідовностей дій для ухвалення рішення в ситуації конкретного типу.

Організації, як і люди, можуть виграти, використовуючи минулий досвід для майбутніх

Правила - точно визначають, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації.

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне і обмежене

питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких має місце послідовність декількох зв'язаних між собою дій.

Завдання - робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом в певні терміни.

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

Етап 6. Формування альтернативних варіантів оперативних планів. На цьому етапі здійснюють розроблення альтернативних варіантів методів менеджменту – оперативних планів, тобто конкретних способів впливу керуючої системи організації на керовану з метою досягнення цілей, виконання завдань та встановлених показників. Як правило, альтернативні варіанти формуються з урахуванням оптимістичних та песимістичних прогнозів щодо умов функціонування організації.

Етап 7. Вибір варіанта оперативного плану, який відповідає прийнятій стратегії і є передумовою формування управлінського рішення. На підставі результатів розгляду альтернативних варіантів оперативних планів на відповідність стандартам і критеріям, вибирають оптимальний план, тобто найбільш дієвий економічний метод менеджменту. Крім комплексності, він повинен відповідати обраній стратегії діяльності; враховувати зміни умов зовнішнього середовища функціонування, сильні та слабкі позиції організації; відображати всі сфери діяльності підприємства: виробництво, реалізацію, технічний і технологічний розвиток, матеріально-технічне постачання, охорону праці та довкілля, соціальний розвиток, фінанси тощо.

Для того, щоб обраний оперативний план почав впливати на виконавців, він повинен бути формалізований – затверджений через прийняття управлінського рішення.

При оперативному та тактичному плануванні використовують такі основні методи: послідовного опису операцій, графіки виконання робіт, циклограми, метод мережевого планування й управління, календарний метод.

1. *Метод послідовного опису операцій.* Полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.

2. *Графіки виконання робіт.* Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи).

3. *Мережевим графіком* називають графічне зображення послідовності робіт і подій у їх взаємозв'язку.

Роботи позначають у вигляді стрілок суцільними або пунктирними лініями. Стрілки в мережному графіку креслять не в масштабі, їх можна представити у вигляді прямих чи ламаних ліній. Мережні графіки відносно прості, зручні для розрахунку та аналізу. При використанні сучасної обчислювальної техніки можна дуже швидко визначити наслідки прийнятих рішень на кінцевий термін. Стрілки – роботи не прив'язані до календарних дат, а час початку та закінчення робіт визначається шляхом розрахунку.

В мережний графік можна вносити зміни та пропозиції на будь-якій стадії проектування.

Суттєвою перевагою мережних графіків є можливість їх математичної обробки.

Метод мережевого планування й управління полягає у побудові таблиці робіт, в якій указують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт. Основними поняттями мережевого планування є «події», «роботи», «мережа», «критичний шлях».

Події – певні проміжні або остаточні результати роботи. Моментом здійснення події є досягнення відповідної проміжної або кінцевої мети. Кожна подія, крім початкової і кінцевої, означає закінчення будь-якої роботи (кількох робіт) і можливість почати іншу (наступну) роботу. Події зображують на мережевому графіку колами. Події не є процесами і тривалості не мають.

Роботами є процеси, необхідні для здійснення всіх подій, крім початкових. Параметри робіт визначаються наступними особливостями:

– робота характеризується тривалістю, вартістю, витратами трудових, фінансових матеріальних ресурсів;

– очікуваннями, які відбувається внаслідок зайнятості обладнання, робочої сили чи

іншого ресурсу в іншій роботі, операції. Очікування супроводжується витратами часу;
– логічна залежність, тобто неможливість початку одних робіт до закінчення інших. Це не пов'язане з витратами часу і ресурсів.

Робота може бути:

1) дійсна, для виконання якої потрібні час та ресурси (на мережевому графіку така робота зображується суцільною лінією);

2) в очікуванні – це робота, що не потребує ресурсів, а лише часу;

3) фіктивна, яка вводиться у мережевий графік для відображення технологічної або організаційної залежності і на графіку має вигляд пунктирної лінії.

Кожна робота в мережному графіку поміщається між двома подіями. Мінімальною інформацією є найменування (яке зазвичай пишуть над стрілкою) та тривалість роботи (записується під стрілкою).

Шляхом мережного графіка є будь-яка послідовність робіт, в якій кінцева подія кожної попередньої роботи є початковою подією для наступної роботи. Шляхів у мережевому графіку багато. Довжина шляху визначається сумою тривалості робіт, що складають цей шлях.

Критичний час – це мінімальний час, впродовж якого може бути виконаний весь комплекс робіт.

Критичний шлях – це послідовність взаємопов'язаних подій, яка має найбільшу тривалість у часі і, отже, визначає тривалість усієї операції.

Роботи, що складають критичний шлях мають назву критичних робіт та позначаються подвійною лінією.

Для скорочення тривалості комплексу робіт необхідно скоротити тривалість критичних робіт.

Мережеве планування передбачає проведення аналітичних операцій за складеним графіком. При аналізі мережевого графіка встановлюють критичний шлях, виявляють резерви часу на інших шляхах, скорочують кількість робіт на критичному шляху з урахуванням обмежень щодо вартості, ресурсів та ін., визначають тривалість операцій (нормальна, найбільш ранніх і пізніх строків, ймовірна оцінка часу), ймовірність виникнення інших критичних шляхів.

Після аналізу приступають до оптимізації мережі (структури), що полягає у пошуку варіанта розподілу ресурсів у розгалуженнях мережі, за якого мінімізується сумарний час виконання робіт для фіксованих ресурсів.

5. *Метод робочого календаря*. Робочий календар – це план роботи керівника чи фахівця на певний відрізок часу (рік, квартал, місяць, декаду, тиждень, день), який складається за певною формою (табл. 3).

Таблиця 3

Робочий план дня

Час дня, год.	Завдання, дії, роботи, цілі	Примітка

Професійну компетентність менеджера характеризує вміння підібрати відповідні методи організаційного планування та комплексно використовувати їх у практиці управління.

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність організаційної діяльності та її місце в системі управління.
2. Організаційні структури управління.
3. Проектування організаційних структур управління

1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЇЇ МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Кожна організація складається з структурних підрозділів (цехів, відділів: маркетингу, технологічного, економічного, розробок нової продукції, тощо).

Структурні підрозділи організації є її структурними елементами. Для нормального функціонування організації її структурні елементи мають взаємодіяти один з одним. Тому, ще на етапі побудови організації, проводять організаційне проектування, у процесі якого визначають кількість та функціональний склад підрозділів, посадові обов'язки персоналу, формують систему зв'язків для ефективної взаємодії організаційних елементів.

Функція менеджменту спрямована на побудову організації і формування в ній системи відносин носить назву «організування».

Організування — вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, формує розподіл повноважень, відповідальності управлінського та виробничого персоналу, з метою формування ефективної спільної діяльності.

Елементи організаційної діяльності:

- розподіл праці;
- структуризація;
- звітність;
- повноваження;
- координація.

1. Розподіл праці

Розподіл праці – елемент організаційної діяльності, що визначає число завдань, що виконуються кожним працівником і рівень контролю над ними.

Наприклад, лікар загальної практики або фельдшер в сільській місцевості майже все робить власноруч: реєструє пацієнтів, проводить щеплення, клінічну діагностику, призначає лікування, навіть здійснює роздрібну торгівлю лікарськими засобами.

В міській лікарні навіть в лабораторній діагностиці має бути задіяна низка спеціалізованих фахівців: лікар, який призначив аналіз; медична сестра маніпуляційного кабінету, яка бере кров для аналізу; лаборант, який буде проводити дослідження; лікар-лаборант, який буде аналізувати результат дослідження. Тобто, міська лікарня має багато спеціалізованих робіт.

Переваги спеціалізації:

- працівники постійно виконують певне завдання і можуть досягнути досконалості;
- зменшується кількість часу на виконання даного завдання та на передавання завдань;
- вузьковизначена робота є простою і часто може виконуватись за допомогою спеціалізованого устаткування;
- при звільненні спеціалізованого працівника, менеджер швидко за невеликі гроші може навчити іншого. Звичайно, ця теза не стосується висококваліфікованих вузьких спеціалістів. При звільненні хірурга-офтальмолога вищої кваліфікаційної категорії лікарні буде потрібно понад десятка років, щоб випускник медичного інституту досяг такого ж рівню майстерності.

Недоліки спеціалізації:

- на виробництві спеціалізована робота для працівника робітничих спеціальностей є монотонною і швидко набридає;
- монотонна робота, як правило, виконується не творчо, якість такої роботи може зменшуватись.

2. Структуризація

Структуризація - елемент організаційної діяльності, що визначає групування робіт за певною логікою.

В менеджменті використовують 4 основні підходи до структуризації:

- 1) *Функціональний поділ* - підхід до структуризації та групування робіт, що потребують однакових або подібних видів діяльності. Наприклад об'єднують технологів в технологічний відділ, а маркетингологів у відділ маркетингу. Перевагою функціонального підходу є полегшення координації діяльності; недоліком - співробітники і менеджери зосереджуються на вузькому колі діяльності і втрачають з поля зору організаційну систему.
- 2) *Поділ за продукцією* - підхід до структуризації, що визначає групування або впорядкування видів діяльності навколо продукту або групи продуктів.

Перевагами поділу за продукцією є те, що:

- всі види діяльності, що стосуються одного продукту легше пов'язати та координувати;
- підвищується швидкість і ефективність прийняття управлінських рішень;
- на виробництві за товарними групами легше проводити облік, підвищується відповідальність окремих структурних відділів.

Недоліками цього підходу до структуризації є:

- менеджери зосереджуються на власному продукті та можуть не бачити всю систему або навіть "конкурувати" з іншими продуктами;
- зростають адміністративні витрати, бо кожний відділ має мати своїх функціональних менеджерів.

- 3) *Поділ за споживачами* – підхід до структуризації, що визначає структурування діяльності організації за певною категорією споживачів. Наприклад, туристична фірма може мати відділ, що працює з VIP – клієнтами та відділ, що організує групові туристичні тури. Позитивним елементом такого підходу до структуризації є використання кваліфікованих спеціалістів для налагодження відносин з конкретними споживачами. Недоліком – те, що для інтеграції роботи різних підрозділів потрібен значний адміністративний персонал.
- 4) *Поділ за розміщенням* – підхід до структуризації, що визначає групування діяльності на підставі певних географічних місцевостей чи особливостей регіонів: від континенту до декількох кварталів міста. Позитивним елементом такого підходу є те, що організація легко реагує на специфіку споживання та зміни у зовнішньому середовищі бізнесу в кожному регіоні. Недоліком підходу виступає те, що оскільки частини організації розкидані по різних місцевостях потрібен великий адміністративний персонал для координації діяльності.

3. Звітність

Звітність – елемент організаційної діяльності, що визначає звітність між посадами всередині організації та відображає субординацію та управлінські норми. Визначають дві складові звітності: субординацію та управлінську норму.

- Субординація – система підпорядкування нижчих органів та посадових осіб вищим, що базується на виконання правил службової дисципліни. Субординація передбачає обов'язкове виконання всіма нижчими рівнями управління розпоряджень вищих суб'єктів і відповідальності перед ними. Субординація має 2 компоненти:
 - Субординаційна одиниця - кожна особа в межах організації повинна звітувати лише 1 керівнику. Проте, в новітніх організаційних моделях цей принцип може порушуватись.
 - Скалярний принцип - чітка і цілісна лінія повноважень, яка збільшується від найнижчої до найвищої посади в організації. Хтось в організації має відповідати за кожне рішення.

- Управлінська норма - визначає скільки людей буде звітувати перед кожним менеджером. Управлінську норму визначає топ-менеджмент кожної організації. Наприклад, ІВМ збільшила управлінську норму, внаслідок чого вдосконалення організаційних інформаційних мереж дає змогу керівникам мати зв'язок з більшою кількістю підлеглих.

Надто велика кількість підлеглих ускладнює роботу керівника, оскільки вимагає додаткових зусиль для створення ефективної системи контролю і призводить до інформаційного перевантаження. Якщо ж кількість підлеглих невелика, то це зумовлює зростання ієрархічності в управлінні, посилює його централізацію, збільшує витрати на утримання управлінського персоналу. Тому важливим завданням є встановлення оптимальної кількості керівників і визначення їх ієрархії. Для цього використовують норми керованості.

Норма керованості — допустима кількість виконавців, які підпорядковуються одному керівникові. Для її визначення застосовують такі методи:

- дослідно-статистичні методи, в основу яких покладено порівняння зі штатною кількістю персоналу аналогічного підрозділу;
- розрахунково-аналітичні методи, що враховують характер робіт, обсяг інформації, витрати часу, кількість взаємозв'язків тощо.

Звичайно, розрахункова кількість підлеглих, що припадає на одного керівника, не є догмою. Вона може бути різною навіть у межах однієї фірми. Тому Американська Рада Національної промислової конфедерації рекомендує при визначенні *оптимальної кількості підлеглих* брати до уваги такі чинники:

- рівень компетентності керівника та підлеглих;
- інтенсивність взаємодії між групами та окремими підлеглими;
- межі, в яких керівник виконує роботи неуправлінського характеру;
- потреби в часі на контакти з іншими людьми й організаційними одиницями;
- подібності чи відмінності в діяльності підлеглих;
- інноваційність підрозділу;
- поширеність стандартизованих процедур у межах організації.

З урахуванням цих чинників розроблено *норми керованості*:

- для менеджера вищого рівня — 3—6 осіб;
- для середньої ланки управління 7—15 осіб;
- для нижчого рівня — 20—35 виконавців.

Конкретна ситуація може перешкоджати дотриманню вищезазначених норм. У такому разі доцільно вводити посаду заступника. Досвід свідчить: якщо навантаження керівника у 1,5 рази вище від рекомендованої норми, то ефективність його праці підвищиться із введенням посади заступника і передачі йому деяких повноважень і відповідальності.

4. Повноваження

Повноваження – елемент організаційної діяльності, що визначає владу, делеговану організацією певній посадовій особі та проявляється в обмеженому праві на використання ресурсів організації й спрямовувати зусиль працівників на виконання визначених завдань. Повноваження завжди передбачають відповідальність.

А. Файоль визначив повноваження як «право віддавати накази і вимагати покори» і проводив розмежування між офіційними повноваженнями керівника, «отриманими за посадою», і особистим авторитетом, «складовими якого є інтелект, досвід, моральні достоїнства, здатність бути лідером, колишні заслуги, тощо».

Поряд з визначенням повноважень існує концепція відповідальності. За висловом А. Файоля: «Повноваження не повинні розглядатися окремо від відповідальності, тобто у відриві від винагород або покарань, що супроводжують здійснення влади. Відповідальність є наслідком повноважень, це їхній природний наслідок, власне кажучи, двійник, і там, де здійснюються повноваження, виникає відповідальність».

Відповідальність — необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії та результати цих дій при виконанні поставленого завдання.

Повноваження бувають *трьох типів*:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо йому підлеглому і далі іншим підлеглим.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників.

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників.

5. Координація

Координація - елемент організаційної діяльності, що визначає процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Всі підрозділи організації взаємозалежні у своїх діях.

Координація роботи здійснюється:

- шляхом підпорядкування (*вертикальна координація*);
- шляхом встановлення горизонтальних зв'язків між підрозділами, які знаходяться на одному організаційному рівні (*горизонтальна координація*).

2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Структура (лат. *structura* - будівля) - це форма організації системи, єдність стійких взаємозв'язків між складовими елементами системи.

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які перебувають між собою в стійких відносинах, що забезпечують їх функціонування та розвиток як єдиного цілого.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

Питання про структуру управління організацією є надзвичайно важливим, зокрема питання вибору типу структури оскільки нераціональна структура є постійним джерелом проблем, причиною безвідповідальності, вона заважає менеджерам управляти організацією.

Структурну побудову організації формується з ієрархічних рівнів та компетентних виконавчих органів, які функціонують відповідно до змісту виробничої діяльності організації та управлінських рішень.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва організації. Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру фірми, в якій вони працюють оскільки організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

Оскільки організаційні структури визначаються планами, то суттєві зміни в планах потребують змін і в структурі. Вимоги зовнішнього середовища та цілі організації є тими чинниками, від яких значною мірою залежить організаційна структура.

Ланка в організації - це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

Рівень управління - це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

Кількість рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю.

Організаційна структура управління визначає поділ праці та службові обов'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, це

координаційні, консультаційні зв'язки, контроль та інші, а вертикальні мають характер підпорядкованості, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління.

Типи організацій по взаємодії із зовнішнім середовищем:

1. *Бюрократичні (механістичні) ОСУ.*
2. *Адаптивні (органічні) ОСУ.*

1. Бюрократичні (механістичні) ОСУ

Першим видом управлінських структур була так звана «бюрократія». Концепція бюрократії вперше була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером. Теорія Вебера не мала опису конкретних організацій, він пропонував бюрократію скоріше як нормативну модель, ідеал, до якого має прагнути організація. Вебер називав цю структуру раціональною, оскільки передбачається, що рішення, які приймаються, мають об'єктивний характер. Він припускав, що особисті примхи власників організації та її співробітників не мають суперечити цілям організації.

Бюрократія - тип організації, для якої характерний високий ступінь розподілу праці, чітка управлінська ієрархія, правила та стандарти, показники оцінки роботи, принципи найму робітників, які будуються на його компетентності.

Бюрократію часто називають класичною або традиційною організаційною структурою тому, що більшість сучасних організацій являють собою варіанти бюрократії. Причина такого довгого та широкомасштабного використання бюрократичної структури полягає в тому, що її характеристики ще й досі достатньо добре підходять для більшості промислових фірм, організацій сфери послуг і всіх видів державних установ.

Бюрократичні структури називають механістичними (проблема розбивається на багато дрібних, по окремих спеціальностях, узгоджується).

Механістичні організації – це організації, які використовують формальні правила і процедури в роботі, централізоване прийняття рішень, вузько визначену відповідальність в трудових процесах і жорстку ієрархію влади.

Такий тип ОСУ є доцільним, якщо зовнішнє середовище є простим і статичним, якщо мета проста, праця вимірюється, влада керівника визнається працівниками законною. Наприклад, завод конвеєрного типу, завод-автомат тощо.

Позитивні сторони бюрократичних ОСУ:

- * добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах;
- * проблеми і задачі, з якими має справу організація, поділяються на безліч дрібних, які доручаються для виконання окремим підрозділам, спеціалістам;
- * кожен підрозділ виконає свою задачу відособлено від задач організації в цілому;
- * права і обов'язки кожного спеціаліста детально, жорстко визначені і не змінюються;
- * зв'язки між підрозділами, які перебувають на одному рівні управління, здійснюються через вище керівництво;
- * заохочується сумлінність.

Негативні характеристики бюрократії:

- 1) перебільшення вагомості стандартизованих правил, процедур і норм;
- 2) організація втрачає гнучкість поведінки, оскільки всі питання та проблеми, що виникають, вирішуються тільки виходячи з прецедентів. Клієнти відчувають неадекватну реакцію на свої потреби, тому що їхні проблеми вирішують відповідно до правил і норм. Співробітники бюрократичних структур, захищаючи себе, посиляються на існуючі правила та інструкції, тому їх не можна покарати, бо вони діють згідно з інструкцією;
- 3) нездатність вчасно реагувати на зовнішнє середовище, яка потрібна для ефективного функціонування організації;
- 4) сковується ініціатива, знижується активність працівників;
- 5) бюрократизм нищить здатність організації до впровадження нововведень, активного розвитку по шляху реформ.

2. Адаптивні (органічні) ОСУ

Починаючи з 60-х років минулого століття деякі організації відчули, що умови діяльності зовнішнього середовища змінювалися, проекти ставали досить складними, технологія розвивалася

так швидко, що недоліків бюрократичної організації управління стало більше, ніж переваг. Ланцюг команд ставав таким довгим, що організація не могла ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Щоб організація мала можливість реагувати на зміни середовища та застосовувати нову технологію, були розроблені *адаптивні організаційні структури*, які можна модифікувати відповідно до змін зовнішнього середовища та потреб самої організації, їх ще називають органічними структурами.

Адаптивні (органічні) організації – це організації, які слабо або помірно використовують формальні правила і процедури, з децентралізацією влади, структурами з невеликою кількістю рівнів ієрархії та широкою участю працівників у прийнятті рішень.

Такий тип ОСУ є доцільним за наявності складного і динамічного зовнішнього середовища. Наприклад, організація з проектування та виробництва електронної техніки.

Найбільш поширені серед адаптивних структур - це проектні та матричні.

Характеристика адаптивних ОСУ:

- * більше підходять для роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми і необхідні дії не можна розділити на елементи та розподілити між спеціалістами;
- * значна частина обов'язків співробітників переглядається у зв'язку із умовами, які змінюються;
- * співробітники взаємодіють як по горизонталі, так і по вертикалі;
- * заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Таблиця 1

Відмінності механістичних і органічних організацій

	Механістичні організації	Органічні організації
Характеристики	Вузька спеціалізація робіт	Широка спеціалізація в роботі
	Робота за правилами	Мало правил і процедур
	Чіткі права і відповідальність	Амбіціозна відповідальність
	Ясність в рівнях управління	Рівні управління не чіткі
	Об'єктивна система винагороди	Суб'єктивна система винагороди
	Об'єктивні критерії відбору персоналу	Суб'єктивні критерії відбору персоналу
	Стосунки формальні і мають офіційний характер	Стосунки неформальні і мають особистісний характер
Умови	Нескладне, стабільне оточення	Складне, нестабільне оточення
	Цілі і завдання відомі	Невизначеність цілей і завдань
	Завдання піддають поділу	Завдання не мають чітких меж
	Завдання прості і чіткі	Завдання нескладні
	Робота вимірна	Роботу виміряти складно
	Оплата праці мотивує	Мотиваційні потреби верхнього рівня
	Визнається надана влада	Авторитет влади завойовується

Типи організацій по взаємодії підрозділів:

- * лінійна,
- * функціональна,
- * лінійно-функціональна,
- * дивізійна (секційна),
- * матрична (проект-менеджмент).

Лінійна організаційна структура управління

Це найпростіша форма взаємозв'язків в управлінні господарськими процесами. Лінійна структура управління характерна для малого бізнесу, нижчих ступенів управління середніх та великих фірм, оскільки для них вона є найбільш економічною.

Для лінійної системи управління характерним є прямий вплив керівника на колектив. В його руках зосереджено керівництво виконанням всіх функцій. Принцип єдиноначальності у цьому випадку знаходить свій прямий прояв.

У лінійній організаційній структурі (рис. 1) кожний підлеглий має лише одного керівника і в кожній ланці виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням об'єктом; чітко виражений принцип єдиноначальності; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних спеціалістів незначні і носять рекомендаційний характер.

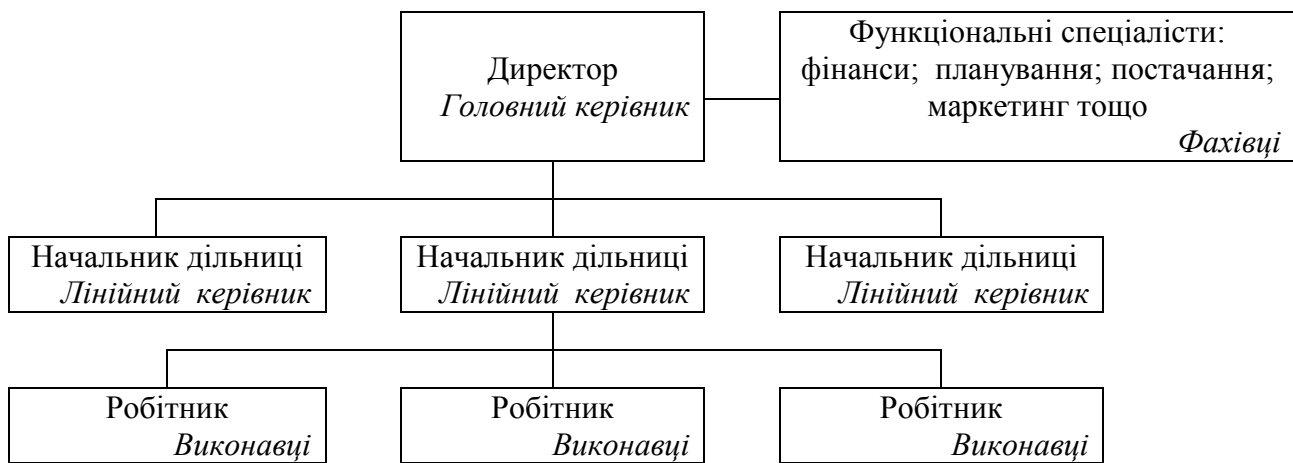


Рис. 1. Лінійна організаційна структура управління:
К - головний керівник; Л1, Л2 - лінійні керівники; В1...В7 — виконавці,
Ф – фахівці

Переваги лінійної організаційної структури управління:

- * чіткість і простота взаємовідносин ланок і працівників управління;
- * узгодженість дій виконавців;
- * простота управління (один канал зв'язку);
- * оперативність підготовки та проведення управлінських рішень;
- * відсутність дублювання в роботі;
- * повна особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу;
- * забезпечення єдності керівництва зверху до низу (принцип єдності розпорядницької діяльності);
- * надійний контроль (суворе дотримання дисципліни).

Недоліки лінійних організаційних структур управління:

- * високі вимоги до кваліфікації керівників та до їхньої компетенції за всіма питаннями роботи підлеглих ланок, що, в свою чергу, обмежує керівника ефективно управляти організацією.
- * значний обсяг інформації, яку передають з одного рівня на інший, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями;
- * концентрація влади в керівній верхівці;
- * при великих масштабах управлінської діяльності керівник не в змозі ефективно виконувати свої обов'язки;
- * при бюрократичному, диктаторському стилі керівництва стримується ініціатива та творчість персоналу.

Функціональна організаційна структура управління

Функціональна система управління характеризується тим, що в апараті управління створюються спеціальні ланки з виконання певних функцій (відділ планування, обліку, обслуговування виробництва тощо). Розпорядження та вказівки цих ланок в межах закріплених за ними функцій є обов'язковими для виконання нижче розташованими ланками управління та колективами виробничих підрозділів підприємства. Основна ідея полягає в тому, щоб максимально використати переваги спеціалізації та не допускати перевантаження керівництва.

Така структура управління націлена на задачі, які постійно повторюються і не вимагають оперативного прийняття рішень.

Функціональне управління існує наряду з лінійним, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Функціональну структуру управління використовують за великої кількості спеціалізованих робіт у компаніях середнього масштабу і є традиційною структурою бюрократії (рис. 2).

Створення функціональної структури потребує групування персоналу за завданнями, які вони виконують. Конкретні характеристики діяльності підрозділу відповідають найбільш важливим напрямкам діяльності всієї організації.

Традиційні функціональні блоки організації - відділи виробництва, маркетингу та фінансів. В організаціях сфери послуг - відділ експлуатації, збуту та фінансів. В лікарні - адміністративні, лікувальні, господарські підрозділи.

До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

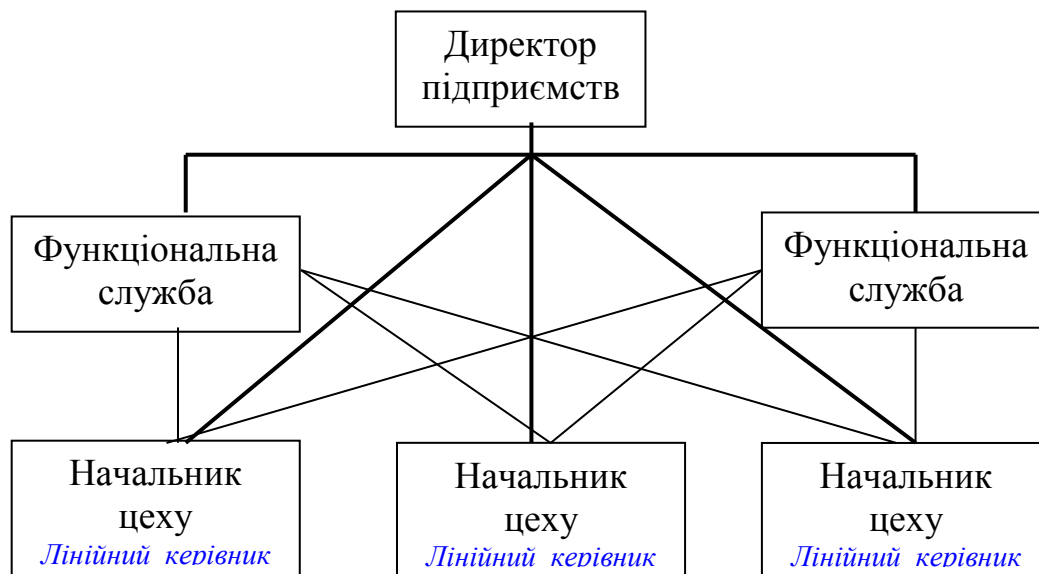


Рис. 3. Функціональна організаційна структура управління

Якщо організація досить велика, то основні функціональні відділи можна поділити на більш дрібні функціональні підрозділи. Вони мають назву вторинних або похідних (рис. 4). Наприклад, в авіації існує експлуатаційний відділ, можна виділити інженерно-технічну службу, технічне обслуговування, наземну службу, льотну службу.

Функціональна структура не підходить для організацій з широкою номенклатурою продукції, яка діє в середовищі з чинниками, які швидко змінюються, а також для організацій, що діють одночасно на декількох ринках у країнах з різними соціально-економічними системами та законодавством.

Функціональну структуру доцільно застосовувати в тих організаціях, які випускають відносно обмежену номенклатуру продукції, діють у стабільному зовнішньому середовищі та для забезпечення свого функціонування вимагають вирішення стандартних завдань управління. Наприклад, металургійна промисловість, видобуток сировинних матеріалів.

У зв'язку з наявністю численних недоліків функціональна структура управління в "чистому вигляді" використовується рідко.

Переваги функціональної організаційної структури

- * висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, стимулює ділову та професійну спеціалізацію;
- * зменшення дублювання зусиль і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах;

- * розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, передача ряду функцій спеціалізованим ланкам;
- * розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональних організаційних структур управління

- * підрозділи можуть бути більш зацікавленими в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж спільних цілей усієї організації, тому збільшується можливість конфліктів між функціональними підрозділами (слабка координація між функціональними ланками);
- * у великій організації ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця стає досить довгим;
- * ускладнюється координація управлінського впливу в результаті отримання виконавцями вказівок від кількох функціональних органів;
- * зменшується оперативність роботи органів управління (сповільнюється процес прийняття рішень);
- * зменшується рівень відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування (“внесок” кожного з підрозділів у спільну “скарбницю” не може бути вирахований безпосередньо);
- * порушується принцип єдиначальності оскільки підлеглі можуть отримувати вказівки від різних функціональних керівників;
- * можливість отримання суперечливих вказівок, що може призвести до дезорганізації роботи колективу;
- * складність контролю;
- * недостатня гнучкість.

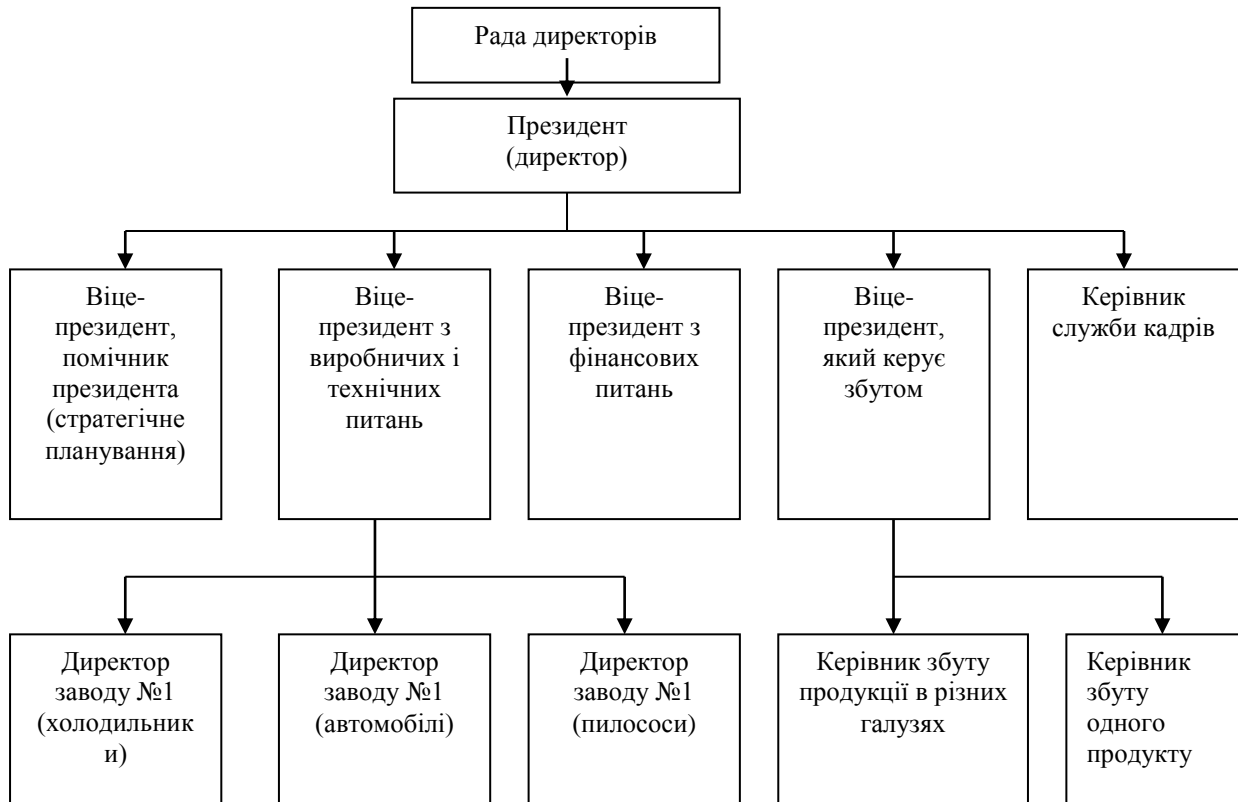


Рис. 4. Структура фірми, функціональні відділи якої мають вторинні підрозділи

Лінійно-функціональна організаційна структура

Лінійно-функціональна структура управління була розроблена, щоб усунути недоліки лінійного та функціонального управління.

При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. Йому під час розробки конкретних питань та підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних служб.

Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (в межах спеціальних повноважень) напругу. Як правило, функціональні служби не мають право самостійно видавати розпорядження виробничим підрозділам. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців (рис. 5).

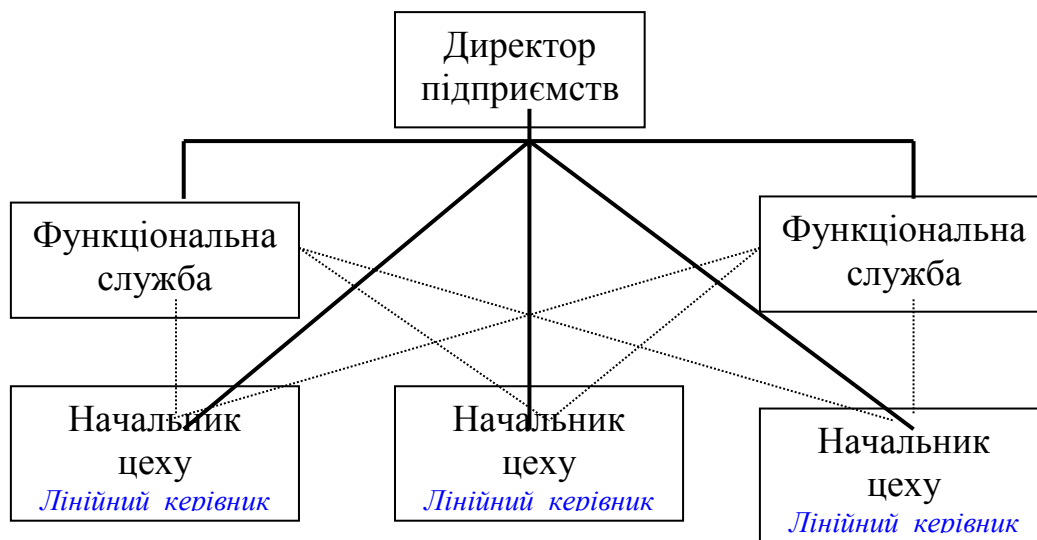


Рис. 5. Лінійно-функціональна структура управління

Функціональні служби здійснюють усю технічну підготовку виробництва, готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з управлінням процесом виробництва, звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків тощо

Чим більша фірма і складніша її управлінська система, тим розгалуженішим є апарат.

У лінійно-функціональній структурі управління має переваги лінійна організація, але чим вищий рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо в межах управління дільницею його роль незначна, то в масштабі управління підприємством роль функціональних органів зростає.

Лінійно-функціональні структури забезпечують такий розподіл праці, за якого лінійні ланки управління мають приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультувати, інформувати, організовувати, планувати.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури

- * дозволяє організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня - керівник нижчого рівня - виконавець);
- * можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги, консультацій;

- * більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій;
- * поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Недоліки лінійно-функціональних організаційних структур

- * затягнені строки підготовки управлінських рішень;
- * інформаційне перевантаження керівників вищих рівнів управління;
- * незабезпеченість скоординованості в роботі функціональних підрозділів;
- * недостатньо чітка відповідальність, оскільки працівники що допомагають розробляти рішення, як правило не приймають участі в його реалізації;
- * занадто розвинена система взаємодії по вертикалі, що викликає тенденцію до надмірної централізації.

Дивізійна організаційна структура управління

Розвиток ринкових відносин викликав необхідність створення та використання нових структур управління. В сучасному бізнесі все частіше зустрічаються дивізійні структури управління (від англ. divisional - розподільчий), які передбачають розподіл організації на елементи та блоки. Перші розробки дивізійних ОСУ почали здійснюватися в 20-х рр. ХХ ст., а пік практичного використання припав на 60-70-ті рр. Необхідність нових підходів до організації управління була викликана різким збільшенням розмірів підприємств, диверсифікацією їх діяльності та ускладненням технологічних процесів в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища.

Дивізійна ОСУ відповідає умовам динамічного середовища та організаціям з великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Цей тип організаційної структури, розроблений в інтересах великих організацій, для яких функціональні структури вже не є ефективними. Ключовими фігурами в управлінні стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи.

Поділ організації на елементи та блоки відбувається за такими напрямками:

- види товарів чи послуг (дивізійно-продуктова структура управління);
- групи покупців (дивізійна організаційна структура, спрямована на споживача управління);
- географічний регіон (дивізійно-регіональна організаційна структура управління).

Продуктова структура дозволяє легко розробити новий вид продукції, враховуючи конкуренцію, удосконалення технологій чи задоволення споживачів.

Регіональна структура дозволяє організації більш ефективно враховувати місцеве законодавство, соціально-економічну систему та ринки під час географічного розширення її ринкових зон.

Структура, орієнтована на споживача, надає можливість організації найбільш ефективно враховувати запити тих споживачів, від яких вона найбільш залежить.

Вибір дивізійної структури повинен ґрунтуватися на тому, який із цих факторів найважливіший з точки зору забезпечення реалізації стратегічних планів організації та досягнення її цілей.

Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами, суттєво прискорює його реакцію на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. В результаті розширення меж оперативної- господарської самостійності відділення стали розглядатися як "центри прибутку", які активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

В той же час дивізійні структури призвели до зростання ієрархічності. Тобто вертикалі управління. Вони вимагали формування проміжних рівнів управління для координації роботи відділень, груп тощо. Дублювання функцій управління на різних рівнях призвело до зростання затрат на утримання апарату управління.

Дивізіонально-продуктова структура

Найбільш поширеним видом дивізіональної структури є продуктова структура (рис. 6). Вона надає можливість збільшувати асортимент продукції, яку виробляє та реалізує (наприклад, «Проктер енд Гембел», «Дженерал Моторс»).

Вихідним елементом продуктової структури є відділення (філіали), на які покладається керівництво випуском та збутом основних видів продукції. Керівник кожного регіонального відділення наділяється в повній мірі повноваженнями та відповідальністю за ефективну діяльність цього «центру». Він має повне право розпоряджатися наданими йому ресурсами, планувати та визначати роботу відділення так, щоб оптимізувати рішення поставлених перед ним завдань.

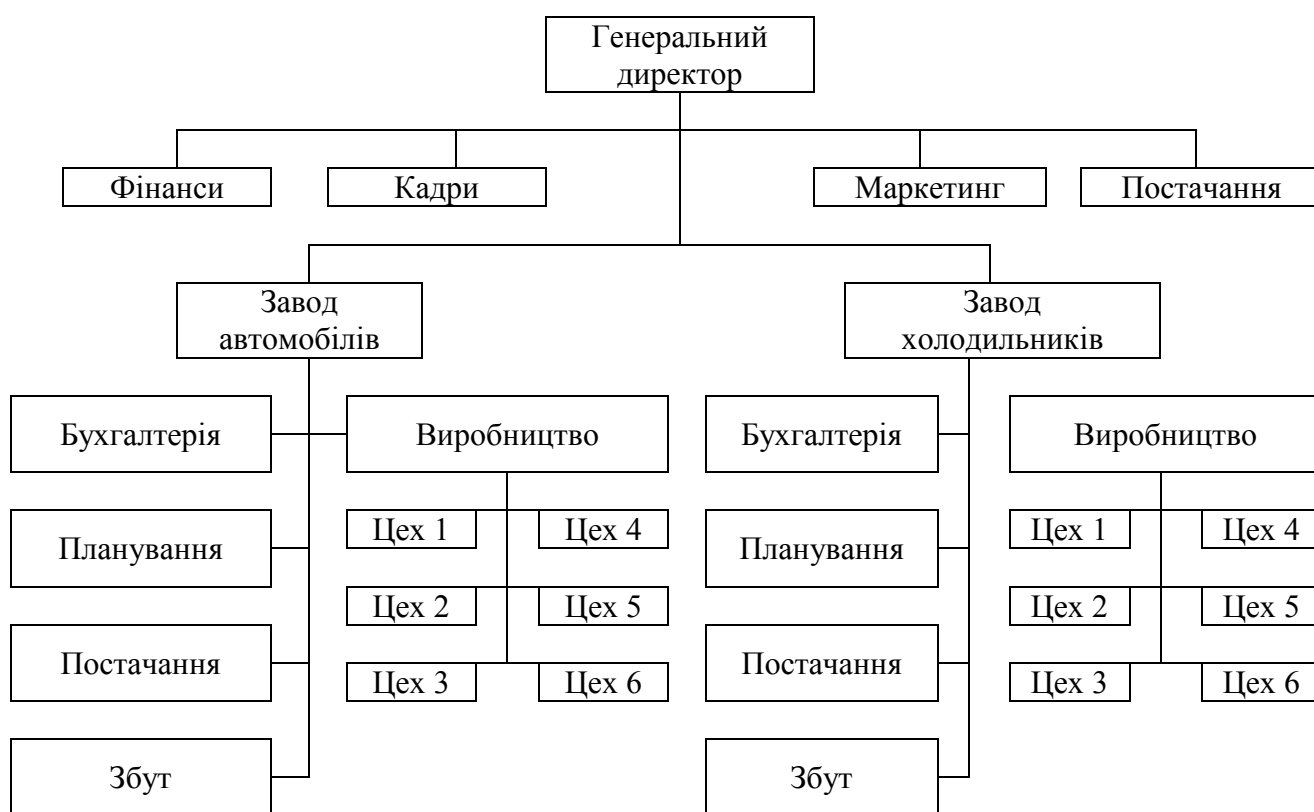


Рис. 6. Схема дивізіонально-продуктової структури

Застосовуючи дивізіонально-продуктову структуру, повноваження з питань керівництва виробництвом та збутом будь-якої продукції чи послуги передають одному керівнику, який є відповідальним за цей тип продукції. Керівник вторинних функціональних служб (виробничої, технічної, збуту) повинен звітувати перед вищим керівником.

Переваги дивізіонально-продуктової структури

- * дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка виробляє один-два види продукції;
- * чітка визначеність функцій кожного працівника;
- * успішний контроль витрат і виконання графіка відвантаження;
- * швидке реагування на зміни умов конкуренції, технології та попиту покупця;
- * ефективна координація робіт, оскільки діяльність щодо якоїсь продукції відбувається під керівництвом однієї людини;
- * дотримання єдиначальності в керівництві;
- * створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади.

Недоліки дивізіонально-продуктових організаційних структур

- * збільшення витрат, тому що відбувається дублювання виду робіт для різних видів продукції. У кожному продуктовому підрозділі є свої невеликі функціональні підрозділи, щоб максимально

використати технічні засоби та обладнання (наприклад, це важлива проблема у масовому виробництві, де обладнання може працювати цілу добу);

- * дублювання функцій на рівні підрозділу корпорації;
- * збільшення витрат на утримання управлінського персоналу;
- * проблематичність встановлення оптимального рівня децентралізації;
- * наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

Дивізійна організаційна структура, спрямована на споживача

В організації, які випускають великий асортимент товарів, застосовують дивізійну структуру, яка спрямована на споживача. За цією структурою підрозділи підприємства групуються навколо певних груп споживачів

Наприклад, видавництва (великі) мають підрозділи, що видають літературу для дорослих, підрозділи дитячої літератури, підручники для ВУЗів і технікумів. Кожний підрозділ діє як окрема компанія (має свої відділи маркетингу, виробничі, фінансові). Комерційні банки обслуговують приватних осіб, фірми, організації, фонди, трастові фірми і т. ін. Виробничі організації працюють з оптовими торговими організаціями, з крамницями, які торгують в роздріб.

Переваги та недоліки ті самі, що і в дивізійно-продуктовій структурі, відмінність лише в тому, що цілі різні.

Дивізійно-регіональна організаційна структура

Регіональна структура управління побудована за територіальним принципом. Така структура полегшує вирішення питань, які пов'язані з місцевим законодавством, спрощує зв'язки з клієнтами, дозволяє враховувати їх запити та звичаї.

У разі використання регіонального типу організаційної структури передбачено, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничими відділами і центрами прибутку, так і організовуватися у формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та відповідальності. В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих фірм у своєму регіоні з усіх видів продукції. Очолює такий регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується безпосередньо вищій адміністрації фірми і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма центральними службами. У деяких фірмах регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні управлінців по окремих країнах як проміжну ланку між регіональним підрозділом і місцевою дочірньою фірмою. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої фірми, а також контролюють складання поточного бюджету, дотримуючись вказівок вищого керівництва та центральних служб. Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних фірм деколи призначаються координатори продукції або спеціальні функціональні служби, які опікуються питаннями виробництва окремих видів продукції.

Дивізійно-регіональну структуру управління використовують фірми, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

Регіональна структура управління діяльністю фірми в чистому вигляді трапляється рідко, хоча регіональний принцип управління закордонною діяльністю разом з управлінням продукцією досить поширений. Фірми, що виробляють пакувальні матеріали, ліки; збутові організації в інших країнах мають дочірні компанії з функціональними або іншими структурами.

Переваги дивізійно-регіональних ОСУ

- * створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку;
- * перенесення відповідальності за прибутки на нижні рівні управління;
- * можливість для підготовки менеджерів стратегічного рівня;
- * створення можливостей більш ефективно враховувати запити тих споживачів, від яких вона найбільш залежить.

Недоліки дивізійно-регіональних ОСУ

- * збільшення кількості рівнів управління;

- * можливість дублювання функцій на стратегічному та місцевому рівнях;
- * труднощі в координації діяльності по країні та продукції.

Матричні структури

Один із варіантів адаптивної структури має назву матричної структури управління організації. Матрична структура управління створюється шляхом сполучення структур двох видів: лінійної і програмно-цільової. Під час функціонування програмно-цільової структури управляючий вплив направлено на виконання певного цільового завдання, у вирішенні якого приймають участь всі ланки організації. Схема такої структури схожа на матрицю (рис. 7).

Матричні організації – це організації, які використовують роботу автономних груп для запуску та запровадження нового продукту або проекту.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: НДДКР, виробництво, збут, постачання. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організовується управління програмами (проектами, темами).

У матричній організації члени проектної організації (групи) підпорядковуються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, в яких вони працюють постійно. Керівник проекту наділений так званими проектними повноваженнями. Вони можуть бути лінійними (над усіма деталями проекту) або штабними. Це залежить від того, які права делегує керівникові проекту керівництво організації. Він координує дію всіх підрозділів, які йому надали для виконання проекту, і ресурси організації, потрібні для виконання цього проекту.

Кожна автономна група створюється під мету або проект і користується при цьому певною свободою в організації своєї діяльності. Вони можуть самостійно придбати ресурси, розподіляти отриману продукцію, приймати участь в організації своєї роботи.

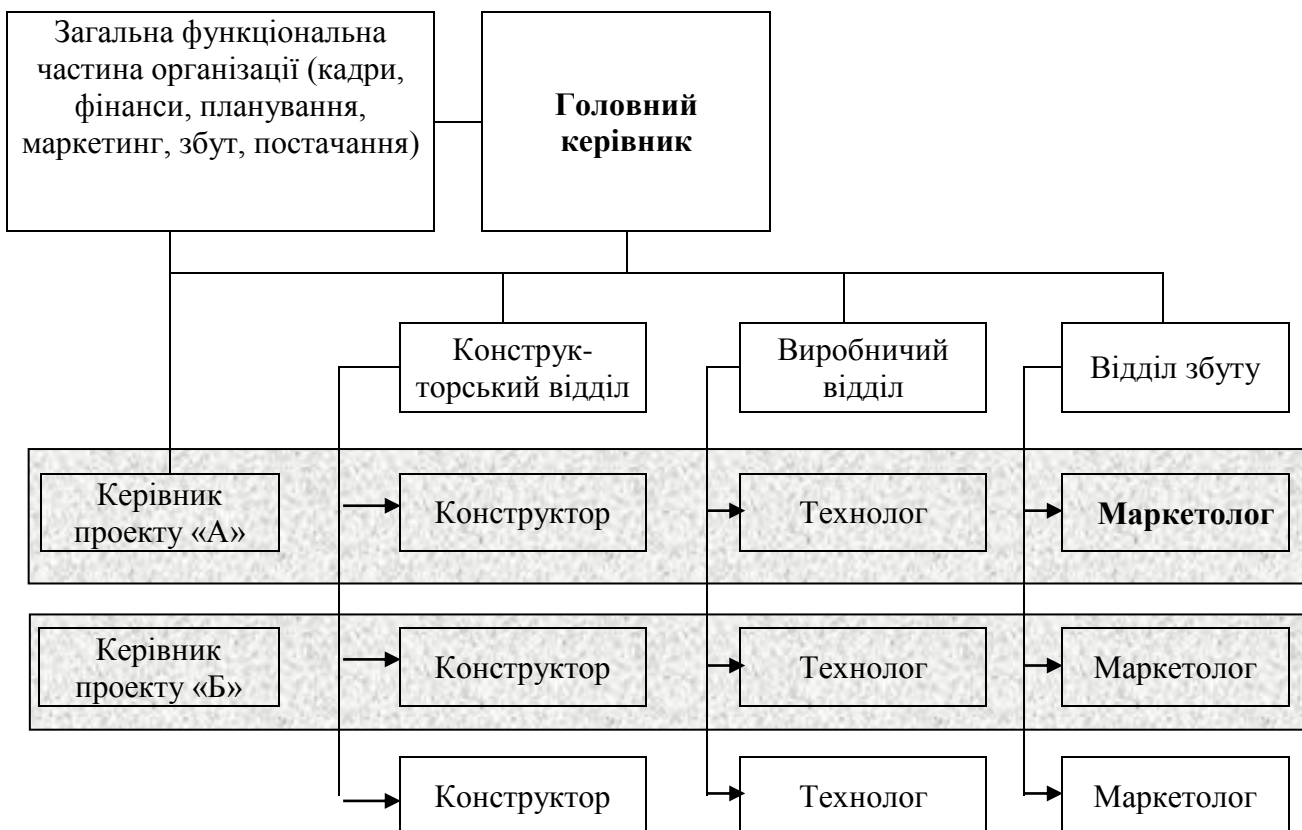


Рис. 7. Матрична структура організації

Для реалізації діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни в організаційній структурі: створити в основній фірмі спеціалізовані підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільного вироблення розробки основних ідей програми.

Матричну структуру організацій використовують фірми, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто фірми, яким необхідно мати добру маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

Матричні структури управління можна використовувати в багатьох галузях і сферах діяльності.

Переваги матричних ОСУ

- * можливість швидко реагувати та адаптуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов організації;
- * підвищення творчої активності адміністративно-управлінського персоналу за рахунок формування програмних підрозділів, які активно взаємодіють з функціональними структурами;
- * раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації різних видів трудової діяльності;
- * можливість одночасного впровадження різних типів стратегій;
- * формування у співробітників образу мислення, за якого на першу місце ставлять інтереси всієї фірми, а не власних підрозділів;
- * забезпечення гнучкості та оперативності маневрування ресурсами у разі виконання кількох програм у межах однієї фірми;
- * скорочення термінів створення нової техніки та технології, зменшення вартості робіт; продуктивніше використання обладнання;
- * заохочення кооперації, координації споріднених видів діяльності;
- * посилення контролю за окремими завданнями проекту;
- * скорочення навантаження на керівників вищого рівня за рахунок делегування певної частини повноважень;
- * підвищення особистої відповідальності за виконання програм в цілому та окремих її елементів.

Недоліки матричних ОСУ

- * складна структура співпідпорядкованості через накладання вертикальних та горизонтальних повноважень, що руйнує принцип єдиначальності, і в результаті чого виникають проблеми пов'язані з встановленням пріоритетів завдань та розподілом часу на їх виконання;
- * зростання інформаційних зв'язків між працівниками підрозділів;
- * високі накладні витрати;
- * складність перебудови матриці на виконання нових замовлень (проектів);
- * боротьба за владу між проектними і функціональними керівниками;
- * присутність "духу" нездорового суперництва між керівниками проектів;
- * труднощі в набутті навичок, необхідних для роботи за новою програмою.

3. ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ

Рішення про проектування організаційної структури управління приймається тоді, коли діюча структура неефективна, або підприємство створюється з "нуля". В процесі проектування ставиться завдання створення такої структури управління, яка б найбільш повно відображала цілі і завдання організації, тобто нова структура має найкращим чином дозволяти організації взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та направляти зусилля своїх працівників, досягати цілей своєї діяльності з високою ефективністю.

Аналіз діючої організаційної структури управління має за мету встановити, в якій мірі вона відповідає вимогам, що висуваються до організації. В результаті аналізу можна виявити "вузькі" місця в діяльності організації. Це може бути паралелізм в роботі, відставання в розвитку оргструктури від змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

В процесі *проектування оргструктури управління організації*, як правило, вирішуються наступні завдання:

- 1) визначення типу ОСУ;

- 2) уточнення складу і кількості підрозділів по рівням управління;
- 3) чисельність адміністративно-управлінського персоналу;
- 4) характер співвідпорядкованості між ланками організації;
- 5) розрахунок витрат на утримання апарату управління.

Розробляють організаційні структури зверху вниз. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання - так само як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні.

Основні етапи організаційного проектування:

1. *Поділ організації по горизонталі на широкі блоки*, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності організації по реалізації стратегії.

2. *Встановлення співвідношення повноважень різних посад*. Керівництво встановлює ланцюг команд кожного рівня управління, подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та уникнення перевантаження керівництва.

3. *Визначення службових обов'язків працівників*. В організаціях, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Проектуючи нову ОСУ необхідно враховувати вимоги, які висуваються до оргструктур, та принципи їх побудови.

Вимоги до організаційних структур:

- 1) *оптимальність* - мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління;
- 2) *оперативність, гнучкість* - здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- 3) *надійність* - гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;
- 4) *простота, економічність* — мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;
- 5) *спеціалізація* — зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління;
- 6) *незалежність від конкретних осіб* — вимога пристосовувати організацію до особливостей працівників, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, підбирати людей, які здатні забезпечити досягнення місії організації.

Принципи побудови організаційних структур управління:

- 1) доцільна кількість ланок управління та максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;
- 2) чітке відокремлення складових частин оргструктури (складу її підрозділів, потоків інформації тощо);
- 3) забезпечення здатності до швидкої реакції на зміну в керованій системі;
- 4) надання повноважень на вирішення питань тому підрозділу, яке володіє найбільшим обсягом інформації по даному питанню;
- 5) пристосування окремих підрозділів апарату управління до всієї системи управління організацією в цілому і до зовнішнього середовища зокрема.

Елементи проектування організації:

- * розподіл праці і спеціалізація;
- * департаменталізація і кооперація;
- * зв'язки між частинами і координація;
- * масштаб керованості і контролю;
- * розподіл праці і відповідальності;
- * централізація і децентралізація;
- * диференціація ті інтеграція.

Методи, що використовуються в процесі побудови організаційних структур управління:

- * моделювання (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ);
- * експертні оцінки, тобто вивчення пропозицій експертів;

* організаційне нормування (регламентування), тобто системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування структур управління.

Чинники, які впливають на процес розробки ОСУ мають ситуаційний характер і можуть окремо чи у взаємодії впливати на рішення з питань проектування організації:

- * стан зовнішнього середовища (складність та динамізм середовища);
- * технологія робіт всередині організації (невизначеність робіт і місце їх використання, невизначеність у засобах виконання робіт);
- * вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту і територіальне розміщення виробництва);
- * поведінка працівників (потреби, кваліфікація, мотивованість, культура організації).

Ступінь досконалості ОСУ проявляється в швидкодії системи управління організацією та високих кінцевих результатах її діяльності. *Оцінка ефективності організаційної структури управління* може бути здійснена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи управління, швидкості і оптимальності управлінських рішень, що приймаються.

ТЕМА: МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття мотивування як функції менеджменту.
2. Психологічні теорії мотивування.
3. Процесуальні теорії мотивації.
4. Мотиваційні засоби менеджера.
5. Оплата праці, як основний чинник мотивування продуктивності праці.
6. Сучасні системи та форми стимулювання праці.
7. Методи соціального впливу та морального стимулювання.

1. ПОНЯТТЯ МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління мотивацією персоналу – важливе завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють.

В літературі є достатньо визначень мотивації, які розкривають її сутність з різних сторін.

Мотивація в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій.

З точки зору поведінки людини мотивація – це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

З точки зору управління мотивація визначається :

- як функція керівництва, завдання якої – створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачею;
- як тривалий вплив на робітника з метою зміни його структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації.

Зміст функції мотивації полягає в: визначенні потреб персоналу та забезпеченні їх задоволення в організації; розробці систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів до ефективної взаємодії працівників в колективах і в підприємстві в цілому.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати наступні завдання:

- залучення і утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання праці робітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності;
- демонстрація відношення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих робітників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращення морально-психологічного стану робітників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Функція мотивації займає важливе місце в системі управління підприємством. Вона тісно зв'язана з іншими основними функціями менеджменту, такими як планування, організація, контроль, прийняття рішень і т.п.

Наприклад, *функція планування* полягає у визначенні цілей підприємства і розробці заходів по їх досягненню. Це спосіб, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації. В рамках планування проводиться: розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, координація дій підрозділів, використання їх сильних сторін і компенсація слабких, врахування минулого досвіду діяльності.

Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш обдуманими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує одержання винагороди за виконану роботу. Для мотивації підлеглих важливо визначати перед

ними завдання з такими характеристиками: складні, але реальні, яких можна досягти; конкретні; розумну їх кількість; вигідні, безпечні і справедливі для виконавців. Залучення підлеглих до процесу розробки завдань також мотивує людей на більш добросовісну роботу по їх досягненню.

Функція організації спрямована на впорядкування, приведення в систему спільної діяльності людей. В рамках даної функції здійснюється проектування організаційної структури підприємства, створюються органи управління, проводиться департаментизація, визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації в управлінні, розроблюються регламентуючі документи.

Все це значно впливає на мотивацію менеджерів і робітників підприємства, визначає прийнятні для керівництва форми поведінки і напрямки прояву активності персоналу.

Зв'язок функцій мотивації та *контролю* має місце на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво він проявляється на попередній і заключній стадіях роботи. Попередній контроль, як відомо, проводиться ще до початку виконання завдання. Його засобами, що здійснюють значний мотивуючий вплив на співробітників, можуть бути: розробка чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розробка систем винагороди; забезпечення всім необхідним; підбір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою наведених засобів діяльності людей надається конкретна змістовна направленість, їм визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за додержання яких робітники одержать винагороду.

Оцінка керівником виконаних завдань підлеглими також здійснює на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску робітника, похвала, допомога, зауваження та інші форми керівного впливу стимулюють до кращого виконання своїх обов'язків. І найбільш сильний вплив на мотивацію підлеглих здійснює заключний контроль, по результатам якого визначається, хто працював краще, гірше, кого необхідно заохотити чи покарати.

Зв'язок між прийняттям рішень і мотивацією виявляється при розгляді наступних аспектів:

- як швидко і своєчасно приймаються в організації рішення по проблемах, які виникають;
- чи є рішення, які приймаються законними, реальними для виконання (якщо ні, то мотивація підлеглих при їх реалізації значно послаблена);
- чи дотримується справедливість в результаті прийнятих рішень (особливо тих рішень, що приймаються по проблемам персоналу);
- чи залучаються підлегли до процесу прийняття рішень.

Види мотивації класифікуються за кількома основними ознаками (табл.1.)

Таблиця 1

Види мотивації

Ознака класифікації	Види мотивації
За групами основних потреб	Матеріальна Трудова Статусна
За способами мотивації	Нормативна Примусова Стимулювання
За джерелами виникнення мотивів	Внутрішня Зовнішня
За спрямованістю на досягнення цілей	Позитивна Негативна
За рівнем інтенсивності	Недостатня (недомотивація) Оптимальна Надмірна (перемотивація)
За формами соціальної поведінки персоналу	Мотивація саморозвитку Мотивація досягнення Мотивація самоствердження

	Мотивація ідентифікації з іншими людьми Мотивація агресивної та егресивної поведінки Мотивація симпатії Мотивація спілкування Мотивація допомоги Мотивація влади Мотивація страху
--	---

2. ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ

Змістовні теорії мотивації аналізують структуру, зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до діяльності. Найбільш відомими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А.Маслоу; теорія існування, зв'язку і зростання К.Альдерфера; теорія набутих потреб Д.МакКлелланда; теорія двох факторів Ф.Герцберга.

Теорія ієрархії потреб

Розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р. [5]. В її основу покладено наступні ідеї:

- люди постійно відчують певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи і знаходяться в ієрархічному розміщенні стосовно одна одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які знаходяться між собою у взаємодії; якщо одна із потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;
- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору, від нижчих потреб до більш високого рівня;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Згідно теорії А.Маслоу всі потреби об'єднані в п'ять основних груп (рис.1.)



Рис.1. Ієрархія потреб за А.Маслоу

Фізіологічні потреби. До них відносяться потреби в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо, тобто ті потреби, які необхідно задовольняти людині для підтримки її організму в життєдіяльному стані.

Потреби захисту і безпеки. Потреби цієї зв'язані з бажанням людей знаходитися в стабільному і безпечному стані, бути захищеними від страждань, хвороб та інших неприємних сторін життя.

Потреби належності і причетності. Люди прагнуть до участі в спільних з іншими діях, шукають дружби, любові, бажають бути учасниками громадських об'єднань. Якщо для людини ці потреби є ведучими, вони сприймають свою роботу як неможливість належати до колективу, підтримувати дружні відносини з колегами.

Потреби визнання, поваги. Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними спеціалістами і бачити, що оточуючі визнають їх такими і поважають за це.

Потреби самовираження. Потреби даної групи знаходяться на вершині ієрархії, вони характерні для меншої кількості людей. Ілюструють прагнення особистості до більш повного використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань.

Практичні рекомендації менеджерам по застосуванню положень теорії ієрархії потреб:

- в першу чергу керівники повинні забезпечити задоволення нижчих потреб підлеглих, наприклад в безпеці праці, нормальних умовах на робочому місці оплаті праці. Тільки після цього люди будуть адекватно сприймати більш високі стимули, такі як соціальне визнання, забезпечення поваги та інші;
- велике значення мають висновки А.Маслоу про динаміку задоволення потреб (від нижчих до більш вищих). На практиці це означає, що коли підлеглий більше всього непокоїться про збереження роботи, то тільки після забезпечення впевненості в стабільності робочого місця можна розраховувати на зростання у нього соціальних та інших більш високих потреб;
- різні ситуаційні чинники (вік, стать, досвід, національність, зміст роботи, положення в організації і т.п.) призводять до різних виявлень потреб у людей, тому керівник повинен знати індивідуальні потреби кожного підлеглого для ефективного їх стимулювання;
- для мотивації конкретного робітника менеджер повинен дати йому можливість задовольнити потреби, але тільки таким чином, що сприяє досягненню цілей організації.

Теорія існування, зв'язку і зростання

Теорія потреб існування, зв'язку і зростання розроблена американським вченим Клейтоном Альдерфердом в 1972 році. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А.Маслоу, і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- потреби існування (фізіологічні та безпеки по А.Маслоу);
- потреби зв'язку (належності, визнання і поваги по А.Маслоу);
- потреби зростання (самовираження, самореалізації по А.Маслоу).

Між теоріям А.Маслоу і К.Альдерфера є принципова різниця.

По А.Маслоу рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчої до більш високого рівня. К.Альдерфер вважає, що рух може відбуватись в двох напрямках: наверх, якщо є можливість задовольнити більш високу потребу, і вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К.Альдерфер вважає, що у випадку незадоволення вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої потреби, що перемикає увагу людини на цей рівень.

Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації робітників. Наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреби робітника в зростанні, то для зменшення розчарування організація може допомогти йому переключитись на більш інтенсивне задоволення потреби в зв'язку. Теорія К.Альдерфера рекомендує менеджерам шукати і застосовувати ефективні форми активізації діяльності робітників за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня.

Теорія набутих потреб

Теорія набутих потреб розроблена Девідом Мак Клелландом в 1962 році і стосується "вторинних потреб", які актуалізуються при умові достатньої матеріальної забезпеченості робітників. В теорії стверджується, що організація надає робітникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, влади.

Потреби досягнення виявляються в прагненні робітника вирішувати завдання більш ефективно, ніж він робив це раніше.

Люди, які мають високу потребу досягнення, віддають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким одержанням ясного, відчутного результату. При цьому якість результату і роботи в цілому не обов'язково будуть найвищими.

Для мотивації таких робітників бажано використовувати постійний зворотний зв'язок, ставити перед ними напружені складні завдання, допомогти реально оцінювати, свої якості, тому що самооцінка таких робітників надто висока.

Потреба співучасті проявляються як прагнення людей до дружніх відносин з оточуючими, одержання підтримки і схвалення з їх боку, виконання колективної роботи, яка дозволяла б спілкуватися з іншими. Для мотивації таких робітників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне одержання інформації про реакцію оточуючих на їх дії.

Потреби влади полягають в тому, що робітник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які знаходяться і відбуваються в його оточенні. Людей, що прагнуть до влади, можна розподілити на дві групи. До першої групи відносяться ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими. Інтереси організації для них не важливі. До другої групи відносяться робітники, які прагнуть до влади для того, щоб з її допомогою більш ефективно вирішувати завдання організації.

Розглянуті потреби досягнення співучасті і влади в теорії Д.Мак Клеелланда не розміщені ієрархічно, але взаємопов'язані і впливають на ефективність праці як рядових співробітників так і менеджерів.

Теорія двох факторів

Була розроблена Ф.Герцбергом з колегами в кінці 50-х років ХХ століття на основі досліджень, метою яких було визначення факторів, що справляють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку робітників.

В результаті досліджень було визначено, які по-різному впливають на мотивацію праці.

1. *Гігієнічні фактори (фактори "здоров'я")*. До них відносяться: рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень безпосереднього контролю за роботою, міжособисті відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з оточуючим середовищем, в якому здійснюється робота. Їх відсутність чи недостатнє виявлення підсилює у людей почуття невдоволеності роботою. Наявність гігієнічних факторів чи їх повне виявлення зменшує почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивує працівників до ефективної діяльності.

2. *Мотивуючі фактори*. Вони зв'язані з характером і змістом роботи, викликають почуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності. До них відносяться: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності і відповідальності, професійно – посадове зростання, можливості самореалізації.

Теорія Ф.Герцберга має багато спільного з теорією А.Маслоу. Гігієнічні фактори Ф.Герцберга співпадають з фізіологічними потребами, потребами в безпеці та впевненості в майбутньому. Його мотивуючі фактори можна зрівняти з потребами вищих рівнів А.Маслоу в повазі, самореалізації.

Практичні рекомендації менеджерам по використанню положень фвохфакторної Ф.Герцберга:

1. Необхідно розробити перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати співробітникам можливість визначити і вказати, яким із них вони віддають перевагу.
2. Коли потреби нижчого рівня персоналу достатньо задоволені, не потрібно в мотивації робити ставку на гігієнічні фактори як на основні.
3. Поки не забезпечена дія гігієнічних факторів, витратити зусилля на забезпечення дії мотивуючих факторів по відношенню до підлеглих немає сенсу.
4. Мотивуючі фактори застосовуються ефективно, якщо:
 - підлегли регулярно мають інформацію про результати власної роботи;
 - робітникам створено умови для зростання самооцінки і самоповаги;

- співробітники мають можливість самостійно планувати свою роботу;
- підлеглі несуть конкретну матеріальну відповідальність, регулярно звітуються за роботу на своїй дільниці;
- робітники мають можливість відкритого і прямого спілкування з керівництвом всіх рівнів.

3. ПРОЦЕСУАЛЬНІ ТЕОРІЇ МОТИВУВАННЯ

Процесійні теорії мотивації аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії даної групи пояснюють, як потрібно впливати на робітників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають можливість менеджерам розробити ефективну систему мотивації підлеглих.

Найбільш відомими процесійними теоріями мотивації є теорія очікувань В.Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С.Адамса, теорія Портера – Лоулера та інші. Деякі з них більш докладно розглянемо нижче.

Теорія очікувань

Теорія очікувань зв'язана з розробками К. Левіна, В.Врума та інших. Її положення базуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби чи одержання бажаного.

При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох зв'язаних факторів.

1. *Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити одержання очікуваного результату.* Якщо робітники відчувають, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і одержаними результатами немає, то, згідно теорії очікувань, мотивація буде слабнути. Взаємозв'язок між витраченими зусиллями і одержаними результатами може бути відсутнім через неправильну самооцінку робітника, його недостатній інструктаж і підготовку, через те, що робітнику не надали достатньо повноважень для виконання визначеного завдання.

2. *За одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода.* Якщо не буде відчуватися чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація трудової діяльності може бути послабленою. Вона буде послабленою і в тому випадку коли робітник розуміє, що досягнення результатів, за які забезпечується винагорода, для нього нереальне.

3. *Реально одержана винагорода повинна співпадати з очікуваною.* Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди відрізняються, то реально одержана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. В цьому випадку мотивація трудової діяльності буде слабнути.

В теорії очікувань робиться загальний висновок: якщо значення будь-якого із трьох перелічених факторів буде недостатнє, то мотивація і результати праці робітників також будуть низькими.

Практичні рекомендації менеджерам по застосуванню теорії очікувань:

1. Оскільки люди мають різні потреби, то і винагороду вони оцінюють по різному. Керівники організацій повинні пропонувати винагороду, яка відповідає потребам підлеглих. Часто винагорода пропонується до її оцінки робітниками, що також може призвести до мотивації.

2. Для ефективної мотивації менеджеру необхідно визначити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. В зв'язку з цим заохочувати підлеглих необхідно тільки за ефективну роботу.

3. Продуктивність праці підлеглих залежить від рівня очікувань і вимог менеджерів. Якщо рівень очікувань керівника високий, продуктивність підлеглих буде відмінною. Якщо очікування і вимогливість керівника не дуже значні, то і продуктивність підлеглих буде низькою.

4. Робітники зможуть досягнути рівня результативності, необхідного для одержання цінної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їх професійні навички достатні для виконання визначеного завдання.

Теорія справедливості

Розроблена американським вченим С.Адамсом в 60-ті роки ХХ століття. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють власну одержану винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи. І на основі цього порівняння робітники приходять до висновку справедлива у них винагорода чи ні. Несправедливість може проявлятися у вигляді недоплати (вона переноситься гостріше, викликає обурення) і переплати (переноситься спокійніше).

При виявленні несправедливості і для відновлення справедливості робітник може поступити так: зменшить продуктивність праці; зробить спробу збільшити винагороду; може спробувати заставити колег працювати більше (тому, що у них більша винагорода); почне красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи буде красти більше ніж звичайно); почне розповсюджувати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що одержують більшу заробітну плату і т.п. Іншими словами, людина буде відчувати психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії будуть мати негативні наслідки для організації.

Теорія справедливості пропонує менеджерам наступні рекомендації, які можна використати в практиці управління:

1. Менеджерам необхідно постійно спостерігати за тим, як підлеглі сприймають співвідношення їх праці і винагороди, і запобігати виникнення у них почуття несправедливості.

2. По можливості потрібно поступово збільшувати оплату праці і уникати появу у робітників відчуття недоплати, тому що це зменшує продуктивність і викликає почуття незадоволення.

3. Критерії виміру внеску підлеглих в загальну роботу і їх винагороди повинні бути сформульовані в зрозумілій формі і доведені до всіх ще до початку роботи. Робітник повинні знати: хто, як, за що і скільки одержує винагороди і які фактори визначають величину оплати.

4. Робітників більше цікавить не абсолютний рівень їх винагороди, а оплата в порівнянні з колегами. Це можна використати при обмежених ресурсах винагороди. Для підвищення мотивації менеджери повинні розподілити їх так, щоб хоч трохи заохотити кращих робітників.

5. Різниця у винагороді стимулює підвищення продуктивності у робітників, спроможних на одержання результатів вище середніх. А це можливо тільки при умові точного виміру результатів праці.

6. Потрібно уникати змін у винагороді, які не відповідають самооцінці робітника, тому що це негативно впливає на мотивацію. Вирішення проблеми виникнення у робітників почуття несправедливості при оцінці їх праці може бути таким: розробка чіткої, зрозумілої всім системи оплати праці і збереження розмірів підсумкового заробітку кожного співробітника в таємниці.

Теорія визначення цілей

Розроблена Е.Локом в 1966 році. Згідно теорії поведінка людини визначається цілями, які ставляться перед ним. При цьому рівень мотивації залежить від чотирьох характеристик цілей: їх складності, конкретності, прийнятності та привабливості для виконання.

1. *Складність цілі* відображає рівень професіоналізму, необхідного для її досягнення. Існує безпосередній зв'язок між складністю цілі та виконанням роботи по її досягненню: чим складніші цілі визначаються перед людиною, тим кращих результатів вона досягає; якщо перед людиною ставити дуже складні, нереальні для досягнення, вони будуть ігноруватися, тому ускладнення цілей може призвести до поліпшення результатів тільки в тому випадку, якщо цілі будуть реальними.

2. *Конкретність цілі* відображає її кількісну ясність, точність і визначеність. Експериментальними дослідженнями було встановлено, що більш конкретні і визначені цілі приводять до кращого виконання роботи і результатів, ніж цілі, які мають широкий зміст і нечіткі критерії. Робітник, перед яким поставили цілі надто широкого сенсу і змісту, демонструє таке ж виконання роботи, як і той, перед ким зовсім немає цілей. Надто звужувати зміст цілей також не дуже добре. В цьому випадку за межами уваги робітника залишаються важливі аспекти його діяльності.

3. *Привабливість цілі* відображає рівень сприйняття людиною, як своєї власної. Якщо робітник сприймає поставлену перед ним цілю, як свою власну, рівень її складності і конкретності для нього не має великого значення.

Керівники при визначенні цілей перед підлеглими, повинні представляти їх підлеглим, як реальні, вигідні, справедливі і безпечні для досягнення.

4. *Прихильність цілі* відображає готовність робітника витратити зусилля певного рівня для її досягнення. Це дуже важлива характеристика, а особливо на стадії виконання роботи. Вона може зростати, якщо у робітника все легко виходить, і зменшуватися, якщо виконання роботи виявилось набагато складнішим, ніж вдавалось при визначенні цілей. Тому керівництво повинно постійно контролювати рівень прихильності цілей у робітників і здійснювати необхідні заходи по його підтримці.

Теорія визначення цілей стверджує що рівень задоволення людини досягнутими результатами визначається двома взаємозв'язаними процесами: внутрішніми по відношенню до неї і зовнішніми. Внутрішні процеси в основному зв'язані з власною оцінкою робітником одержаного результату в порівнянні з визначеною ціллю. До зовнішніх процесів відноситься оцінка досягнення цілей оточенням: позитивна (подяка керівництва, підвищення по службі, збільшення заробітної платні), яка викликає задоволення, чи негативна, яка приводить до невдоволення.

Рекомендації щодо практичного застосування теорії визначення цілей.

1. Положення теорії не повинно однаково застосовуватися до всіх робітників. Люди, різні по віку, статі, досвіду, профілю діяльності, по-різному реагують на цілі, які ставляться перед ними. Наприклад, конкретні цілі сильніше мотивують людей з низьким рівнем освіти, досвідом роботи, а для людей з високим рівнем освіти, досвіду більш привабливими можуть бути складні, неконкретні цілі з елементами виклику.
2. Керівництво при розробці цілей повинно залучати підлеглих, виконавців до їх обговорення. Очевидно, що участь в обговоренні цілей збільшує почуття задоволеності. Але невідомо, чи вплине це позитивно на рівень і якість роботи по досягненню цілей.
3. Необхідно ефективно поєднувати визначення цілей перед окремими робітниками і групами. Якщо цілі індивідуальні, викликає конкуренція між окремими членами групи, що активізує діяльність кожного з них, але послаблює ефект синергії від колективної роботи. Визначення цілей перед групами збільшує міжгрупову конкуренцію, але знижує індивідуальну віддачу робітників.

З іншими мотиваційними теоріями можна докладно ознайомитися із рекомендованих літературних джерел.

4. МОТИВАЦІЙНІ ЗАСОБИ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер може забезпечити розвиток позитивних мотивів у співробітників, створивши ситуаційне поле, яке спонукатиме кожного робити те, що від нього очікують. Для цього керівник повинен з'ясувати внутрішній мотиваційний спектр своїх підлеглих, послуговуючись питанням: «Де і як найефективніше за допомогою ситуації завдань спонукати співробітників до дії?». Знаючи причини виникнення внутрішніх мотивів у підлеглих, керівник має змогу так сформулювати мету, поставити завдання, щоб ці мотиви спрацювали на загальну користь. Крім того, він повинен володіти системою стимулів зовнішнього впливу, які зумовлюють виникнення у співробітників позитивних мотивів до праці.

Серед різноманітних стимулів, що спонукають працівника добре працювати, немає універсальних. Люди по-різному реагують на різні стимули, і навіть в однієї людини реакція на однакові стимули не завжди однозначна. Людина звикає до них і перестає реагувати, тому менеджер повинен володіти арсеналом мотиваційних засобів і постійно його оновлювати, тобто створювати мотиваційне поле для співробітників.

Мотиваційне поле — сукупність ситуаційних чинників, які спонукають виникнення у працівників мотивів до продуктивної діяльності.

Основу мотиваційного поля формують:

1. стиль керівництва, який виявляється в поведінці керівника в комунікаціях,
2. оплата праці,
3. вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань,
4. система стимулів і стягнень.

Стиль керівництва — сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінських функцій та виробничих завдань господарської системи.

Поведінку керівника в комунікаціях зумовлює стиль керівництва. На нього впливають чинники, які неможливо витракувати, використовуючи класичні терміни комунікаційного процесу. У керівництві людьми потрібно враховувати аспекти, які спрацьовують вельми делікатно і непомітно, але зумовлюють успіх чи проблеми в діяльності підприємства. Зокрема, за спостереженнями американських дослідників, люди негативно реагують, коли керівники називають їх кадрами, персоналом, роботями, а єдиноначальний керівник — «мої підлеглі», «мої працівники». У таких ситуаціях краще послуговуватися термінами «люди», «наші співробітники», «наші працівники».

Позитивно впливають винагороди за сумлінну працю у вигляді премій, доплат та ін. При цьому важливими є форма і порядок їх отримання. Наприклад, працівники з більшим задоволенням одержують премію з рук вищого керівника підприємства, ніж просто за списком у касі. Із радістю вони отримують від підприємства винагороду, яку не можуть собі дозволити, наприклад, святковий обід у фешенебельному ресторані за рахунок фірми, престижну туристичну поїздку та ін.

Крім визнання люди прагнуть постійно відчувати реальну довіру керівництва. Якщо керівник тільки робить вигляд, що покладається на підлеглих, а сам їх постійно контролює, це позначається на настроях працівників.

Людина прагне задоволення у різних формах. Однією з них є добрі умови праці. Працівників стимулює хвилююча атмосфера на робочому місці, відчуття загального збудження, діяльності. Як правило, вони схильні до напруження своїх фізичних і духовних сил, коли отримують термінове складне завдання, що потребує ініціативи, творчості, мобілізації знань і досвіду. Надзвичайно позитивну роль відіграє атмосфера єдиної сім'ї, де панують взаємоповага, взаємодопомога і єдність. На великому підприємстві досягти цього непросто. Тому доцільнішим є поділ його на невеликі й економічно незалежні підрозділи. Розміри підрозділів, у яких люди почувають себе вільно, залежать від специфіки виробничо-комерційної діяльності організації.

Відчутно підвищує ефективність праці людей контакт керівництва із сім'ями співробітників, повідомлення їм про успіхи працівників, поздоровлення з пам'ятними датами, вирішення побутових проблем.

Основним чинником мотивування продуктивної праці є заробітна плата.

Оплата праці — грошове вираження вартості робочої сили, її ціна у формі заробітної плати.

Останнім часом її структура у провідних зарубіжних фірмах відчутно змінилася, що посилює стимулюючу роль заробітної плати. Передусім це виявляється в тісному зв'язку заробітної плати з кваліфікацією працівника та з колективними результатами роботи. При орієнтації системи матеріального стимулювання праці на реальну кваліфікацію працівника індивідуальна відрядна, а також погодинна оплата праці поступаються місцем оплаті за принципами колективного підряду, які ставлять у жорстку залежність розмір заробітку кожного працівника від результатів діяльності підприємства. Однією з форм є фіксована оплата праці, що не залежить від часу, проведеного на робочому місці, поєднана з преміями за результати роботи колективу за певний період. Ці премії досягають до 50% загального доходу працівника.

Працівники успішно виконують конкретні щодо змісту і термінів завдання і досягають конкретних цілей, маючи змогу при цьому оперувати необхідними засобами.

Вимогливість через формулювання цілей і постановку завдань — чітке визначення і персоніфікація за кожним працівником цілей і завдань, створення умов для їх виконання і контролювання результатів.

Реалізацію працівниками цілей і завдань необхідно контролювати. Контролювання завдань при їх виконанні переконує працівника в їх важливості і дає змогу керівнику за необхідності вносити корективи. Результати контролювання дають змогу зважено застосовувати систему стимулів і стягнень.

Система стимулів і стягнень — поєднані способи прямого і непрямого морального та матеріального впливу на людину (групу людей) з метою управління їх поведінкою.

Цю систему треба застосовувати в гармонійному поєднанні моральних і матеріальних стимулів і стягнень. Тривале надання переваги, наприклад, моральному стимулюванню на шкоду матеріальному породжує незадоволення у працівників і навіть нехтіть до ефективної праці; нехтування моральним стимулюванням призводить до трактування матеріальних стимулів як обов'язкової надбавки до основної заробітної плати; регулярні стягнення пригнічують людей, але для деякого стягнення виявляється дієвішим, ніж стимулювання.

Менеджер повинен володіти і вміло використовувати широкий арсенал мотиваційних засобів, основними з яких є:

1. *Інформування про результати праці.* Відсутність інформації про результати власної праці часто породжує фрустрацію (лат. обман) — дезорганізацію особистості. Така інформація потрібна рядовим працівникам, корисна менеджерам, яким доводиться всебічно аналізувати досягнення і прорахунки своїх підлеглих. Проблема інформування про результати роботи тісно пов'язана з проблемою оцінних показників, оскільки їх наявність є невід'ємною умовою інформування про результати праці.

2. *Мотивування у процесі обміну досвідом та знаннями між менеджером і підлеглими.* Застосування цього засобу передбачає:

- * глибокий інтерес керівника до кожної ініціативи спрямованої на поліпшення справи;
- * доброзичливе сприйняття керівником навіть тих ініціатив, що стосуються вдосконалення незначних питань;
- * недопустимість відхилення навіть недосконало опрацьованих, нереалістичних пропозицій. Потрібно використати всі можливості для їх доопрацювання;
- * доброзичливе обґрунтування неможливості використання запропонованого працівником удосконалення;
- * якщо не зовсім вдала ідея підлеглого наштовхне на іншу вдалу думку, необхідно згадати її;
- * обов'язковість стимулювання кожної пропозиції щодо вдосконалення роботи.

3. *Мотив першого дня роботи.* На працівника протягом тривалого періоду відчутно впливає враження від ознайомлення з майбутньою роботою. Тому необхідно дбати про доброзичливу атмосферу в перші години, дні, тижні роботи нового співробітника колективу.

4. *Розкриття перспектив службового зростання.* Людина, що тільки починає працювати, володіє великим запасом сил та енергії. Якщо вона бачить перед собою перспективу службового просування, то схильна ці сили спрямувати на підвищення кваліфікації. За відсутності такої перспективи енергія може бути використана на інші цілі.

5. *Справедлива оплата праці.* Для дотримання принципу справедливого розподілу фонду оплати праці необхідно застосовувати однакові показники оцінки роботи для всього персоналу. Ці показники повинні бути зрозумілими, забезпечувати порівняння внеску окремих осіб у результати діяльності організації.

6. *Професійна гордість.* У людей, які пересвідчилися, що їх успіх помічений і належно оцінений, зростає віра у свої сили, готовність до нових досягнень.

7. *Участь у прийнятті рішень.* У процесах розроблення і прийняття рішень бажана участь рядових виконавців. Вона стимулює їх ініціативу як на цьому етапі, так і на етапі виконання рішення.

8. *Еластичність робочого часу.* Час, протягом якого працівник повинен перебувати на робочому місці, орієнтуючись на потреби колективу (колег, начальника) чи на обслуговування відвідувачів, не збігається з часом, протягом якого він виконує свої завдання без контакту з людьми. Тривалість другої частини робочого дня (у певних межах) працівник може

встановлювати самостійно. Все це стимулює економію робочого часу в найрізноманітніших формах.

8. *Недирективна консультація*. Вона постає як доброзичливе вислуховування підлеглого, який перебуває у стані емоційного напруження, що відновлює душевну рівновагу і поліпшує його стан. Відверто розповідаючи керівнику про труднощі, працівник поступово заспокоюється, починає раціональніше оцінювати ситуацію, знаходити адекватні засоби вирішення проблем.

5.ОПЛАТА ПРАЦІ, ЯК ОСНОВНИЙ ЧИННИК МОТИВУВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ

Однією із самих розповсюджених форм управління мотивацією робітників є *матеріальне стимулювання* - цілеспрямоване застосування матеріальних стимулів до робітника для впливу на його поведінку при вирішенні завдань, що стоять перед організацією.

До засобів матеріального стимулювання відносяться: *заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога робітникам, участь їх в прибутках підприємства* та ін.

Заробітна плата - це винагорода, розрахована, як правило, в грошовому еквіваленті, яку в відповідності з трудовим договором власник чи уповноважений ним орган виплачує робітнику за виконану ним роботу.

Існує дві основні форми оплати праці: погодинна і відрядна (рис. 2).

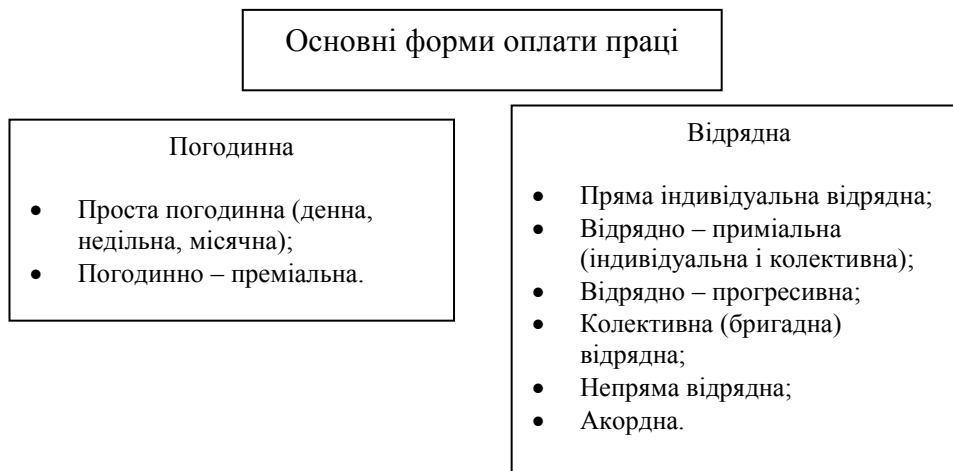


Рис. 2. Форми оплати праці

При *погодинній формі оплати праці* розмір заробітку залежить від тарифного розряду робітника і кількості відпрацьованого часу. Застосовується на виробничих процесах, де головну роль відіграє якість продукції; кількість продукції, виробленої за одиницю часу, не залежить від індивідуальних зусиль робітника (наприклад автоматизоване виробництво); неможливо чи важко точно визначити норми виробітки.

Погодинна оплата праці може бути простою погодинною і погодинно преміальною.

Проста погодинна оплата праці визначається шляхом перемноження годинної тарифної ставки робітника на фактичну величину відпрацьованого часу. Застосовується для оплати праці допоміжних робітників, технічних спеціалістів і службовців, діяльність яких не зв'язана з кінцевим результатом і безпосередньо не впливає на якість продукції та послуг.

Погодинно-преміальна оплата праці застосовується в випадках коли відмінності в умовах виробництва і кваліфікації робітників значні і необхідно врахувати не тільки диференціацію в кваліфікації, а й цілий перелік психологічних та економічних факторів. При даній системі крім основного тарифного заробітку працівник одержує премію за досягнення високих показників.

Наслідками застосування погодинної оплати праці на підприємстві є те, що робітники мають гарантований прибуток, який не залежить від можливого зменшення рівня виробництва і

що вони не мають можливості підвищити свій заробіток шляхом збільшення індивідуальних зусиль в виробничому процесі.

Відрядна оплата праці передбачує оплату праці в залежності від фактично виконаного обсягу робіт в натуральних показниках (одиницях готової продукції) і встановлених нормативів заробітної плати (розцінок) на одиницю готової продукції.

Відрядна оплата застосовується, як правило, на тих роботах де: висока частка ручної праці; роботу можна нормувати з достатньою точністю.

Відрядна оплата праці може бути кількох видів:

- *прямою індивідуальною відрядною*, при якій заробітна платня робітника знаходиться в безпосередній залежності від кількості виробленої продукції чи виконаних операцій;
- *відрядно-преміальною (індивідуальною і колективною)*, при якій заробіток працівника по основним відрядним розцінкам доповнюється спеціальними преміями;
- *відрядно-прогресивною* - при виконанні встановлених норм виробітки прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки;
- *колективною (бригадною) відрядною*, при якій величина заробітної платні кожного робітника залежить від його кваліфікації, кількості відпрацьованих годин і кількості кінцевої продукції, виробленої колективом;
- *непрямою відрядною*, яка застосовується головним чином для оплати праці допоміжних робітників. При цій системі розмір заробітної платні залежить від виробітки на ділянці, яку обслуговує робітник.
- *акордною* - при якій за одиницю продукції приймається виріб, комплекс робіт і послуг, на які складається калькуляція витрат праці і заробітної платні.

Наслідками застосування відрядної форми оплати праці є наступні: встановлюється безпосередній зв'язок між результатами праці і розміром винагороди; витрати на робочу силу змінюються в залежності від обсягів виробництва, що знижує рівень фінансового ризику; робітники стимульовані на підвищення продуктивності праці; якість виробленої продукції погіршується, необхідно створювати відділи технічного контролю, що збільшує витрати; можливі напружені відносини між робітниками і спеціалістами, що приймають вироблену продукцію.

Структура оплати праці має особливості в залежності від галузі бізнесу, типу підприємства, обов'язків робітника і в загальному вигляді складається із *основної заробітної платні, додаткової заробітної платні, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.*

Основна заробітна плата визначається тарифними ставками, розцінками по розрядах, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами в розмірах не вище визначених діючим законодавством. Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці на підприємстві (які розглядалися вище).

Додаткова заробітна плата залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється в вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, які не передбачені законодавством. До неї відносяться доплати за: неблагополучні і шкідливі умови праці і роботу по технічно обґрунтованим нормам; поєднання професій і виконання додаткових обов'язків; роботу в вечірню і нічну зміни; класність; вчені ступені і звання, почесні звання встановлені державою і т.д. Перелічені надбавки, доплати і компенсації частіше всього нараховуються як встановлені підприємством відсотки від основної заробітної плати.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати. До них відносяться:

- матеріальна допомога, яка є епізодичною формою оплати праці, виплачується по особистій заяві співробітника згідно розпорядження керівника підприємства в надзвичайних і екстремальних випадках;
- винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за досягнення річних, квартальних планів окремих структурних підрозділів чи підприємства в цілому, за збільшення обсягів товарної продукції, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції і послуг, економію ресурсів та інші види досягнутих результатів. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує

колективізм в досягненні кінцевих результатів виробництва і частіше всього розподіляється по коефіцієнту трудового внеску.

- трудові і спеціальні пільги працівникам, які надаються по вирішенню трудового колективу підприємства (крім передбачених законодавством по оплаті додаткових відпусток, путівок, екскурсій та мандрівок);
- інші виплати, які мають індивідуальний характер: оплата житла, продовольчих і промислових товарів, проїзних білетів, абонементів в спортивні групи, передплата на газети і журнали, оплата всіх видів страхування робітників, доплата за використання особистого транспорту і т.п.

6. СУЧАСНІ СИСТЕМИ ТА ФОРМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ

Управління винагородою підлеглих

Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним.

В управлінні винагорода застосовується з кількома цілями: залучення і утримання кращого персоналу в організації, стимулювання продуктивної поведінки, забезпечення контролю за витратами на робочу силу.

Для спонукання робітників до більш ефективної діяльності менеджери застосовують два основних типи винагороди - внутрішню і зовнішню (рис 3).

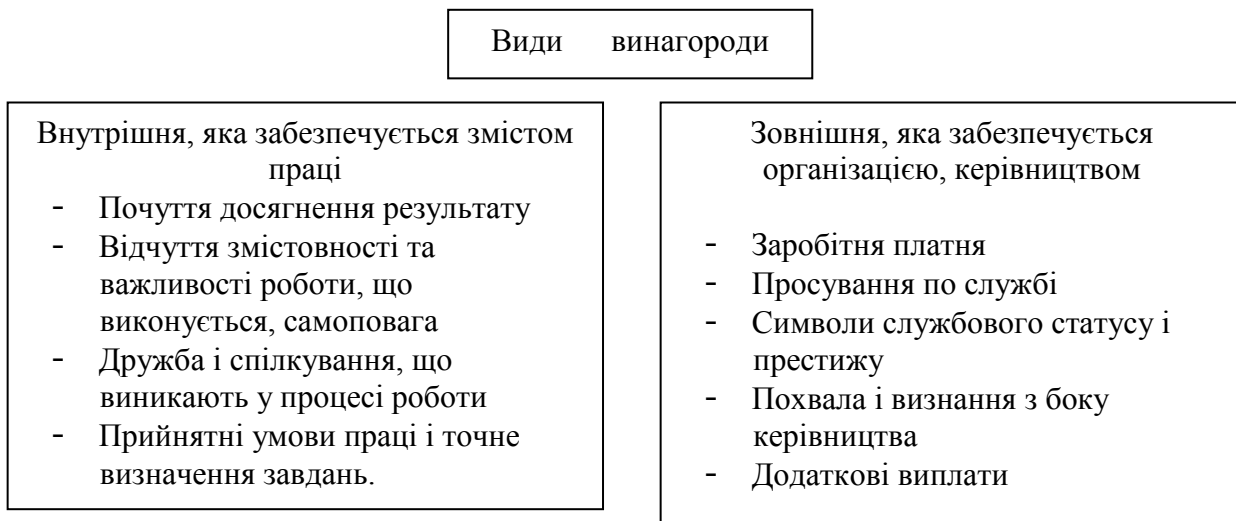


Рис 3. Види винагороди

Рекомендації по управлінню винагородою:

1. Винагорода повинна бути конкурентною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення. Люди повинні точно знати, за що вони (чи їх колеги) заохочені.

2. При винагороді робітника необхідно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси.

3. Винагороду робітника не потрібно затягувати, відкладати, наприклад до моменту підведення підсумків діяльності підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, тому що зникає гострота моменту, очікування робітника не виправдовуються, зростає образа на керівництво.

4. Винагорода повинна бути реальною для її досягнення і одержання робітником. Необхідно заохочувати підлеглих і за незначні успіхи.

5. Вище керівництво підприємства повинно приймати активну участь в системі винагороди персоналу. Тоді заохочення буде більш значним і важливим для робітників.

6. Краще застосовувати несподівану і нерегулярну винагороду. В цьому випадку вона є приємним сюрпризом і здійснює більший вплив на робітника.

7. Інколи невелика винагорода може бути більш ефективною, чим велика: значне заохочення надається небагатьом людям, воно демотивує інших робітників, які можуть бути ображеними, тому що вважають, що заслужили винагороду.

8. Потрібно заохочувати співробітників так, щоб це запам'яталось надовго.

Критика підлеглих

Критика - метод психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм в колективі чи результати і якість праці якої незадовільні. Це слова, звернені до совісті робітника.

При використанні критики слід керуватися наступними рекомендаціями.

1. Перед тим, як застосувати критичну оцінку поступку чи результатів роботи, необхідно розібратися в обставинах, в ситуації, що склалася, розділити причини особистого порядку і причини об'єктивні які не залежать від робітника. Критикувати можна тільки за недоліки, які зв'язані з відношенням до діла, звичками, з такими індивідуальними особливостями, як неуважність, неспостережливість, забудькуватість, лінь, квапливість і т.п.

2. Критикувати підлеглого за конкретний проступок необхідно зразу після його скоєння, не відкладати розмову до того часу, коли вчинок буде напівзабутим і ефект новизни зникне.

3. Місце для критики (і індивідуальній обстановці чи в присутності колег по роботі) менеджер вибирає в залежності від мети розмови. Публічна критика принижує авторитет підлеглого; його можуть підтримати колеги, в результаті чого керівник ризикує бути втягнутим в конфліктну ситуацію. В приватній розмові менеджер в змозі впевнено контролювати ситуацію, свої емоції.

4. Підлеглий повинен знати, чим конкретно незадоволений керівник. Необхідно також вказати підлеглому на причину, яка призвела до проступку чи недоліків в роботі і вислухати цього пояснення.

5. При критиці підлеглого не потрібно гарячкувати, висловлювати образливі та зневажливі епітети і порівняння. Такі виразні заходи мало допомагають сприйняттю ділової сторони критики, можуть викликати агресивну реакцію і відкритий протест з боку підлеглого.

6. В критиці повинна міститись позитивна сторона. Потрібно не тільки вказати підлеглому на недоліки і їх причини, а і запропонувати вихід, навчити як уникати в майбутньому повторення подібних випадків.

7. При критиці підлеглих потрібно враховувати їх вік, стать, досвід роботи, темперамент. Відомо, що жінки більш емоційно сприймають критику, чим чоловіки, холерики більш агресивні в порівнянні з флегматиками.

Якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, значно переживає щодо зроблених зауважень і в результаті робить ще більше помилок, необхідно поєднувати критику з якою-небудь формою заохочення - підтримкою, підбадьоренням.

Після критики підлеглий повинен бачити вихід із складної ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо підлеглий не реагує на критику і його поведінка, відношення до роботи не змінюються в крашу сторону, до нього застосовується покарання.

Покарання підлеглих

Покарання - прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх в майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може застосовуватись в вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції робітника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді і т.п.

Рекомендації по застосуванню методу покарань:

1. Карати підлеглих можуть тільки ті керівники, які мають на це повноваження.

2. Покарання ефективно, якщо воно сприймається, як справедливе і спирається на авторитет загальноновизнаних норм і цінностей.

3. Дієвість покарання прямо пропорційна його силі і обернено пропорційна можливості уникнення його після порушення.

4. Застосовувати покарання необхідно не зразу після порушення, а через деякий час, щоб менеджер мав змогу розібратися в діях підлеглого, не перебував у збудженому стані.

5. Робітника необхідно карати за конкретне порушення і тільки один раз; за проступок однієї людини неправильно карати весь колектив; кожне наступне покарання повинно бути сильнішим попереднього; щоб покарання було ефективним воно повинно бути достатньо відчутним і серйозним для порушника.

6. При використанні покарання необхідно враховувати обставини, при яких здійснено порушення, його серйозність і наслідки, попередню роботу і поведінку підлеглого.

7. Важливу роль в ефективному покаранні відіграє його розуміння порушником. Необхідно пояснити причину покарання і повідомити про майбутні наслідки, якщо поведінка підлеглого не зміниться в кращу сторону.

8. В практиці управління покарання краще використовувати разом з винагородою для демонстрації протилежних наслідків добросовісної і недобросовісної роботи.

Наслідки застосування методу покарання для мотивації підлеглих не такі передбачувані наприклад, як наслідки методу заохочення. Покарання приблизно підказує підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від покарання тільки тимчасовий: як тільки загроза покарання усувається, порушення знову продовжуються. Таким чином, загроза покарання за порушення повинна існувати постійно.

Застосування покарання як методу мотивації породжує в результаті небажані побічні ефекти (особливо, якщо покарання не справедливе):

- негативне відношення робітника до менеджера, який його покарав, і до діяльності, невдачі в якій призвели до покарання;
- агресивність, неспокій, саботаж, спроби обманути керівництво;
- нерішучість і пасивність робітника, небажання брати на себе ризик, приймати рішення висловлювати точку зору.
- зростання агресивності колег як до менеджера, так і до покараного робітника.

Мотивація збагаченням змісту праці

Вчені і менеджери-практики давно ведуть пошук методів підвищення рівня мотивації персоналу в процесі праці. Проблема полягає в тому, що менеджмент повинен запропонувати робітникам не тільки зовнішню винагороду, а і внутрішню.

Досягнення високої мотивації до виконання робочих завдань зв'язане з наявністю певних психологічних станів:

- усвідомлення сенсу чи сприйняття цінності роботи. Якщо робітники вважають свою працю тривіальною і безцільною, їх мотивація знаходиться на низькому рівні;
- Усвідомлюваною відповідальністю за якість процесу праці і кількістю виробленої продукції;
- знанням результатів - зворотного зв'язку, який сигналізує робітникам про рівень виконання завдань. При відсутності такого зв'язку почуття відповідальності персоналу за якість праці знижуються.

В свою чергу, психологічні стани робітників визначаються основними характеристиками завдань:

- різноманітністю процесу праці, чи рівнем різних навичок і досвіду, якого потребує виконання завдань;
- закінченістю завдання, тобто виконанням його від початку і до кінця;
- рівнем важливості виконання завдання для організації та суспільства;
- рівнем свободи і незалежності робітника при прийнятті рішення щодо способу виконання завдання;

Для підсилення мотивації робітників змістом праці пропонуються наступні методи:

1. *Поєднання робіт.* Замість того, щоб розділяти робочі завдання на дрібні операції, співробітники можуть поєднувати кілька видів робіт, що дозволить їм виконання всі знання та навички і виконувати більшу частину завдання. Наприклад, приймальник замовлень може поєднувати прийом заявок клієнтів, організацію доставки і випуску супроводжуваних документів.

2. *Формування комплексних робочих груп*, які виконують повний робочий цикл операцій. Це дозволяє покласти на них значну відповідальність за виконання завдання і використати переваги внутрішнього розподілу праці. Якщо, наприклад, виготовлення продукту передбачує використання складальної лінії і робітники виконують виключно закріплені за ними операції, можна організувати виробництво і покласти відповідальність на кінцевий результат на комплексні робочі групи, члени яких самостійно розподіляють завдання і здійснюють повний цикл операцій.

3. *Встановлення зв'язків із споживачами*. Надає робітникам можливість ознайомитися з поглядами людей (як всередині організації, так і за її межами), які користуються результатами їх праці, усвідомити його значення для діяльності компанії в цілому. Якщо, замість того, щоб виконувати тільки деякі операції при виготовленні товару, робоча група переорієнтується на виробництво кінцевої продукції для невеликої кількості споживачів, вона одержує можливість встановити з ними більш тісні зв'язки і краще розуміти потреби клієнтів.

4. *Вертикальне навантаження*. Дозволяє робітникам взяти на себе відповідальність, яку традиційно несуть майстри (оперативне вирішення виникаючих проблем, планування праці) поширює межі їх автономності. Наприклад, на робітників можна покласти відповідальність за перевірку якості і кількості матеріалів, що поступають, і інформації про виникаючі проблеми. Звичайно, їм прийдеться витратити більше зусиль при роботі із замовленнями.

5. *Відкриті канали зворотного зв'язку*. Гарантують, що співробітники одержують інформацію про якість своєї роботи від внутрішніх чи зовнішніх споживачів. Наприклад, в деяких організаціях проводяться зустрічі робітників із споживачами, на яких клієнти висловлюють свою думку про рівень послуг, які надаються. Це дозволяє підвищити якість виконання завдань і встановити більш тісні контакти з покупцями. Крім того, суспільне визнання досягнень робітників організації позитивно впливає на їх психологічний стан, сприяє підвищенню якості праці і задоволення роботою.

6. *Забезпечення можливості професійного зростання робітників*. Звичайно, не всі робітники прагнуть одержувати завдання з високою складністю, викликом, необхідністю творчого підходу до їх вирішення. Хтось не бачить нічого, крім праці, яка задовольняє тільки потреби нижчого рівня, інші прагнуть досягти більшого. Все це повинні враховувати менеджери в роботі.

7. МЕТОДИ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ І МОРАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

До морально-психологічних методів мотивації відносяться наступні.

Визнання, яке може бути особистим і публічним. Сутність методу особистого визнання полягає в тому, що прізвища кращих працівників заносяться в спеціальні доповіді вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація в випадку загальних свят і сімейних дат.

В Україні особисте визнання як метод мотивації поки що не одержав широкого розповсюдження, більш поширено публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, тривалу бездоганну працю та інші досягнення працівники можуть заохочуватися оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням в Книгу пошани і на Дошку пошани. Правилами внутрішнього розпорядку можуть бути передбачені інші заохочення, наприклад, почесні звання своєї організації.

Заохочення повинні стимулювати не тільки працівника, а і його колег, для цього необхідно, щоб воно сприймалося колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад, матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно і добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги і пільги в сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при переводі на більш кваліфіковану роботу чи на вищу посаду (при наявності вакансій, необхідної підготовки та особистих якостей).

До морально-психологічних методів мотивації відноситься *постановка високих цілей*, які надихають людей на ефективну працю. Тому значна частина завдань, які керівник ставить перед робітником, повинна містити в собі елемент виклику.

Морально мотивують працівників створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне відношення з боку керівництва і товаришів по роботі.

Підвищення на посаді можна назвати інтегрованим методом мотивації: воно забезпечує більш високу заробітну платню (економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом переведення в вищу статусну групу (моральний мотив). Але цей метод мотивації має значні обмеження: в організації не так багато високих вакантних посад; не всі люди спроможні керувати і прагнуть до керівництва; посадове підвищення потребує значних витрат на перепідготовку.

Схвалення - його краще застосовувати в ході роботи. Робота ще не закінчена, але видно що вона виконується якісно. Заохочується старанність, відповідальне відношення до роботи. Схвалення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою.

Похвала потрібна при закінченні роботи значних обсягів, при освоєнні нових методів праці, нових технологій, при запровадженні раціональної пропозиції. Іншими словами хвалити потрібно за добре виконані завдання, закінчені справи, вирішені проблеми.

Підтримку слід застосовувати в випадках, коли робітник сумнівається, не впевнений, не може визначитись в виборі цілей, завдань, способів дій. В цей момент підтримка краще необхідна. Людина потребує особливої підтримки при засвоєнні нової справи. Головна мета підтримки - усунути сумніви, невпевненість, коливання, які заважають прийняти рішення. Підтримку краще використати, коли робітник знаходиться в стані розгубленості, пригніченості, в результаті невдачі.

Підкріплення (позитивне і негативне). Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізнь, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може визнати не тільки бажані, а і непередбачувані реакції, позитивні - тільки бажані.

Підкріплення може також бути постійним і періодичним. *Постійне підкріплення* застосовується після кожної дії. Це забезпечує високу результативність, але призводить до раннього задоволення потреб і погашення поведінки чи її швидкої зміни, коли застосування стимулів припиняється.

Періодичне підкріплення полягає в тому що мотивація застосовується не за всіма результатами, а через чітко визначене їх число. Воно дає добрий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій.

Величина підкріплення повинна бути мінімальною, щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників в продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації.

Примушення - крайній морально-психологічний метод мотивації. Застосовується в випадках, коли інші методи впливу на особистість не дали результатів і робітника примушують, можливо навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. При цьому необхідно використовувати дуже серйозні стимули.

Наслідкування є методом мотивації окремої людини чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Спонування - метод моральної мотивації людини, при якому підкреслюється позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

Осудження - метод мотивації людини, яка допускає значні відхилення від моральних норм в колективі, чи результати і якість праці якого незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабою психікою і на відсталу частину колективу.

ТЕМА: КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття контролю та його місце в системі управління.
2. Етапи процесу контролювання.
3. Види управлінського контролю.
4. Системи контролювання.

1. ПОНЯТТЯ КОНТРОЛЮ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Будь-яка організація має вчасно фіксувати свої помилки і скоректувати відповідним чином свою діяльність. Ці дії необхідно впроваджувати ще до того, як вони переростуть в кризу та зашкодять досягненню мети організації.

Контроль є найбільш фундаментальним елементом процесу управління. Ні планування, ні організування, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Фактично всі інші функції менеджменту є невід'ємними частинами загальної системи контролю в організації.

Контроль — це процес регулювання організаційної діяльності шляхом постійного спостереження за виробничою діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають.

Контролювання — функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності, виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та внесення необхідних коректив.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій — планування, організування, мотивування. Навіть найкращі плани не будуть здійснені, якщо не забезпечити контроль за їх реалізацією. Ефективне функціонування організаційної структури можливе лише за умови належного контролю за роботою її підрозділів менеджерами вищої ланки. Нарешті, функція мотивації буде виконуватися лише за умови відповідності: винагорода – результат діяльності. Для визначення результату діяльності необхідна цілісна система вимірювання фактичного результату та його порівняння із стандартом.

Контролювання є однією з основних функцій менеджменту. Ця функція настільки важлива для успішної діяльності організації, що не підлягає делегуванню.

В практичній діяльності організації функція контролю може здійснюватись як керівниками всіх рівнів ієрархії, так і спеціальними фахівцями, що спеціалізуються винятково на контролі. Вони вирішують, які види контролю необхідні фірмі, розробляють та впроваджують системи контролю і вживають заходів, що ґрунтуються на інформації, що отримується при контролюванні діяльності організації.

Основна мета контролю полягає в забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями. Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю. Об'єкти контролю представлено на рис. 1.

Суб'єктами контролю виступають :

- державні та відомчі органи;
- громадські організації;
- колективні та колегіальні органи управління;
- лінійний та функціональний апарат підприємств.

Функція контролю має 6 основних завдань:

1. *Пристосування до змін середовища.* Організація має реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу. Наприклад, постійно відбуваються зміни в уподобаннях клієнтів, з'являються нові товари та нові технології, відбуваються певні зміни на ринку праці.
2. *Забезпечення досягнення цілей і місії організації.*

3. *Обмеження нагромадження помилок.* Якщо не контролювати помилки, то вони мають тенденцію нагромадження. Ця теза стосується як виробничого процесу, так і управлінського.
4. *Долання складних організаційних проблем.* З розширенням фірми необхідно розширяти систему контролю. Підприємство, що виготовляє один товар, то вона може мати нескладну систему контролю. Якщо воно обирає стратегію диверсифікації, то система контролю має ускладнюватись. Тим самим організація долає організаційні проблеми, пов'язані з розподілом праці, структуризацією, звітністю, розподілом повноважень та координацією діяльності.
5. *Мінімізація витрат.* Ефективний контроль зменшує витрати та стимулює виробництво.
6. *Попередження виникнення кризових ситуацій.*

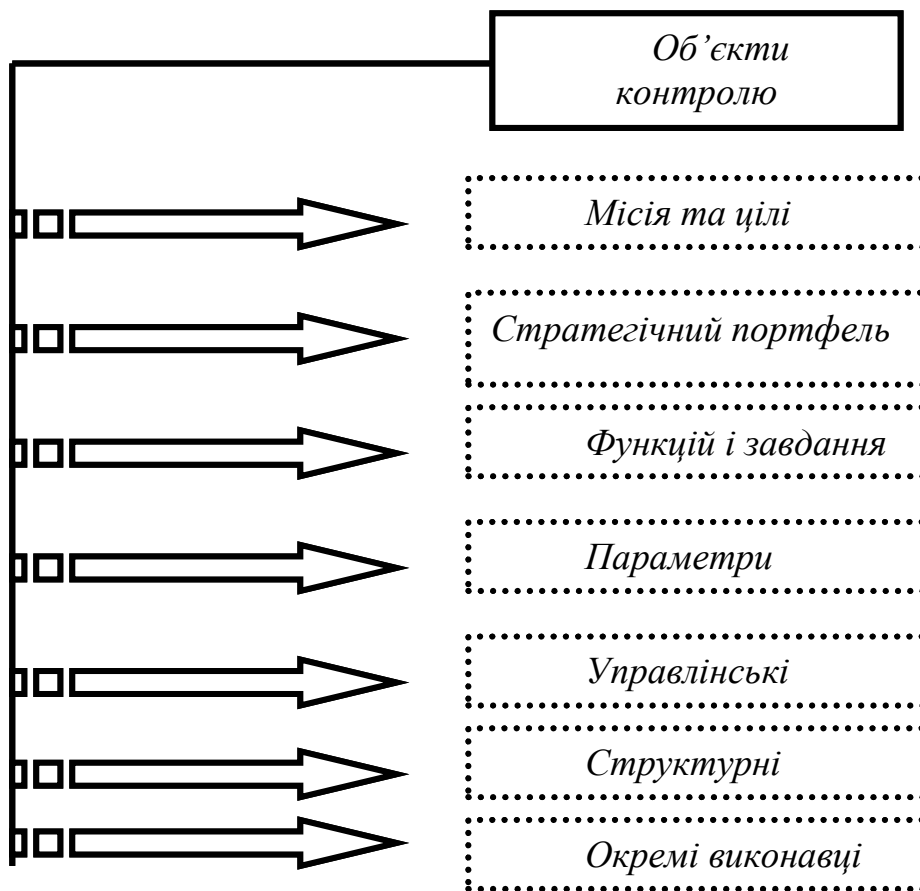


Рис. 1. Об'єкти контролю

Функції контролю забезпечують:

- виявлення проблем;
- встановлення відповідності виконуваних робіт стандартам;
- надання допомоги підлеглим (рада, навчання, підказка);
- коректування дій підлеглих;
- надання зворотному зв'язку підлеглим для закріплення потрібних форм поведінки.

Функція контролювання передбачає:

- оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів зокрема;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища й пристосовування до них;
- виявлення і аналіз факторів, що перешкоджають досягненню запланованих результатів;
- запобігання виникненню і накопиченню помилок;

- врахування конкретних внесків кожного працівника та менеджера у забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізацію витрат;
- долання проблем, пов'язаних зі зростанням організації, тощо.

Вимоги (принципи) до контролю:

1. *Стратегічна спрямованість контролю*, Контроль має відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх).
2. *Постійність і оперативність*. Контроль повинен проводитись постійно з певними інтервалами часу, своєчасно або з деяким випередженням. Поєднання: контролю зверху (службовими особами) та контролю знизу (об'єднання громадян).
3. *Принцип об'єктивності*. Висновки контролерів повинні мати аргументи, будуватись на достовірних фактах.
4. *Масовість та гласність*. Контроль має бути поширеним на всі види діяльності, всі структурні підрозділи, усіх працівників. В організації мають створюватись умови, щоб результати контролю були відомі всім співробітникам.
5. *Своєчасність контролю*. Своєчасність контролю полягає в визначеному часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає об'єкту контролю.
6. *Дієвість контролю*. За результатами контролю повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.
7. *Плановість контролю* впроваджується з метою уникання зайвого контролю й залучення великого числа спеціалістів. Плановість дозволяє позбутися ситуації, коли певні види діяльності або спеціалісти залишаються безконтрольними.
8. *Забезпечення ефективності контролю* досягається шляхом:
 - * відповідності контролюваному виду діяльності (контроль повинен об'єктивно вимірювати і оцінювати те, що дійсно важливе для досягнення цілей організації);
 - * двобічного спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
 - * уникання надто пильного контролю;
 - * застосування методів жорсткого та справедливого контролю;
 - * використання методів матеріального стимулювання за результатами контролю;
 - * впровадження інформаційно-управлінську систему контролю з використанням комп'ютерної техніки.

2. ЕТАПИ ПРОЦЕСУ КОНТРОЛЮВАННЯ

Процес контролю має проходити послідовно через кілька етапів.

Етап 1. Визначення стандартів та критеріїв

На першому етапі контролювання послідовно визначаються:

- напрямки контролю;
- завдання контролю;
- критерії та стандарти;
- норми та нормативи.

До основних *напрямків контролю* відносять:

1. Ефективність виробничо-господарської діяльності .
2. Використання людських ресурсів.
3. Стан зовнішнього середовища організації.
4. Стан внутрішньо організаційних процесів.

Потім переходять до визначення *завдань контролю*, серед яких виокремлюють:

- 1) дотримання трудової дисципліни на робочих місцях;
- 2) виявлення можливих зловживань та крадіжок;
- 3) визначення відповідності оформлення документації вимогам нормативно-правових актів;

- 4) перевірка якості і кількості виготовленої продукції (наданих послуг);
- 5) визначення рівню кваліфікаційної підготовки персоналу та інші.

Психологія менеджменту визначає, що співробітники більш ретельно виконують роботу, що постійно оцінюється керівництвом й неухважно ставляться до тих операційних процедур, що не підлягають вимірюванню. Такий тип поведінки називається *поведінкою, орієнтованою на контроль*.

Підбір критеріїв та стандартів розпочинають на попередніх етапах менеджменту: в процесі планування, організування, мотивування. В процесі контролю здійснюється їх підбір відповідно до встановлених завдань.

Критерій - (від лат. *critērium*, яке зводиться до грец. *κρίτηριον* — здатність розрізнення; засіб судження, мірило, пов'язаного з грец. *κρίνω* — розділяю, розрізняю) — *мірило, вимоги, випробування для визначення або оцінки товару, послуги, людини; ознака, взята за основу класифікації*. Критерій виступає підставою для оцінювання, визначення (критерії вибору матеріалу, сировини, підбору кадрів, тощо).

Стандарт (від англ. *standard* — норма, зразок) — *це нормативно-технічний документ, що встановлює комплекс вимог до об'єкту стандартизації, в якому встановлюються характеристики продукції (послуг), правила здійснення і характеристики процесів виробництва, реалізації та виконання робіт або надання послуг*. Стандарт може бути розроблений на:

- матеріальні предмети (продукцію, еталони, зразки речовин);
- послуги;
- вимоги в різних галузях народного господарства.

Види стандартів:

- міжнародні стандарти (ISO, IEC, OIML, CEN, CENELEC);
- державні стандарти України (ДСТУ);
- галузеві стандарти (ГСТУ);
- стандарти науково-технічних та інженерних товариств і спілок України (СТТУ);
- технічні умови України (ТУ У);
- стандарти підприємств (СТП).

Обрані стандарти мають відповідати особливостям та характеру продукції, що виробляється, організаційно-технічному рівню організації, її спеціалізації, кваліфікації фахівців та забезпечувати:

- встановлення порядку та методів планування підвищення якості продукції або послуг;
- ритмічність процесу виробництва або надання послуг;
- встановлення вимог до засобів та методів контролю та оцінки якості продукції;
- поліпшення показника якості продукції/ витрати на виробництво;
- порядок роботи з постачальниками щодо якості сировини, матеріалів, комплектуючих;
- додержання технологічної дисципліни;
- скорочення витрат від браку;
- вдосконалення роботи із покупцями продукції (послуг).

Технічні умови — *нормативний документ, що встановлює технічні вимоги, яким має відповідати товар, послуг або процес*. Технічні умови можуть бути стандартом, частиною стандарту або окремим нормативним документом.

Норми — *максимальна допустима величина абсолютних витрат сировини, матеріалів, ресурсів*.

Нормативи — *відносні показники, що характеризують трудомісткість, фондомісткість, капіталовіддачі, тощо*.

Ефективне функціонування організації передбачає дотримання не лише виробничих, технічних, фінансових, а й етичних стандартів (норм). Етичні норми — це система загальних цінностей і правил, яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху [34]. У світовій практиці менеджменту порушенням етичних норм вважають:

- надання чи отримання хабара;
- виплату співучаснику незаконно отриманих грошей;
- шахрайство;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- ухиляння від сплати податків;
- продаж неякісної продукції;
- розкриття таємниць компанії;
- незаконне використання інформації, отриманої у довірливій розмові та ін.

Фірми, які дорожать своєю репутацією, доводять до своїх працівників ті етичні норми, що є звичними не тільки для власної країни, а й для всього світу.

Етап 2. Оцінювання виконання

Оцінювання виконання – виявлення фактичних та реальних даних щодо стану, властивостей і характеристик підконтрольних об'єктів.

Ключовими вимогами до будь-якої системи оцінки є:

- доцільність,
- чутливість,
- надійність,
- прийнятність,
- практичність.

Вимірювання та оцінка результатів діяльності — встановлення фактично досягнутих результатів, які характеризують стан об'єкта контролю. Система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, який контролюють.

Розрізняють фізичний та динамічний виміри. *Фізичний вимір* стосується розміру, форми, зовнішнього вигляду об'єкта контролю. Основні одиниці — штуки, тонни, кілометри, гривні тощо.

Динамічний вимір характеризує рівень використання ресурсів за якістю чи властивістю (наприклад, фондвіддача, матеріаломісткість, продуктивність). При вимірюванні важливо, щоб швидкість, повторюваність і точність контролю узгоджувалися з діяльністю, що підлягає контролюванню.

Етап 3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами

На цьому етапі контролювання проводиться:

- * встановлення масштабу допустимих відхилень;
- * формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролю,
- * оцінювання отриманої інформації.

Топ-менеджмент встановлює *масштаб допустимих відхилень* — відхилення від запланованих показників, що не потребує прийняття управлінських рішень щодо змін у виробничому та управлінському процесі. Менеджера можуть інформувати тільки про відхилення, які перевищують масштаб допустимих відхилень. Такий спосіб контролювання називають *управлінням за принципом виключення*.

Надто великий масштаб допустимих відхилень збільшує ризик несвоєчасного їх виявлення, а надто малий — спричиняє реагування системи контролю на незначні відхилення і потребує зайвих коштів на перевірку стану контрольованого об'єкта. Тому система контролю повинна спрацьовувати лише тоді, коли мають місце істотні для об'єкта контролю відхилення від стандартів.

Передавання інформації — це процес надсилання отриманої у процесі вимірювання інформації особі, що приймає рішення. Інформацію слід передавати у той момент, коли це потрібно для прийняття рішення.

Організація руху інформації щодо результатів контролю проводиться шляхом визначення:

- кому та в якій формі передається інформація;
- з якою регулярністю і в який період часу інформація має надходити;
- яким чином забезпечується повнота і достовірність інформації.

Топ-менеджмент організації визначає форми надання інформації щодо результатів вимірювання та контролю. Як правило це :

- Особисте спостереження.
- Статистичні звіти.
- Усні звіти.
- Письмові звіти.

Оцінювання інформації — це зіставлення фактичних результатів зі стандартами та визначення ступеня їх досягнення, відповідності оперативному, тактичному та стратегічному плануванню, цілям та місії організації. Забезпечення якісного аналізу інформації, яку було отримано в процесі контролювання діяльності організації – одна з основних засад ефективності прийнятих управлінських рішень.

Етап 4. З'ясування необхідності коректив

Визначення потреби у корективах діяльності відноситься до функції менеджменту контролювання, а здійснення коректив реалізується через іншу функцію менеджменту - регулювання. Оскільки, значна частина роботи в організації є результатом об'єднаних зусиль груп людей, то абсолютно точно визначити причини виникнення проблеми важко. Тому необхідність прийняття рішень щодо внесення коректив у діяльність організації полягає у визначенні причин відхилення й проведення організаційних заходів, що сприятимуть ліквідації виявлених відхилень.

Менеджер повинен вибрати одну з трьох можливих ліній поведінки:

- взяти до відома результати контролю та *не приймати ніяких управлінських дій*. Як правило це відбувається в тих випадках, коли результати контролю показують відповідність виробничої та управлінської діяльності стандартам та нормативам, коли динаміка виробничих процесів в організації відповідає стратегічним планам та цілям організації;
- *прийняття рішення щодо необхідності проведення організаційних заходів з усунення відхилень*. На третьому етапі контролювання з'ясовується масштаб відхилення від стандарту і точно аналізуються можливі причини його виникнення. На четвертому з'ясовуються причини відхилення визначається чи можна їх усунути силами фірми або необхідно корегувати стратегію організації в напрямку пристосування до нових зовнішніх умов. Наприклад, зниження обсягу продажу продукції може мати дві причини. Перша - закінчення життєвого циклу продукту. В цьому випадку потрібно змінити стратегію бізнесу на стратегію цілеспрямованого скорочення бізнесу. Якщо аналіз вказує на зменшення прибутків від стратегічної одиниці бізнесу за рахунок неефективної тактики збуту, то зміна стратегії бізнесу може бути скоректована в напрямку формування нової маркетингової стратегії відповідно до нових тенденцій ринку;
- *прийняття рішення щодо необхідності перегляду стандартів*. Якщо в результаті проведеного аналізу буде зроблено висновок щодо нереальності встановлених стандартів, то коректуванню підлягають саме вони. Такі випадки найчастіше трапляються, коли керівник ідеалізує ділові та професійні якості управлінського або виробничого персоналу фірми; неадекватно оцінює ситуацію в зовнішньому середовищі бізнесу.

3. ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Для будь –якого контролю характерні такі компоненти: об'єкт та суб'єкт контролю; процес контролю; результати контролю.

Відповідно до вищезазначеного види контролю розрізняють:

1. *за ступенем охоплення роботи;*
2. *за формою;*
3. *за джерелом використання інформації;*
4. *за характером відносин;*
5. *за сутністю завдання;*

6. за якісними характеристиками;
7. за змістом;
8. за етапами діяльності.

1. За ступенем охоплення роботи розрізняють *вибірковий і суцільний* контроль.

Вибірковому контролю підлягають – рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

2. За *формою проведення* контролю: *відкритий та таємний*. При відкритому контролі факт перевірки діяльності працівників (структурних підрозділів) заздалегідь повідомляється підлеглим. Таке контролювання діяльності може бути плановим. При застосуванні таємного контролю його факт невідомий для осіб, діяльність яких контролюється.

3. За *джерелом використання інформації* розрізняють:

- 1) *Документальний контроль* проводиться у формі перевірок, ревізій, спеціальних обстежень. При цій формі контролю використовуються великі масиви інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність, тощо.
- 2) *Візуальний (натуральний) контроль* здійснюється шляхом безпосереднього огляду об'єктів неозброєним оком або оптичними приладами.

4. За *характером відносин між керівниками та підлеглими* розрізняють *внутрішній та зовнішній контроль*. При внутрішньому контролі виконавець сам контролює якість своєї роботи, при зовнішньому — дії виконавця контролює безпосередній керівник або (якщо йдеться про діяльність усієї організації) незалежний суб'єкт управління (наприклад, аудиторська фірма).

5. За *сутністю завдання* виокремлюють:

- 1) *лінійний контроль* — контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);
- 2) *функціональний контроль* — об'єкт контролюється лише за певною функцією (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);
- 3) *операційний контроль* — контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

6. За *якісними характеристиками* розрізняють такі види контролю:

- 1) *одиничний* — контроль одного параметра;
- 2) *множинний* — контроль багатьох параметрів;
- 3) *багатофункціональний* — контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

7. За *змістом* визначають види контролю:

- 1) *Економічний* контроль;
- 2) *Виробничий* контроль;
- 3) *Маркетинговий* контроль.

1. Економічний (фінансовий) контроль

Кожна організація має управляти своїми фінансами таким чином, щоб їх надходження були достатніми для покриття витрат і забезпечували прибуток власникам. Для цього використовують фінансовий контроль, у процесі якого досліджують ефективність усіх фінансових операцій, які здійснює організація.

Фінансовий контроль — контроль, який полягає у нагляді за використанням коштів, що:

- надходять у фірму: виручка від реалізації продукції, акціонерний капітал;
- перебувають у розпорядженні організації: поточні активи, нерозподілений прибуток;
- виходять за межі фірми: оплата витрат, сплата податків.

Фінансовий контроль передбачає:

- оцінювання ефективності використання фірмою своїх ресурсів, рівня прибутковості та рентабельності окремих видів діяльності та фірми загалом;
- оцінювання платоспроможності фірми, її фінансової стійкості, яка визначається величиною накопичуваних протягом певного періоду власних фінансових ресурсів;
- визначення межі, до якої фірма може здійснювати фінансування за рахунок позичкових коштів.

- довготермінові зобов'язання - зобов'язання, що не потребують обов'язкового виконання в поточному році;
- акціонерний капітал - претензії власників щодо активів.

Аудит — системний процес отримання й оцінювання об'єктивних даних щодо економічних дій та процесів на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів (замовників).

Аудит є незалежною оцінкою бухгалтерської, фінансової та операційної систем організації.

Аудит проводять з ініціативи дирекції організації або на вимогу третьої сторони. Залежно від того, хто здійснює аудит, розрізняють два його типи — зовнішній та внутрішній.

Зовнішній аудит — це фінансове оцінювання діяльності організації експертами, які не є працівниками організації. Його здійснюють з метою визначення правильності та об'єктивності виконання бухгалтерських операцій і складення фінансових звітів.

Внутрішній аудит здійснюють штатні працівники фірми. Внутрішні аудитори перевіряють не тільки відповідність фінансових і бухгалтерських процедур, проте їх ефективність. Штатні працівники, що добре ознайомлені зі специфікою діяльності фірми, можуть легко проконтролювати роботу бухгалтерії, пов'язану із формуванням грошових потоків. Особливо це необхідно в корпораціях, де структурні підрозділи мають значну автономію. Великі фірми мають внутрішній штат аудиторів, які перевіряють діяльність різних її підрозділів та функціональних дільниць. Невеликі фірми формують внутрішні аудиторські групи на тимчасових або ротаційних засадах.

Таким чином, фінансовий контроль дає змогу вищому менеджменту не тільки контролювати надходження і витрачання фінансових ресурсів підприємства, а й знаходити шляхи їх ефективнішого використання, що забезпечує фінансову стабільність, підвищення кредитоспроможності, розширення можливості інвестування у власний розвиток і сприяє зміцненню конкурентних позицій організації.

2. Виробничий контроль

Виробничий контроль забезпечує нагляд за процесами трансформації вихідних ресурсів фірми у готовий продукт. Найважливішими його видами є:

- контроль виконання виробничої програми,
- контроль руху та використання матеріальних запасів,
- контроль якості продукції.

Елементами системи контролю якості є:

- розроблення стандартів якості, що відповідають специфіці продукції (послуги) і вимогам того сегменту ринку, якому призначена продукція;
- викладення стандартів якості у письмовій формі, в тому числі на комплектуючі та напівфабрикати, що купують поза межами фірми, транспортування та зберігання продукції;
- розроблення методик вимірювання стандартів якості;
- вимірювання рівня якості за встановленими методиками (суцільний, вибірковий контроль, періодичність контролю, відповідальні особи тощо).

Упровадження системи TQM передбачає використання менеджментом специфічних прийомів і методів, до яких відносять бенчмаркінг та аутсорсинг.

Бенчмаркінг (контрольні порівняння). Вперше був використаний у 1979 р. компанією Хегох. Передбачає безперервний процес порівнювання продукції і послуг із продукцією і послугами фірм чи компаній, які є лідерами в галузі. Першим кроком у цій системі є об'єктивне оцінювання фірмою своїх поточних процедур і визначення пріоритетних сфер удосконалення діяльності. Наступний крок — ретельний підбір взірців для наслідування, якими можуть бути інші фірми, що досягли успіхів у відповідній сфері діяльності.

Аутсорсинг (англ. outsourcing) - передача організацією функцій обслуговування іншій компанії, що спеціалізується у відповідній області. Основним принципом аутсорсингу є : «залишаю собі тільки те, що можу робити краще за інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще за інших».

Прикладом аутсорсингу є видавнича діяльність. Видавництво має штат редакторів, коректорів, відділ верстки, позаштатних авторів. Для найбільш ресурсоемних і високо вартісних напрямків діяльності: друку видань і розповсюдження продукції залучаються сторонні організації

3. Маркетинговий контроль

Контроль маркетингу - постійна, систематична і неупереджена перевірка і оцінка положення і процесів в області маркетингу. Як правило, це контроль результатів діяльності організації, спрямований на встановлення збігу або невідповідності основних запланованих показників реально досягнутим результатам за двома критеріями:

- економічними: збут, частка ринку;
- неекономічними: відношення споживачів до продукту (послуги).

Мета ревізії маркетингу - виявлення наявних проблем в організації маркетингової діяльності і розробка відповідних заходів щодо їх подолання. Ревізія маркетингу включає перевірку наступних чинників:

- структурних характеристик ринку, на якому діє організація;
- конкурентні позиції на ринку;
- ресурси продажів;
- здатність керівництва організації до управління маркетингом.

В рамках ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз інформаційної бази планування, контроль цілей і стратегій, заходів маркетингу, організаційних процесів і структур.

План ревізії маркетингу включає аналіз:

- маркетингового макросередовища: демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні, культурні чинники;
- маркетингового мікро середовища: ринки, споживачі, конкуренти, постачальники;
- стратегії маркетингу: програма діяльності фірми, ефективність менеджменту;
- результативності маркетингу: маркетинговий контроль, аналіз прибутковості, товари, ціни, реклама, стимулювання збуту.

Такий план надає можливість виявити ринкові можливості у сферах, де фірма матиме явні конкурентні переваги. Резерви можна виявити, інтенсивно збільшуючи масштаби товарно-ринкової діяльності: більш глибоке проникнення на ринок, розширення меж свого ринку, удосконалення якості товару.

Ревізію маркетингу підприємство може проводити:

- власними силами (*внутрішній аудит*),
- привертаючи для цієї роботи незалежних експертів (*зовнішній аудит*).

За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності розрізняють такі види контролю:

- 1) попередній;
- 2) поточний;
- 3) завершальний.

Попередній (превентивний) контроль – функція менеджменту, що реалізується через правила, процедури, з метою перевірки якості вхідних потоків і дозволяє запобігти виникненню проблем при виконанні завдань, що стоять перед організацією. Тобто, попередній контроль допомагає ідентифікувати та запобігти відхиленням, ще до того, як вони виникли.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Документаційним обґрунтуванням цього виду контролю виступають посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, корпоративний кодекс компанії, тощо.

Попередній (превентивний) контроль проводиться до початку виробничого процесу в 3 ключових напрямках:

- * людських ресурсів;
- * матеріальних ресурсів;
- * фінансових ресурсів.

Поточний контроль – моніторинг поточної діяльності організації, спрямований на перевірку дотримання стандартів, протоколів.

Поточний контроль є найбільш загальною формою контролю, в його основу можуть бути покладені нормативні показники, правила, інструкції, положення щодо виконання робочих завдань та поведінки співробітників.

Поточний контроль проводиться в двох основних напрямках:

- * контроль виробничих процесів;
- * контроль роботи персоналу.

Заключний контроль – контроль заключного стану виконаних робіт. Фактичні результати співставляються з плановими, використовуються для прогнозування діяльності організації та сприяють мотивації праці персоналу. Заключний контроль називають ще контролем після дії або контролем за результатом. Як і поточний контроль, заключний контроль це контроль із зворотнім зв'язком.

4. СИСТЕМА КОНТРОЛЮВАННЯ

Система контролювання – комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функцій менеджменту.

Система контролю — система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу.

На думку Дж. Оучі існує три принципово різних підходи до розробки систем контролю:

- *Ринковий контроль* - підхід у розробці систем контролю, при якому стандарти і норми визначаються на основі зовнішніх ринкових механізмів.
- *Бюрократичний контроль* - підхід до розробки систем контролю, при якому упор робиться на організаційні повноваження.
- *Клановий контроль* - підхід до розробки системи контролю, в якій поведінка співробітників регулюється загальними цінностями, нормами, традиціями, ритуалами, легендами і іншими аспектами організаційної культури.

Проектування системи контролю передбачає:

- визначення завдання контролю;
- визначення об'єкта і предмета контролю;
- визначення суб'єкта контролю;
- вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);
- вибір засобів контролю;
- визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів.

Розрізняють наступні системи контролювання:

- *Система внутріфірмового контролювання* – основним завданням якої є:
 - контроль відповідності виконання стратегічним і тактичним цілям організації;
 - формування даних для галузевого планування;
 - надання об'єктивної інформації для керівництва для прийняття управлінських рішень
- *Система незалежного контролювання*, що представляє собою аудиторське контролювання, з метою отримання незалежної оцінки діяльності фірми.
- *Державне контролювання* проводиться з метою захисту суспільних інтересів та охоплює:
 - правове контролювання;
 - фінансове контролювання;
 - податкове контролювання;
 - екологічне контролювання;
 - санітарне контролювання;
 - інше.

ТЕМА: РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття регулювання та його місце в системі управління.
2. Функція менеджменту “оперативне регулювання”.
3. Види та етапи процесу регулювання.

ПОНЯТТЯ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання виникає в наслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в організацію процесу виробництва вносяться зміни (змінюється матеріальна, фінансова, кадрова забезпеченість тощо). Дезорганізацію може викликати і постановка нових, раніше непередбачених задач, порушення каналів зв'язку, зміни в кон'юнктурі ринку тощо. Необхідність у регулюванні системи полягає не тільки у зв'язку з негативними явищами. Найчастіше це пов'язано з потребою динамічного розвитку організації, з переходом системи в новий стан під впливом внутрішній і зовнішній факторів.

Завданням регулювання є постійне вловлювання цих змін, підтримання і вдосконалення стану у порядкуваності керованого об'єкту.

Мета регулювання – збереження стійкості організації шляхом підтримки необхідного співвідношення між різними її елементами, своєчасної ліквідації можливих відхилень від установлених норм у функціонуванні об'єктів управління; усунення усіх недоліків, відхилень, збоїв, що були виявленні у процесі контролювання.

Регулювання належить до загальних функцій менеджменту, тобто є спеціалізованим видом управлінської діяльності.

Реалізація загальних функцій менеджменту може бути розглянута як певний ланцюжок, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Безперервно контролюючі результати роботи організації, можна своєчасно прийняти управлінське рішення та стабілізувати ситуацію у випадку її негативного розвитку. Контроль та регулювання мають тісний взаємозв'язок. Фактично регулювання здійснюється на основі результатів проведеного контролю діяльності. Контроль та регулювання - це функції управління, без яких в повній мірі не можуть бути реалізовані інші функції. В полі зору регулювання перебуває будь-яке відхилення від норми.

В умовах, коли хід виробничого процесу виходить за встановлені межі (планові обсяги виробництва, закупок сировини та комплектуючих, відвантаження готової продукції тощо) існує потреба у прийнятті екстрених та ефективних заходів.

Регулюючі заходи можуть бути вжиті на усіх попередніх етапах технології менеджменту (планування, мотивування, організування). Для цього застосовуються *коригувальні дії*, які базуються на виборі таких рішень:

- усувати відхилення;
- переглянути стандарти та критерії;
- поєднати попередні підходи.

Поряд з плануванням, організуванням, функція “регулювання” виступає в ролі основного завдання керівництва і надає можливість на основі результатів контролю (виявлених відхилень результатів поточної діяльності від запланованих, аналізу причин цих відхилень) розробити та реалізувати відповідні корегуючі дії для усунення відхилень та недоліків.

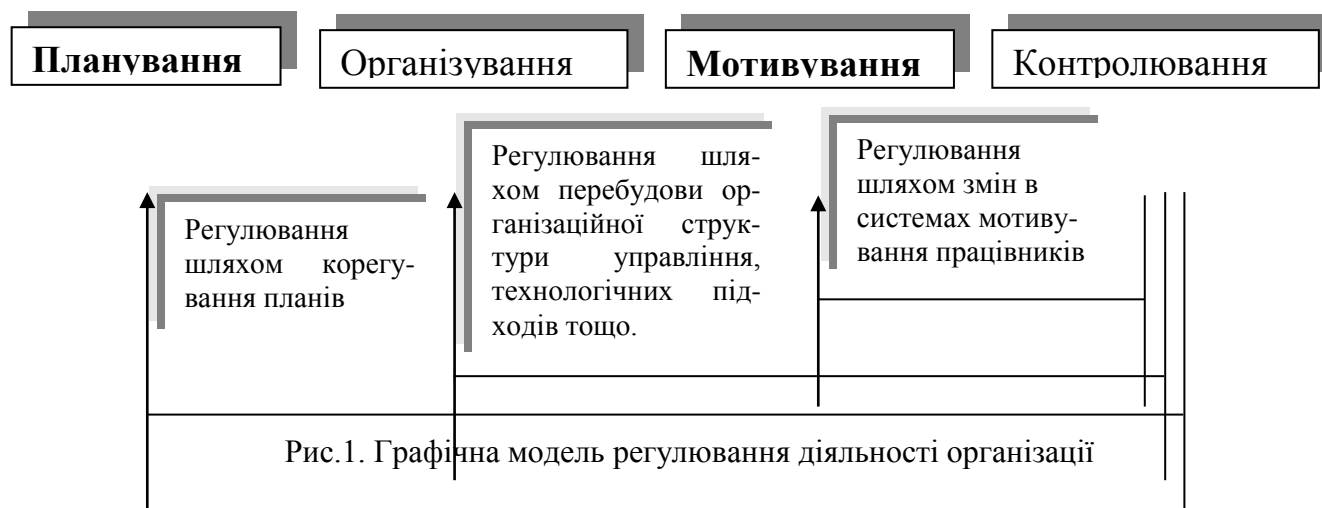
Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання – в керуючій та керованій системах. На рис.1 зображена графічна модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які вимагають здійснення змін у планування, організування або мотивуванні.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, що були виявленні в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись на конкретний блок (планування, організування чи мотивування). Якщо у блоці “Планування” виявлено недоліки, то розроблені

заходи будуть стосуватись удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то мова буде йти про реалізацію заходів з удосконалення побудови організації тощо. Недоліки у матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватись у блоці “Мотивування”, наприклад, удосконалення системи преміювання, нарахування дивідендів та ін..

Місце регулювання в системі менеджменту визначається, виходячи з його ролі у здійсненні процесу досягнення цілей організації.

Центральною ланкою регулювання є інформаційні служби.



Регулювання тісно взаємопов'язано з координуванням. Регулювання це не тільки виявлення відхилень у процесах управління і розробка кореляційних команд, але й координація всіх елементів системи управління з метою її гармонійного і пропорційного розвитку.

Координування – це встановлення узгодженості дій численних виконавців плану у відповідності до цілей підприємства.

Головне завдання координування – досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації (всього колективу) шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Координація є пріоритетом діяльності керівника вищого або середнього рівня управління.

Для виконання цієї функції можуть використовуватися як різноманітні документальні джерела (звіти, доповідні, аналітичні матеріали), так і результати обговорення виникаючих проблем на нарадах, зборах тощо. Значну роль при цьому відіграють технічні засоби зв'язку, які допомагають швидко реагувати на відхилення в ході робіт організації. За допомогою цих та інших форм зв'язку встановлюється взаємодія між підсистемами організації, здійснюється маневрування ресурсами, забезпечується єдність і узгодженість всіх стадій процесу управління (планування, організування, мотивування, контролю), а також дій керівників.

Таким чином, регулювання та координування діяльності підрозділів, окремих виконавців є запорукою успішного керівництва.

2. ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ “ОПЕРАТИВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ”

Функція “регулювання” забезпечує виконання поточних заходів з усунення відхилень від заданого режиму функціонування системи. Ця функція реалізується в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю та аналізу цієї діяльності.

Оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів та виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень [8].

Слід пам'ятати, що оперативні плани бувають кількох видів. В цьому розділі мова йде про оперативні плани, які розроблені на основі результатів поточного аналізу діяльності об'єкта

управління і передбачають негайне втручання в господарські процеси з метою їх регулювання. *Особливість* таких *оперативних планів* полягає в тому, що вони є негайними, конкретними та адресними.

Виконання оперативних планів і завдань включає наступну *послідовність дій*:

1. Конкретизація оперативних планів у формі завдань і доведення їх до виконавців. Як правило, ця робота здійснюється на оперативних нарадах працівників управління менеджером. Конкретизують плани з урахуванням об'єктів управління, термінів, операцій, відповідальних осіб.
2. Доведення супроводжується інструктивно-роз'яснювальною роботою.
3. Одночасно менеджер повинен забезпечити умови для виконання оперативного завдання (поєднати його з попереднім завданням чи скасувати ті, які неможливо виконувати паралельно, забезпечити виконавця матеріальними засобами).
4. Етап поточного контролю за виконанням оперативного завдання покликаний забезпечити негайну реакцію менеджера на відхилення в господарському процесі. *Засобами оперативного контролю* найчастіше є особиста доповідь підлеглого, документальний контроль або інспекційна перевірка керівником.

Функція оперативного регулювання забезпечує стійкість, стабільність організації. За допомогою виконання функції регулювання досягається рівномірність, узгодженість у виробництві, обслуговуванні, постачанні, зберігається заданий ритм виробничого процесу, раціональні потоки надходження сировини, напівфабрикатів, засобів матеріально-технічного забезпечення, організаційно-технічний рівень підприємства, встановлені технологічні норми. Регулювання забезпечує стійкі взаємини між членами виробничого колективу.

Так, наприклад, в організаціях громадського харчування регулювання охоплює в основному поточні заходи щодо усунення різних відхилень від планових завдань, графіків. У практиці управління ця функція одержала назву диспетчеризація, центральною ланкою якого є диспетчерська служба.

Ефективність оперативного управління виробничо-господарською діяльністю на підприємствах суттєво залежить від *диспетчеризації*, яка необхідна для координації та узгодження дій усіх учасників виробничого процесу. Диспетчеризація управління на підприємствах підвищує його оперативність.

Диспетчеризація – це процес оперативного управління виробничо-господарською діяльністю на підприємстві, який необхідний для координації, узгодженості дій усіх учасників [5].

На підприємствах створюється диспетчерська служба, диспетчерський пункт, проводяться диспетчерські наради. *Основне завдання диспетчерської служби* полягає в тому, щоб у тісній взаємодії з керівниками і спеціалістами активно сприяти виконанню планів діяльності підприємства у визначенні строки, забезпечити оптимальний ритм ходу виробничих процесів. Ефективність роботи диспетчерської служби проявляється через скорочення строків виконання робіт, підвищення продуктивності праці, зниження експлуатаційних витрат.

Диспетчерська служба – це організаційна форма централізованого оперативного управління із застосуванням технічних засобів управління.

Диспетчерські наради - це наради, які проводять з використанням технічних засобів диспетчерської служби.

Диспетчерський пункт – це підрозділ, який створений на підприємстві для централізованого безперервного контролю і оперативного керівництва ходом виробництва.

На диспетчерському пункті:

- збирають поточну інформацію про хід виробництва;
- ведуть безперервний оперативний облік за певним показником; виявляють і аналізують причини відхилень, збоїв у роботі виробничих і допоміжних підрозділів і вживають оперативних заходів до ліквідації цих збоїв;
- здійснюють координацію діяльності своїх основних, допоміжних і обслуговуючих цехів підприємства.

Диспетчерське управління поширюється на всі ділянки основного, допоміжного виробництва. Об'єктами диспетчеризації є колективи людей або окремі працівники, зайняті на виконанні тих чи інших робіт, передбачених внутрішньогосподарськими оперативними планами і завданнями. При визначенні об'єктів диспетчерського управління конкретного підприємства за основу береться організаційна та управлінська структура. У ході централізованого оперативного контролю та регулювання виробничого процесу диспетчерський персонал підприємства підтримує зв'язок з насамперед із керівниками і спеціалістами внутрішньогосподарських підрозділів.

3. ВИДИ ТА ЕТАПИ ПРОЦЕСУ РЕГУЛЮВАННЯ

Регулювання має три області прояву, що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом [6]. На основі цього визначають 3 основні види регулювання:

- 1) *Стабілізуюче регулювання.*
- 2) *Розпорядницьке регулювання.*
- 3) *Дисциплінарне регулювання.*

Стабілізуюче регулювання має регламентно-розпорядчий вплив, який реалізується шляхом дотримання регламентуючих документів. Основні засоби впливу - реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки (наприклад, статут, посадові інструкції, розпорядок дня, положення, що визначають взаємини з постачальниками, споживачами, державними органами та ін.). Регулюючий вплив здійснюється за допомогою розробки відповідних положень, які є обов'язковим для виконання, і введення їх наказом на визначений період часу для використання працівниками організації.

Види стабілізуючого регулювання:

- *безпосереднє регулювання* (наприклад, статут, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції); об'єктом регулювання є підприємство в цілому, організаційна структура, структура апарату управління;
- *регулювання на основі норм* визначає певні норми поведінки працівників, які зайняті у виробництві та управлінні;
- *регулювання за допомогою інструктування* передбачає надання методичної допомоги та інформаційного забезпечення для виконання майбутньої роботи.

Розпорядницьке регулювання здійснюється шляхом безпосереднього впливу на виконавців рішень, прийнятих керівником. Мета розпорядницького регулювання – вплив керівника на цілеспрямовану поведінку виконавця, яке здійснюється відповідно до заданої програми чи умов діяльності підприємства, тобто підтримка необхідних заходів упорядкованості діяльності підприємства. Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями, які, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення, і є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованих управлінських рішень. Цей розпорядницький вплив може здійснюватися в усній і письмовій формі.

Види розпорядницького впливу:

- 1) *активний розпорядчий вплив* (накази, вказівки, постанови, розпорядження, резолюції, рішення);
- 2) *пасивний розпорядчий вплив* (інформування, рекомендації, пропозиції, побажання).

Дисциплінарне регулювання пов'язано із процесом делегування повноважень і виявляється в праві керівника вимагати від підлеглих конкретних результатів, періодичних звітів про хід виконання завдання, виконання своїх інструкцій і наказів, дозвіл свободи дій лише у випадках крайньої необхідності.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

- 1) *розпорядницький вплив* (наказ про заохочення чи покарання конкретного працівника за результатами його діяльності);

- 2) регламентуючий вплив (посадова інструкція, яка визначає результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника);
- 3) нормуючий вплив (норма часу).

Етапи процесу регулювання:

- 1) в процесі контролю відбувається *порівняння результатів діяльності зі стандартами і виявлення величини відхилення фактичного результату від бажаного*;
- 2) порівнюється величини відхилення від бажаного стану, *визначається необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління (система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів)*;
- 3) *розробка адекватного регулюючого впливу* – застосування таких методів, які будуть спонукати людей добровільно і ефективно діяти в напрямку запобігання відхилень від плану чи у випадку їхнього виникнення в напрямку своєчасного усунення;
- 4) *усунення відхилень* шляхом чіткого доведення завдань до виконавців (важливе значення для недопущення різних тлумачень змісту завдання є інструктування та можливість двостороннього спілкування), своєчасного і якісного його виконання (в інтересах досягнення цілей підприємства керівництво повинно справедливо стимулювати персонал);
- 5) *перегляд стандартів* може бути обумовлена важкістю їх виконання, динамічністю розвитку підприємства.

ТЕМА: МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність та класифікація методів менеджменту. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту.
2. Економічні методи менеджменту.
3. Організаційні методи менеджменту.
4. Соціально-психологічні методи менеджменту.

1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ. ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ФУНКЦІЙ ТА МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Після визначення цілей управління, планів діяльності, формування ОСУ та системи взаємовідносин персоналу, прийняття управлінських рішень настає черга пошуку найефективніших способів впливу на людей, які б забезпечили б досягнення поставлених цілей, виконання планів і рішень. Йдеться про арсенал методів, використовуючи які, менеджер спонукає підлеглих до виконання планів, завдань, рішень, зумовлених загальною чи локальною метою діяльності організації.

Методом називають прийом або сукупність прийомів в якій-небудь сфері людської діяльності, способи досягнення якоїсь мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту - це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії.

Методи менеджменту – засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення цілей організації.

Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Методи менеджменту є засобом практичної реалізації вимог об'єктивних економічних законів розвитку суспільства і відповідних їм закономірностей і принципів менеджменту. Вони багатогранні, неперервно розвиваються і удосконалюються на основі критичного аналізу практики і експериментів.

Методів менеджменту є дуже багато, але всіх їх можна класифікувати на такі три групи:

1. економічні;
2. організаційно-розпорядчі;
3. соціально-психологічні.

Можливі ознаки класифікації методів менеджменту:

- за напрямком впливу на керований об'єкт;
- за способом врахування інтересів працівників;
- за формою впливу на керований об'єкт;
- за характером впливу на керований об'єкт.

Методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Класифікація методів менеджменту дає змогу менеджеру диференційовано обирати методи або їх групи залежно від характеру регульованих відносин і процесів. Ефективним є комплексне використання методів. Нехтування будь-яким із них, надання переваги тільки деяким негативно позначить на загальній дієвості менеджменту організації.

Методи менеджменту органічно взаємопов'язані із загальними та специфічними (конкретними) *функціями менеджменту* і є інструментами їх реалізації.

Наприклад, функція “планування” реалізується передусім через застосування економічних методів – планування, комплексних цільових програм, комерційного розрахунку. Реалізація їх не обмежується виробничо-господарською діяльністю організації, а охоплює і їх соціальну складову – соціальне прогнозування, соціальне планування, соціальне нормування.

Функцію “рішення” здійснюють через застосування організаційно-розпорядчих методів: регламентування, нормування і розпорядництво. Оскільки застосування більшості економічних методів менеджменту потребує оформлення у вигляді рішень, функція “рішення” тісно пов’язана з ними як способами їх реалізації.

Кожний працівник має обов’язки, права, відповідальність, які формуються в процесі здійснення функції “організування”. Реалізація організаційних відносин відбувається через застосування організаційно-розпорядчих методів.

Функцію “мотивування” втілюють за допомогою соціальних методів, орієнтованих на активізацію трудових зусиль колективу організації, окремих працівників. Функцію можна реалізувати і за допомогою таких економічних методів, як комерційний розрахунок, метод економічних регуляторів.

Здійснення функції “контролювання” потребує застосування таких методів менеджменту, як планування, регламентування, інструктування, розпорядництво.

Отже, методи менеджменту є технологічним виявом дій управлінців, пов’язаних з виконанням функцій менеджменту.

2. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Економічні методи менеджменту реалізуються через об’єктивні економічні закони і інтереси, які властиві конкретному способу виробництва.

Сукупність прийомів, способів, що забезпечують використання об’єктивних економічних законів і інтересів у діяльності організації на основі товарно-грошових відносин з метою досягнення її цілей називається економічними методами менеджменту.

В систему економічних методів входять практично всі важелі механізму господарювання: ціна, кредит, фінанси, прибуток, економічні стимули (заробітна плата, премії, тощо), податки, бюджет, плани.

- 1) *Ціни* дозволяють стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.
- 2) *Фінанси* як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів.
- 3) *Кредит* виступає як спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит), і має вплив на працівників аналогічно фінансам.
- 4) *Економічні стимули* базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг тощо.
- 5) *Податки* сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.
- 6) *Бюджет* як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.
- 7) *Плани* впливають на працівників шляхом їх побудови, за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом. Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, становище організації на ринку тощо. Їх вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, безперервності трудових процесів, постійності у виготовленні продукції та наданні послуг. Розробка планів на рівнях організації, підрозділів, служб і т. п. дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх у кількісного вимірювання. В зв'язку з тим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-РОЗПОРЯДЧІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Організаційно-розпорядчі методи - це сукупність засобів і прийомів прямого керуючого впливу на організаційні відносини між працівниками в процесі функціонування системи (виробництва, надання послуг) з метою керування її стану у відповідності до умов, що змінюються.

Організаційно-розпорядчі методи інколи називають адміністративними. Однак поняття «організаційно-розпорядчі методи» більш глибоке, ніж «адміністративні», оскільки перше поняття включає вивчення організаційних впливів у різних формах їх вияву.

За характером впливу організаційно-розпорядчі методи діляться на два види:

1. Методи організаційного впливу
 - організаційне регламентування;
 - організаційне нормування;
 - організаційно-методичне інструктування;
2. Методи розпорядчого впливу
 - накази;
 - розпорядження;
 - усні вказівки.

Методи організаційного впливу в управлінні виробництвом

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців; в упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкування їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

Положення - це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури підприємства, розробляють положення про лінійні ланки (директора, начальника цеху, старшого майстра, майстра, бригадира). Положення розробляються і для функціональних ланок управління. Наприклад: положення про начальника відділу, його права і обов'язки. Положення про лінійних і функціональних керівників затверджується директором або одним з його заступників.

Статuti - це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств і визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування, як один із видів організаційного впливу на виробництво та й на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління з створення нормативів:

- технічних (стандарти, креслення);
- технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій);
- календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу);
- трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, величина відпустки);
- економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція - це документ, який регламентує порядок виконавчих дій, на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства. Інструкція - це обов'язкові настанови, вказівки, правила. Кожна інструкція затверджується вищестоящим керівництвом.

Правила є службовими документами, які близькі за своєю формою і змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатація службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо. Правила затверджуються керівником підприємства.

Методи розпорядчого впливу в управлінні виробництвом

Навіть в найбільш відлагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю запрограмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Розпорядчий вплив - це більш гнучка, рухома і активна форма впливу на виробництво. В залежності від змісту і рівня управління розпорядчі впливи можуть бути у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок та ін. розпоряджувальних актів.

Накази - це акти одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (і тільки тих підприємств, для яких таке право передбачено статутами, положеннями або повноваженнями вищестоящої організації).

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпоряджувальний вплив у формі розпоряджень.

Розпорядження - це вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткотривалого характеру. Вони видаються керівниками в межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і вказує хто, де, коли і як повинен діяти.

Переважно цю форму розпорядчого впливу використовують керівники низових рівнів управління - бригадири, майстри, начальники дільниць.

Велике значення в процесі розпоряджувального впливу мають контроль і перевірка виконання. Результати контролю можуть служити основою для коректування завдань або здійснення додаткових розпорядчих впливів.

Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: вони повинні встановлюватися, стверджуватись на виробництві, доводитись до відома працівників, контролюватися. Тому організаційно-розпорядчі методи не тільки не суперечать, а навпаки, продовжують і доповнюють їх, є формою доведення економічних важелів до відома працівників, утвердження їх на виробництві.

Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також з соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів чи ні.

Таким чином на успіхи в застосуванні організаційно-розпорядчих методів впливає і врахування способів психологічного спонукання працівників до трудової діяльності на виробництві.

4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Соціально-психологічні методи менеджменту - це способи впливу на колективи людей, які ґрунтуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту можна поділити на дві основні групи методів: соціальні та психологічні.

I. Соціальні методи менеджменту

Роль соціальних факторів в розвитку і удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру росту доходів трудящих і задоволення їх основних матеріальних потреб на перший план висуваються завдання задоволення їх соціальних потреб. Візьмемо підвищення якості продукції. Це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, але і рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості і трудової активності. Разом з тим, плінність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни, нездорові взаємовідносини в колективі і т. п. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, слабкий розвиток критики, недостатню участь колективу в розв'язанні важливих питань виробництва, що в кінці кінців знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

Виходячи із сказаного, соціальні методи управління відіграють виключно важливу роль в системі методів менеджменту. Вони спрямовані на формування поведінки людей шляхом впливу на детермінанти їх діяльності (детермінанта - це властивість соціальної системи. В неї включаються потреби, ідеали, цілі, інтереси, задатки, нахили і т. п.).

За спрямованістю соціальні методи менеджменту поділяються на:

1. Методи управління соціально-масовими процесами;
2. Методи управління організованими групами;
3. Методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами;
4. Методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

1) *Методи управління соціально-масовими процесами* спрямована на управління рухом кадрів в народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але не вистачає трудових ресурсів. Певне спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення училища, технікуму, вузу, коледжу, інституту, університету.

2) *Управління організованими групами* може здійснюватись авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

Вибір *методу управління групою* залежить від цілого ряду обставин: суті питання ділових особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Дуже важливо, щоб обраний метод відповідав характеру завдання і конкретній ситуації. Встановлення цієї відповідності - мистецтво управління. Тут велику роль відіграє особистий досвід керівника і його вміння застосувати теорію на практиці.

3) Особливу групу складають *методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами*. Вони направлені або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- *методи підвищення соціально-виробничої активності* (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів);
- для згуртування колективу використовують методи *соціальної спадковості*. Вони направлені на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій в колективі. Традиційними етиками освячення в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, вшанування передовиків;
- *метод зміни соціального статусу професії*. Цей метод направлений на підвищення соціальної ролі даної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття

гордості і заставляє дорожити обраною професією. Як наслідок виникне більш свідоме відношення до праці:

- *соціально-політичні методи.* Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які направлені на обмеження негативних процесів і явищ:

- * *методи соціальної профілактики* - громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;
- * *дисциплінарна допомога* - обговорення непристойної поведінки на зборах і в громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо;
- * *захист соціальних інтересів* - виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

4) Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- *методи заохочення працівника за результатами його праці.* (нагородження грамотою, вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);
- *метод переконань.* Тут використовується обширний арсенал «пливу»: лекції, бесіди, логічні і психологічні доводи, роз'яснення;
- *метод особистого прикладу.* Розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;
- *метод навіювання.* Використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації і особистих якостей керівника і підлеглого;
- *метод примусу.* Застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків. Порушнику виробничої і трудової дисципліни може бути винесена догана, зменшена сума премії, він може бути переведений на іншу ділянку роботи, понижений в посаді, звільнений з роботи.

II. Група психологічних методів управління

Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

Актуальність визначення психологічних аспектів взаємовідносин обумовлюється рядом причин. *По-перше*, психологічні фактори в значній мірі зумовлюють фізичний, душевний і моральний стан людини, *по-друге*, продуктивність праці (в поєднанні з іншими факторами) залежить від цих факторів. При доброму настрої робітника, як показує хронометраж, одні і ті ж операції на верстаті виконуються за 1.5-2.5 хвилини, а якщо настрої поганий внаслідок неприємної розмови з майстром - тільки за 2.5-3 хвилини. Настрої працівника впливає на його продуктивність праці в досить значних границях - від зниження до підвищення на 10-15%.

На психологічний стан людини - його відчуття, сприйняття, мислення, увагу, уяву тощо - впливає велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів.

Група внутрішніх факторів пов'язана з індивідуальними психологічними властивостями людини.

Зовнішня група факторів може бути поділена на виробничі і невиробничі.

Управління людьми може бути успішним лише в тому випадку, якщо воно не буде суперечити законам психології, а навпаки буде використовувати фактори психологічного впливу на стан людини як інструмент управління. Для цього необхідно мати достатньо повну інформацію про особистість працівника, його психологічні властивості, особливості поведінки, мораль і ідеологічні переконання, його загальноосвітню і професійну підготовку тощо.

Серед психологічних методів, які широко використовуються в менеджменті, виділяють такі:

1. Методи психологічного спонукання (побудженням).
2. Методи формування соціально-психологічних відносин.

3. Методи гуманізації праці.
4. Методи професійного відбору і навчання.
- 1) Методи психологічного спонукання

Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. *Мотиви* - це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини. Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: його матеріальних інтересів і нематеріальних (духовних). Створити мотиви - значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо нема потреб, то не може бути і мотивів.

Потреби формуються під впливом умов життєдіяльності людини, залежать від реальних можливостей людини і суспільства.

За ступенем впливу на людину його потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання. При цьому органи управління повинні враховувати, на задоволення яких потреб направлена система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який володіє найбільшою спонукальною силою в даний момент.

Відомо, наприклад, що з ростом життєвого рівня населення і задоволення основних матеріальних потреб заробітна плата як матеріальний стимул, спонукач до праці, дещо втрачає своє значення. В очах працівника всезростаючого значення набувають мотиви, які характеризують громадську цінність роботи, її зміст, умови праці, психологічний клімат в колективі, відстань до місця проживання тощо. Ці обставини мотивують не тільки вибір спеціальності і роботи, але й рівень вимогливості до себе при виконанні роботи.

Потреби людини різноманітні. З часом структура потреб міняється. міняється властивість кожного елементу структури. Це викликає необхідність проведення систематичних соціологічних досліджень для виявлення повної картини потреб працівників. Необхідно це для виявленню найбільш діючих в цей момент стимулів трудової діяльності.

- 2) Методи формування соціально-психологічних відносин

В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких в багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає *соціальна психологія*. На даних соціальної психології і основані *методи формування соціально-психологічних відносин*, метою яких є покращання взаємовідносин людей і формування дієздатного трудового колективу.

Трудовий колектив - це система працівників, які об'єднані єдністю мети і спільністю інтересів.

На формування колективу впливає багато факторів. Відчуття колективності залежить в першу чергу від рівня спілкування працівників один з одним.

Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їх діяльності, освідомити загальні цілі. З освідомлення спільної мети і з'являється в людей відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розміщення робочих місць. Ті, які поруч працюють, спілкуються частіше і швидше утворюють згуртований колектив.

Одним з важливих факторів, які впливають на рівень колективізму, є чисельність первинних колективів. За чисельністю робітників розрізняють:

- малі бригади - 3-5 чоловік;
- середні бригади - 6-19 чоловік;
- великі бригади - 20 і більше чоловік.

Вітчизняні і зарубіжні спеціалісти з соціальної психології вважають, що первинний колектив, в якому забезпечується безпосередній контакт працівників, повинен складатися з 7-15 чоловік, але краще якщо чисельність не перевищує 10 чоловік. Однак в ряді випадків оправдано створення бригад чисельністю і до 30 чоловік. В апараті управління чисельність колективів відділів у відповідності з нормами керованості, на думку більшості дослідників, повинна складати 5-7 чоловік, в проектних і конструкторських організаціях від 7-9 до 15-20 чоловік. Відносини працівників один до одного утворюють систему міжособових відносин. Психологічні методи

управління направлені на формування здорових відносин в колективі, що в свою чергу впливає на і продуктивність праці.

За характером міжособових відносин прийнято розрізняти формальні і неформальні групи. Наявність неформальних груп в колективі впливає на психологічні відносини.

3) Методи гуманізації праці

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де його психіка підлягає впливові великої кількості факторів виробничого середовища. На підставі впливу цих факторів побудовані *психологічні методи гуманізації праці*.

Гуманною можна вважати таку працю, яка враховує психологічні особливості людини і дає рівномірне навантаження на всі психологічні процеси, в тому числі на мислення і уяву, і приносить людині задоволення. Тому важливим завданням є створення комфортних умов праці, які справляють стимулюючий вплив на психіку людини, розкривають її творчі здібності і таким чином сприяють росту продуктивності праці при умові збереження і зміцнення здоров'я.

На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

4) Психологічні методи професійного відбору і навчання

Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати при доборі кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

ТЕМА: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

План

1. Сутність та класифікація управлінських рішень.
2. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
3. Етапи раціонального ухвалення управлінського рішення.
4. Методи та моделі прийняття управлінських рішень.

1. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Реалізація функцій управління (планування, організування, мотивування, контролювання) у практичну площину здійснюється шляхом розроблення управлінського рішення, що становить основний зміст діяльності менеджера будь якого рівня під час формування цілей їх досягнення.

За правилами підприємництва управлінські рішення приймаються там, де виникає проблемна ситуація. Їх ефективність залежить від ряду принципів, які слід враховувати під час їх формування. По-перше, необхідно забезпечити пристосованість структури і форми фірми (організації) до безпосереднього здійснення зв'язків, що полегшує як прийняття рішень, так і контроль за їхнім виконанням. По-друге, повинні бути чітко сформульовані мета, стратегія і політика, що дає можливість приймати рішення загального характеру у сфері затребуваних нових видів діяльності. По-третє, домагатися володінням достатньої кількості надійних даних щодо ситуації, що змінюється, необхідних для підтримки ефективних зв'язків між менеджерами вищого рівня й більш низькими рівнями організації.

Управлінське рішення – це сформульовані суб'єктом управління (керівником, керівним органом) на альтернативних засадах завдання і модель способу діяльності, поведінки, за допомогою якої керуюча система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керовану.

Управлінське рішення виступає сполучною ланкою взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, і через нього, діяльність керуючої системи стає очевидною для керованої системи, яка й займається реалізацією його змісту.

Розроблення рішення, яке повинно відзначитися такими якостями як надійність, дієвість, ефективність, здатність задовольнити потреби суб'єкта управління тощо, представляє собою психологічний процес, що має інтуїтивний (заснований на судженнях) або раціональний характер. Якщо інтуїтивне рішення засновується на визначенні вибору, зробленого тільки на основі впевненості у його правильності, то раціональне рішення відрізняється тим, що воно не залежить від минулого досвіду.

Організаційне рішення - це вибір, який повинен зробити менеджер для того, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою.

Перш за все воно може бути запрограмованим або незапрограмованим.

Запрограмоване рішення - це результат реалізації певної послідовності кроків або дій подібних їм, що приймаються при рішенні математичного рівняння. Таким чином, в денному випадку завдання менеджера полягає в тому, щоб вибрати правильний шлях рішення і знизити, наскільки можливо, ймовірність помилки. При цьому підлеглим краще пояснити, чому прийнято саме таке, а не інше рішення. Це тільки підніме авторитет керівника в їх очах, скоротить час, який потім все рівно потрібно буде затратити для бесід з кожним окремо, а отже, підвищить ефективність роботи.

Незапрограмовані рішення – це рішення, які приймаються під впливом незапрограмованих факторів і ситуацій. Призначаються на реалізацію цілей підприємства (організації), зокрема вдосконалення структури управління методів мотивації, поліпшення якості продукції тощо [2].

Потреби теорії і практики менеджменту обумовлюють необхідність систематизації управлінських рішень за певними ознаками. Найбільш застосованою у вітчизняній навчально-методичній літературі є класифікація управлінських рішень за ознаками, що впливають із різноманітних ситуацій та умов, у яких менеджер приймає рішення:

1. За характером вирішуваних завдань:

- *компромісні (консенсусні) рішення* - врівноважують суперечності, що виникають в процесі виробничо-господарської діяльності;
 - *задані рішення* - обумовлюються впливом таких загальних принципів управління, як ієрархічність та взаємозв'язок; створюють своєрідну логічну послідовність, пронизуючи усі рівні управління підприємством (від вищого до нижчого рівня);
 - *виробничо-ситуаційні рішення* - приймаються як реакція на ситуації, викликані відхиленнями у роботі організації від усталених виробничо-господарських параметрів;
 - *ініціативні рішення* - викликані активізацією творчої діяльності менеджерів нижчого рівня або працівників.
2. За сферою охоплення виробничих процесів:
 - загальні рішення - стосуються діяльності всієї організації;
 - локальні (часткові) рішення - мають вплив на функціонування конкретних підрозділів, служб і т.д.;
 - тематичні рішення - приймаються для вирішення конкретних ситуацій.
 3. За організацією підготовки:
 - *одиноособові рішення* - розробляються і приймаються керівниками без погодження й обговорення їх з іншими особами або групами;
 - *колегіальні рішення* - готуються групою фахівців, а приймає відповідальність група менеджерів;
 - *колективні рішення* - розробляються на зборах усіма учасниками.
 4. За рівнем прийняття:
 - *рішення на вищому (інституційному) рівні управління;*
 - *рішення на середньому рівні управління;*
 - *рішення на нижчому рівні управління.*
 5. За характером приналежності до об'єктів управління:
 - *організаційні;*
 - *економічні;*
 - *технологічні;*
 - *адміністративні;*
 - *соціально-психологічні.*
 6. За регламентом:
 - *контурні* – схематично позначають порядок дії підлеглих, залишаючи їм можливість варіативного обрання засобів і методів їх втілення;
 - *структуровані* – жорстко регламентують діяльність працівників;
 - *алгоритмічні* – гранично жорстко регламентують дії працівників і практично виключають їх ініціативу.

До основних властивостей управлінського рішення, що характеризують його якість, належать: надійність, дієвість, ефективність, здатність задовольнити потреби суб'єкта управління тощо.

Український вчений В.С. Сухарський виділяє загальні і приватні вимоги, які пред'являються до якості управлінських рішень. До загальних він відносить об'єктивність дії економічних законів і закономірностей; врахування соціальних факторів; наукову обґрунтованість та цільову спрямованість рішень; прийняття рішень органом, що має право саме на це рішення; своєчасність і перспективність; погодження у всіх ланках із законами, нормативними актами; якість і лаконічність; необхідність врахування всіх існуючих аспектів рішення (економічних, соціальних, організаційних, політичних, правових тощо). Приватними вимогами виступають реальність; кількісна і часова визначеність; безперервність; трудомісткість і вартість.

2. УМОВИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

На практиці при прийнятті будь-якого рішення присутні в різній мірі три моменти: інтуїція, судження і раціональність.

При прийнятті *інтуїтивного рішення* люди з'ясовують на особистому відчутті того, що їх вибір вірний. Не дивлячись на те що інтуїція загострюється разом з отриманням досвіду, менеджер, що орієнтується тільки на неї, стає заручником випадковості і можливість зробити вірний вибір не дуже висока.

В *рішеннях, заснованих на судженні*, лежать знання і накопичений досвід. Використовуючи їх і спираючись на здоровий глузд з орієнтацією і поправкою на сьогоднішній день, менеджер вибирає той варіант, який принесе найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулі часи. Але тут теж треба пам'ятати, що керівник при такому підході намагається діяти переважно в тих напрямках, які йому добре знайомі, в результаті чого ризикує упустити хороший результат в іншій області.

Багато проблем вдається уникнути, якщо приймати *рішення шляхом раціонального підходу*, в основі якого лежить уже не минулий досвід, а об'єктивний аналіз оточуючої дійсності.

Управлінські рішення можуть прийматися в наступних умовах:

- в умовах *визначеності* – вся наявна інформація надає можливість розробити та обґрунтувати найбільш ефективне рішення;
- в умовах *невизначеності* – наявної інформації недостатньо для прийняття рішення, в такому випадку досвід управлінської діяльності компенсує її недостачу;
- в умовах *ризиків* – наявна інформація визначає можливі негативні наслідки стосовно об'єкту управління і не дає відповіді як їх уникнути.

Опрацювання і змістовна сторона управлінського рішення залежить від зовнішніх факторів, що формують середовище, у якому функціонує організація, до них належать постачальники, споживачі, конкуренти, органи законодавчого регулювання, кредитори, інші організації та інститути суспільства, що безпосередньо пов'язані з тією галуззю діяльності, якою займається ця організація. Вплив на прийняття управлінського рішення мають і фактори внутрішнього характеру, що визначають специфіку діяльності підприємства, а саме, мета і стратегія його розвитку, структура виробництва та управління, фінансові і трудові ресурси, обсяг і якість робіт тощо. Також на процес прийняття та реалізацію управлінського рішення позначаються організаційна структура управління, його функції і методи, структура управлінського апарату, діяльність суб'єктів управління.

Оскільки організації є складними системами, рішення приймаються людьми, то існує цілий ряд факторів, що впливають на прийняття рішення: особисті оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, психологічні обмеження, негативні наслідки, взаємозалежність рішень тощо.

До найголовніших чинників, що визначають процес розробки управлінського рішення слід віднести:

1. *Особистісні якості менеджера* (освітній рівень підготовки; володіння глибокими і різноманітними знаннями порівняно з іншими працівниками; здатність об'єктивно осмислювати реальні проблеми та постійно націлювати себе на управління, що випереджає події; система цінностей орієнтацій; власні інтереси; уміння керувати власним фізичним і емоційним станом; здатність приймати ризиковані рішення тощо);

2. *Стиль поведінки менеджера*, характерними рисами якого виступають:

- організаційна свобода і самостійність;
- вміння аналізувати, відстежувати ситуацію; приймати своєчасно відповідні рішення і вирішувати назрілі проблеми;
- спроможність правильно визначати цілі і пріоритети у роботі;
- володіння механізмами формування злагодженого колективу, досягнення раціональної взаємодії між працівниками та координації їх діяльності;
- прагнення постійно удосконалювати способи, методи і прийоми виконання управлінських операцій.

3. *Важливість сформульованих завдань для організації*, що потребують визначення ефективних заходів щодо їх реалізації.

4. *Стан зовнішнього і внутрішнього середовища* прийняття рішення (визначеність, ризик, невизначеність, протидія).

5. *Обсяг інформаційного забезпечення.*

6. *Взаємозалежність між управлінськими рішеннями.*

7. *Можливість застосування сучасних технічних засобів.*

8. *Відповідність структури управління цілям та завданням організації тощо.*

Управлінські рішення повинні задовольняти такі вимоги як: всебічна обґрунтованість, своєчасність, повнота змісту, повно важність, узгодженість з раніше прийнятими рішеннями.

3. ЕТАПИ РАЦІОНАЛЬНОГО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ

Процес прийняття рішень складний та багатосторонній. Вирішення проблем, як і управління, - процес, який пов'язаний з послідовністю пов'язаних між собою кроків.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає у виконанні певної процедури та виконанні обов'язкових дій:

1. *Діагностика проблеми*

Задача керівника на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення. Існують два варіанти розгляду проблеми. Відповідно до першого варіанту проблемою вважають ситуацію, коли не досягнуто поставлених цілей. Тобто проблема виникає тому, що не відбувається те, що очікували. У другому варіанті як проблему можна розглядати іншу можливість. У цьому випадку керівник виступає як менеджер-підприємець. Правильно визначити проблему – значить, наполовину вирішити її.

2. *Виявлення обмежень та визначення альтернатив*

Причиною проблеми можуть бути чинники, які знаходяться за межами організації, які керівник не зможе змінити. Такі обмеження звужують можливість прийняття оптимальних рішень. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, гостра конкуренція та інше. Тому потрібно визначати джерело та суть обмежень та визначати альтернативи, тобто з'ясувати всі можливі дії, які усунуть причини проблеми.

В найкращому випадку слід намагатися виявити всі можливі дії, які б допомогли усунути причини проблеми і таким чином досягти цілей організації. Але на практиці такі ідеальні варіанти майже неможливі. Керівник визначає переваги та недоліки кожної з альтернатив та можливі наслідки. Під час оцінки можливих рішень керівник намагається прогнозувати те, що відбудеться у майбутньому.

3. *Прийняття рішення*

На цій стадії розглядаються альтернативні рішення, вибираються ті, які матимуть найбільш сприятливі наслідки рішення. Якщо проблема складна, потрібно враховувати багато компромісів. Іноді керівнику доводиться покладатися на власний досвід.

4. *Реалізація рішення*

На стадії реалізації приймаються міри до конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. *Контроль за виконанням рішення*

У процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється зворотній зв'язок між системою, що керує, та системою, якою керують.

4. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Важливою складовою управлінської функції виступає процес вибору найефективнішого варіанта управлінського рішення із можливих альтернатив (тобто раціонального рішення).

Ця діяльність в науковій та навчально-методичній літературі іменується як оптимізація управлінських рішень, що дозволяє підготувати і реалізувати раціональний варіант проблеми як для теорії, так і для практики управління.

Являючись механізмом оптимізації управлінських рішень, наука управління реалізується у теоретико-практичну площину завдяки науковому методу, використанню системної орієнтації та моделюванню.

Науковий метод представляє собою фундаментальну процедуру, яка складається з таких послідовних кроків, як спостереження, формулювання гіпотези та верифікації. Сутність спостереження полягає в тому, що на цьому початковому етапі здійснюється об'єктивний збір та аналіз (внутрішньої та зовнішньої) інформації з питань проблеми та ситуації. Наступний етап пов'язаний з формулюванням гіпотези, коли дослідник виявляє альтернативи, тобто варіанти дій та наслідків для ситуації, робить прогноз, який базується на цих спостереженнях. На етапі верифікації (від лат. *verus* – істинний і фіксація) відбувається перевірка гіпотези шляхом підтвердження її достовірності. Далі настає останній четвертий етап, на якому події можуть розвиватися наступним чином: а) у разі підтвердження правильності гіпотези, приймається рішення щодо її реалізації; б) у випадку ж хибності гіпотези застосовується варіант повернення за допомогою зворотного зв'язку на один з попередніх етапів з одночасним пошуком оптимального позитивного рішення.

Системна орієнтація. Завдяки цьому науковому підходу осмислюються усі напрямки діяльності організації як відкритої системи, що складається із взаємозв'язаних елементів. Досліджується зокрема увесь аспект функціонування організації від отримання та обробки ресурсів до перетворення їх на продукцію, послуги, прибуток тощо і на основі отриманого аналітичного матеріалу приймається раціональний варіант управлінського рішення.

Моделювання. Як визначальний елемент механізму оптимізації управлінських рішень, воно дозволяє приймати рішення на основі опрацювання усіх факторів та альтернатив, що виникають в умовах підприємницької діяльності.

Моделювання – це єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рівень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати.

Сама модель як категорія, що займає центральне місце в процесі моделювання, представляє собою відродження у системах, схемах, формулах тощо характерних ознак об'єкта, що досліджується. Головною рисою моделі є спрощення реальної ситуації, у якій її застосовують.

Широке використання моделювання у менеджменті обумовлено: по-перше, складністю виробничо-господарської діяльності, неможливістю відтворити в реальному житті усієї суперечності організаційних управлінських ситуацій, в яких опиняється людина. Вирішення багатьох проблем можливе, по-перше, лише за умови їх спрощення шляхом моделювання відтворення певних характеристик в експериментальних формах; по-друге, за допомогою експериментування можливо здійснити перевірку альтернативних варіантів управлінських рішень; по-третє, лише моделювання у нинішніх обставинах виступає єдиним систематизованим способом орієнтування управління на майбутнє.

За внутрішньою сутністю та особливостями функціонування розрізняють такі типи моделей: фізичні, аналогові, математичні.

Фізичними моделями є описи об'єктів або систем у збільшеному чи зменшеному масштабі, особливою ознакою є те, що вони виглядають як цілісність, яку моделюють.

Аналогові моделі поводять себе як реальні досліджувані об'єкти, але зовні не схожі на них.

Математичні моделі застосовують символи для опису якостей або характеристик об'єктів чи явищ та використовуються найчастіше для прийняття організаційних рішень.

На практиці основними етапами побудови моделі є:

- 1.Формування завдання. Визначаються цільові функції управлінської операції та передбачаються очікувані результати від розроблення і застосування моделі.
2. Підготовка інформації. Формується банк інформаційних даних щодо об'єкта моделювання, робиться експертна оцінка щодо раціональності розроблення моделі.
- 3.Побудова моделі. Різноманітними засобами створюється спрощений варіант модельованого об'єкта чи процесу.

4. Перевірка моделі на достовірність. Визначається ступінь відповідності моделі реальним обставинам.
5. Застосування моделі.
6. Поновлення моделі. Передбачає необхідність її удосконалення через нові чинники зовнішнього середовища (поява нових споживачів, технологій тощо).

В практиці сучасного менеджменту найбільш розповсюджені такі способи моделювання:

1. *Теорія ігор*. Метод оцінки впливу прийнятого управлінського рішення на конкурентів. У бізнесі використовується для прогнозування реакції конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції. Наприклад: якщо за допомогою теорії ігор керівництво з'ясувало, що після підвищення цін конкуренти не зроблять аналогічно, то, можливо, не треба підвищувати ціни, щоб не опинитися у не вигідному становищі у конкурентній боротьбі.
2. *Моделі теорії черг або моделі оптимального обслуговування*. Застосовують з метою визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них, щоб збалансувати витрати у випадку їх занадто великої чи занадто малої кількості.
3. *Моделі управління запасами*. Використовують для визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількості, кількості готової продукції на складі. Будь-яка організація повинна підтримувати певний рівень запасів, щоб не було затримок у виробництві та збуті.
4. *Модель лінійного програмування*. Забезпечує визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб.
5. *Імітаційне моделювання*. Процес розробки моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації.
6. *Економічний аналіз*. Застосовується для оцінки витрат та економічних вигод підприємства, базується на аналізі беззбитковості, рентабельності підприємства.

Теорією та практикою менеджменту вироблено чимало методів прийняття ефективних управлінських рішень:

1. *Балансові методи*. Ґрунтуються на побудові балансів витрат, прибутків, бюджетів тощо.
2. *Платіжна матриця*. Один з методів статистичної теорії рішень, який дозволяє із кількох варіантів вибрати оптимальне рішення за встановленими раніше критеріями.
3. *Дерево рішень*. Популярний метод менеджменту для вибору найкращого напряму дій з декількох варіантів.
4. *Прогнозування*. Втілюється у підприємницьку діяльність шляхом моделювання майбутніх управлінських ситуацій на основі використання накопиченого в минулому досвіду.

Методи прогнозування:

- 1) *неформальні методи* – для розробки таких прогнозів застосовують вербальну інформацію (інформацію із радіо- і телепередач, від споживачів, постачальників, конкурентів, торговельних нарад, консультантів тощо), письмову інформацію, а іноді і промислове шпигунство;
- 2) *кількісні методи прогнозування* - застосовують тоді, коли є підстави вважати, що діяльність в минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити в майбутньому. Два типові методи кількісного прогнозування - це аналіз тимчасових рядів і квазіальне моделювання;
- 3) *якісні методи прогнозування* - застосовуються тоді, коли кількість інформації недостатньо або керівництво не розуміє складний метод, або коли кількісна модель виходить дуже дорого. До таких методів відносять: думку журі, сукупний погляд збутовиків, модель очікування споживача, метод експертних оцінок.

Прогнози бувають:

- а) економічні – застосовуються для передбачення розвитку економіки країни, її окремих галузей, сфер тощо;
- б) прогнози розвитку технології – передбачають розроблення нових технологій, якісних змін у їх структурі;

- в) прогнози розвитку конкуренції – дозволяють спрогнозувати стратегію і тактику конкурентів;
 - г) прогнози розвитку науково-технічного прогресу – визначають параметри різних об'єктів науки і техніки на певний час у майбутньому з позицій розвитку і потреб виробництва;
 - д) прогнози розвитку сфер виробництва.
5. *Метод колективної генерації ідей* у практиці називають *методом “мозкового штурму”*. Метод “мозкової атаки” передбачає прийняття рішення менеджером з тієї чи іншої проблеми на основі індивідуальних думок колективу [3].
Схема прийняття рішення має такі *етапи*:
- 1) Керівник інформує колектив про проблему, яка підлягає вирішенню;
 - 2) Члени колективу висувують свої ідеї.
 - 3) Усі пропозиції ідей записуються й нумеруються.
- Вибираються найкращі пропозиції і вирішується, які з них можна реалізувати.
6. *Метод “номінальної групи”*. Він передбачає прийняття рішення з проблеми згідно таких *етапів*:
- 1) Керівник або колектив висуває проблему для обговорення.
 - 2) Відбувається генерація ідей кожним індивідуумом без обговорення.
 - 3) Учасники обговорення висловлюють свої ідеї в голос, але тільки по одній (можна пропонувати й більше ідей, але за другим, третім і т.д. колом обговорення).
 - 4) Проходить обговорення ідей згідно з порядком їх висунення. Деякі пропозиції можуть виключатися із загального переліку, якщо ніхто не заперечує цього.
 - 5) Здійснюється ранжування ідей. Кожен член номінальної групи найкращій, на його думку, ідеї присвоює 8 балів, а найгіршій – 1 бал. Далі на 7 балів він оцінює найкращу, на його думку, ідею з тих, що залишились, а найгіршу – на 2 бали і т.д. Бали, присвоєні найкращим ідеям, заносяться в окремі карточки. Підраховуються бали й визначається найкраща ідея, згідно якої й приймається рішення.
7. *Метод “рінгі”*. Термін “рінгі” трактується в перекладі з японської мови як отримання згоди на рішення проблеми шляхом опитування без скликання засідання. Процедура “рінгі” включає такі *етапи*:
- 1) Керівництво фірми висуває свої судження щодо проблеми, за якою повинно бути прийняте рішення.
 - 2) Проблема передається “вниз” – у підрозділ, де організовується робота над нею.
 - 3) Відбувається згладжування протилежних точок зору зацікавлених у вирішенні проблеми осіб.
 - 4) Обговорюються конкретні шляхи вирішення проблеми на зборах чи конференціях.
 - 5) Затверджується і візується документ (“рінгісе”) керівництвом фірми щодо рішення проблеми.
8. *Метод “сценаріїв”* використовується при обґрунтуванні багатоходових складних управлінських рішень. Він передбачає прогноз розвитку подій за трьома сценаріями: оптимістичний, песимістичний та найвірогідніший. Усі три сценарії обґрунтовуються за їхніми наслідками й розробляються варіанти уточнених дій, коли події розвиватимуться за тим чи іншим сценарієм.

ТЕМА: ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Інформація, її сутність та значення в менеджменті.
2. Класифікація інформації.
3. Особливості надходження, утворення і використання інформації на рівнях менеджменту.
4. Носії, операції та процедури оброблення інформації у процесі менеджменту.
5. Поняття і характеристика комунікацій.
6. Комунікативний процес, його елементи та етапи.
7. Різновиди комунікацій.
8. Комунікаційні бар'єри.
9. Методи вдосконалення комунікацій.

1. ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

В обсязі робіт менеджера робота з інформацією займає 50—90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями.

До появи і розвитку кібернетики, обчислювальної техніки й інформатики поняття «інформація» трактували як відомості, які передаються усним, письмовим чи іншим способом, у тому числі за допомогою технічних засобів. Тепер, зберігаючи первинний зміст, інформацію трактують як загальнонаукове поняття (спільне для всіх наук), яке охоплює обмін відомостями між людьми, людиною і автоматом (наприклад, ЕОМ), автоматом і автоматом, передавання ознак від клітини до клітини, від організму до організму.

Розрізняють поняття «дані» та «інформація».

Дані — неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища.

Даними, наприклад, є факти про те, що проектна виробнича потужність цеху становить 50 000 одиниць за зміну; за звітний місяць випущено 35650 одиниць порівняно з 40402 у минулому. Ці дані несуть таке смислове навантаження:

1) для виробничого відділу: обсяги виробництва скоротилися; виробничі потужності використовуються недостатньо; собівартість зросла; слід вжити заходів для її зниження; варто оцінити можливість диверсифікації продукції, якщо вона малоперспективна;

2) для відділу маркетингу: обсяги збуту скоротилися, необхідно з'ясувати причини; можливо, недостатній рівень якості; слід передбачити заходи для стимулювання збуту;

3) для відділу постачання: обсяги виробництва скорочуються, слід відрегулювати графік замовлень на матеріали;

4) для фінансового відділу: обсяги виручки скорочуються, фінансовий стан фірми погіршується; будуть проблеми з готівкою; можливий кредит.

Отже, одні й ті ж дані можуть давати різну інформацію для різних користувачів.

Інформація (фр. information від лат. informo — надаю форму, створюю уявлення про щось) — повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій.

Інформація (лат. informatio — роз'яснення) — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

2. КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ

Класифікація інформації

Класифікаційна ознака	Види інформації
За джерелами виникнення	Зовнішня — надходить від різних організацій (вхідна) і до них (вихідна) Внутрішня — циркулює між підрозділами організації
За ступенем оброблення	Первинна Вторинна (похідна)
За ознакою стабільності	Постійна (умовно-постійна) — не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани і т. п.) Змінна — відображає кількісну і якісну характеристику, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час
За характером реєстрації (фіксації)	Фіксована (документована) — на паперових і технічних носіях Нефіксована — передається усно
За рівнем систематизації	Систематизована (бухгалтерська) Несистематизована (листи, довідки тощо)
За напрямками руху	Пряма Зворотна
За змістом даних	Науково-технічна, управлінська, обліково-статистична
За роллю у процесі управління	Директивна, розпорядча, нормативна, прогностна, планова, облікова, звітна, контрольна, аналітична

Серед інших класифікаційних ознак інформації виокремлюють:

- за *змістовною ознакою* інформацію класифікують за об'єктами відображення (трудові, матеріальні ресурси, засоби виробництва, фінанси), за галузями діяльності за типами відносин (економічні, соціальні, технічні).
- за *рівневою ознакою* визначають спрямованість інформації командна (надходить від суб'єкта до об'єкта управління), повідомна (надходить від об'єкта до суб'єкта) горизонтальна (забезпечує інформаційний обмін між партнерами одного рівня).

Вимоги до інформації:

— *точність* - інформація повинна достовірно відображати процес функціонування системи, усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів оброблення інформації форма вираження показників мусить бути доступною для сприйняття відповідними пристроями та ЕОМ;

— *чітка періодичність надходження* - інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення;

— *своєчасність (оперативність)* тісно пов'язана з періодичністю і залежить від оброблення даних у керуючій підсистемі. Іноді інформація про стан об'єкта управління надходить до керуючої підсистеми своєчасно, але затримується в її каналах, внаслідок чого управлінський вплив не здійснюється або здійснюється невчасно;

— *повнота (достатність)* - кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.

— *корисність* - передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління.

— *доступність* полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

3. ОСОБЛИВОСТІ НАДХОДЖЕННЯ, УТВОРЕННЯ Й ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ НА РІВНЯХ МЕНЕДЖМЕНТУ

Інформаційне забезпечення покликане задовольняти всі потреби управління процесами, які відбуваються у соціально-економічній системі. Для цього в багаторівневій системі менеджменту для кожного рівня встановлюють:

- загальну номенклатуру даних, що характеризують якісно та кількісно об'єкти управління;
 - періодичність надходження даних, які відображають динаміку соціально-економічних процесів;
 - оперативність оброблення даних із метою формування нової інформації, управлінських впливів;
 - строки доведення прийнятих рішень до об'єктів управління.
- Загальна номенклатура даних, які використовують у менеджменті, охоплює такі категорії:
- кількість та професійно-кваліфікаційний склад трудових ресурсів, які реалізують господарсько-фінансові процеси в системі;
 - матеріальні ресурси, необхідні для функціонування галузей діяльності;
 - стан основних засобів (споруд, механізмів, різноманітного устаткування, що забезпечують технологічні процеси в галузях діяльності);
 - норми та нормативи використання ресурсів для здійснення господарської та виробничої діяльності об'єктів управління;
 - стан предметів праці в галузях діяльності (наприклад, у торгівлі — обсяг товарних залишків, реалізації товарів за певний період та ін.).

Групи даних виражають у системі конкретних показників, які містять кількісну або якісну характеристику об'єкта управління, явища чи процесу, що в них відбуваються. Як інформаційна одиниця, показник складається з найменування та кількісного значення. Найменування показника відображає його зміст та встановлює зв'язок із завданнями планування, обліку, контролю, аналізу відповідного об'єкта, явища або процесу. Воно утворюється з бази та конкретної частини. База показника відображає його основний зміст, а конкретна частина — реальний стан чи зміни об'єкта, явища чи процесу управління в просторі та часі, а також позначення їх одиниць.

Базу та конкретну частину показника використовують для пошуку, вибору та різноманітного групування соціально-економічних процесів чи явищ. Значення показника, як правило, підлягає обчислювальній обробці.

У багаторівневій (ієрархічній) структурі менеджменту надходження, утворення й використання інформації має свої особливості на кожному її рівні.

Внутрішня інформація виникає в ході виробничо-господарських процесів в організації. Однак весь обсяг первинної інформації неможливо подати на середній та вищій рівні менеджменту з таких причин:

- 1) багато первинної інформації вимагає прийняття негайних (оперативних) рішень, які, в основному, є прерогативою низового рівня менеджменту;
- 2) неможливість опрацювання всього обсягу первинної інформації на середньому і вищому рівнях менеджменту;
- 3) обсяг і структура інформації для кожного рівня менеджменту повинні відповідати змісту функціональних зон менеджменту.

Існують особливості і в продукуванні командної інформації рівнями менеджменту. На вищому рівні командна інформація утворюється внаслідок вивчення й аналізу внутрішньої інформації про стан виробництва й управління, що надійшла знизу, та відповідного оброблення зовнішньої інформації. На середньому рівні джерелами командної інформації для низового рівня є отримана від вищого рівня командна інформація та створена внаслідок вивчення отриманої від низового рівня внутрішньої інформації. На низовому рівні формують командну інформацію для виробництва — це завдання, які деталізують командну інформацію, що надійшла від середнього рівня та вироблена на низовому рівні.

Отже, в ієрархічній системі менеджменту командна інформація не може рухатися зверху донизу в обхід будь-якого проміжного рівня. Усвідомлення сутності інформаційного забезпечення потреб кожного рівня менеджменту дає змогу упорядкувати інформаційні потоки в організації і здешевити процес менеджменту.

4. НОСІЇ, ОПЕРАЦІЇ ТА ПРОЦЕДУРИ ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ У ПРОЦЕСІ МЕНЕДЖМЕНТУ

У процесі комунікації важливе місце належить документам, які є носіями інформації. Під *документами* розуміють спеціально створені предмети для передачі та збереження інформації. Документи класифікуються за рядом ознак:

1. *за формою* документи поділяються на *письмові* (рукописні, машинописні, друковані), *іконографічні* (кіно-, відео- і фотодокументи), *фонетичні* (магнітні записи);
2. *за статусом* документи можуть бути *офіційними* (видані органами влади, закладами) й *неофіційними* (анкети, заяви, скарги);
3. *за джерелом інформації* розрізняють *первинні* та *вторинні* документи;
4. *за ступенем персоніфікації* документи можуть бути *особовими* (автобіографії, характеристики, заяви) й *безособовими* (звіти, протоколи зборів).

Процес, пов'язаний із складанням документів, їхнім зберіганням називають діловодством. У його функції входить:

- * розгляд і облік документів,
- * контроль виконання,
- * транспортування,
- * вдосконалення документообігу.

Системи діловодства:

- * *централізовану*, при якій вся документація скеровується в один центр організації (канцелярію);
- * *децентралізовану*, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
- * *змішану*.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документацією (архів, канцелярія, довідкове бюро).

До інших носіїв інформації відносять електронну пошту, радіо, телебачення, персональні комп'ютери тощо.

Управлінська інформація піддається низці операцій: передавання, перетворення, оброблення, зберігання, оцінювання, використання, а в деяких випадках і знищення.

Передавання інформації — переміщення її каналом зв'язку від джерела до споживача.

Перетворення інформації — аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовка нової (вторинної) інформації з метою надання зручної для використання форми.

Оброблення інформації — сукупність дій, які змінюють вид або характер подання інформації.

Зберігання інформації — передавання її у часі шляхом забезпечення незмінності станів матеріального носія інформації. Для скорочення часу на пошук інформації що зберігається, її систематизують.

Оцінювання інформації — визначення якісних і кількісних характеристик інформації для вирішення питання щодо її необхідності і доцільності використання.

Використання інформації — прийняття управлінських рішень, здійснення певних дій, до яких вона спонукає.

Знищення інформації — її видалення з пам'яті комп'ютера або фізичне знищення матеріальних носіїв.

5. ПОНЯТТЯ І ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАЦІЙ

У більшості людей процеси комунікації займають до 70 % часу. Здібність до комунікацій (уміння говорити, слухати, читати та писати) — одна з найважливіших. Саме комунікації дали можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечили узгоджену суспільну

діяльність. Саме тому, що керівник повинен уміти примусити працювати інших, має довершено володіти мистецтвом комунікації. Згідно з оцінками фахівців, керівники всіх рівнів 80 % свого часу витрачають на різні види комунікації.

Що таке комунікація? Це процес двостороннього обміну думками та інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння. Термін «комунікація» походить від латинського слова, що означає «загальний» або «те, що поділяють усі». Якщо людина не змогла досягти взаєморозуміння з тими, з ким намагалася налагодити контакти, то комунікація не відбулася.

Комунікація існує лише тоді, коли ідея, яка існує у свідомості однієї людини, приходиться до свідомості іншої засобом, який забезпечує її розуміння та використання.

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження довели, що лише 20-25 % інформації, яка виходить з правління компанії, доходить до працівників, і вони її правильно розуміють. Навіть важко повірити, що робітники ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи лише 20 % інформації, яка їм потрібна. Інакше кажучи, у чотирьох випадках з п'яти інформація до них або не доходить, або спотворюється. При цьому безпосередній начальник, наприклад бригадир, отримує лише 30 %, а начальник цеху - не більше 40 % інформації, яка надходить з кабінету президента фірми.

Якщо комунікації зверху вниз такі неефективні, що ж можна говорити про інформацію, яка надходить знизу доверху. Дослідження довели, що до керівників компанії доходить не більше 10 % даних, які спрямовують діяльність працівника.

Комунікація (лат. communicatio — зв'язок, повідомлення; спілкування) — передавання інформації від однієї особи до іншої (інших).

Комунікація (лат. communico — спілкуюсь) в менеджменті — обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить її до підлеглих теж у формі інформації.

Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу.

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

6. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС: ЙОГО ЕЛЕМЕНТИ ТА ЕТАПИ

Комунікативний процес забезпечує обмін інформацією між двома або більше людьми.

Комунікативний процес — обмін інформацією між індивідами або їх групами, метою якого є усвідомлення повідомлень, що містять певну інформацію.

Однак він не гарантує ефективності спілкування. Щоб краще зрозуміти процес обміну інформацією й умови забезпечення його ефективності, потрібно мати уявлення про елементи та етапи процесу, в якому беруть участь двоє або більше людей.

Базові елементи комунікаційного процесу:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал або засіб передавання інформації;
- 4) одержувач — особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.
- 5) зворотній зв'язок.

Комунікаційні канали

Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації.

Комунікаційний канал — шлях, яким передається інформація.

Класифікують комунікаційні канали за їх пропускну спроможністю і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

Пропускна спроможність каналу — обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом).

Вона визначається:

- здатністю опрацювати декілька сигналів одночасно;
- можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок;
- здатністю забезпечити особистий підхід до комунікації.

Фізична присутність (особисте спілкування). Є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню в ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

Інтерактивні канали. Це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали. Це персональні письмові повідомлення — записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали. До них належать звіти, бюлетені тощо. Мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення — звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні й тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного на значні відстані. Нестандартні повідомлення, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно сприйняті. Часто їх передають за форс-мажорних обставин, тому слід обирати наймісткіші канали.

Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передавання, декодування, організація зворотного зв'язку.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку ідею або повідомлення потрібно зробити предметом обміну.

Кодування й вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника.

Часто доцільно поєднувати два або більше засобів комунікації. Одночасне використання засобів обміну усною й письмовою інформацією ефективніше, ніж обмін тільки письмовою. Однак

слід уникати зловживань інформаційним обміном у письмовій формі, оскільки потік паперів може стати некерованим.

Передавання. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування — розшифрування символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник» коли формулював свою ідею. Якщо реакція на ідею не є обов'язковою, процес обміну інформацією на цьому завершується.

Зворотний зв'язок — повідомлення-відповідь групи або партнера на чийсь дії чи поведінку.

За зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передавання свого відгуку відправнику, який відіграє вже роль одержувача.

Зворотний зв'язок дає змогу долати так звані *шуми* — усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шуми охоплюють діапазон від мови, відмінностей у сприйнятті, через які може спотворюватися зміст повідомлення в процесах кодування й декодування, до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, які можуть ускладнити точне передавання *is-формації*. Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Як правило, більшу частину шумів вдається подолати, однак за високого їх рівня втрачається зміст повідомлення або цілком блокується інформаційний обмін.

Дослідження експериментальної психології свідчать, Що людина сприймає інформацію приблизно у таких обсягах: 80% — зором; 15% — на слух; 3% — на дотик; 1% — на смак; 1% — нюхом.

7. ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

В управлінні виробничо-господарською організацією використовують такі види комунікацій: між організацією і середовищем; міжрівневі комунікації; між різними від. ділами (підрозділами); між керівником і підлеглими; між керівником і робочою групою.

Комунікації між організацією і середовищем. Організації використовують різноманітні засоби для комунікацій із зовнішнім середовищем. З наявними й потенційними споживачами своєї продукції (послуг) вони спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів (послуг) на ринок. У сфері відносин із громадськістю найбільше уваги приділяють створенню певного образу, «іміджу» організації на місцевому, загальнонаціональному або міжнародному рівнях. Організації підпорядковані державному регулюванню і ведуть відповідну звітність, надаючи інформацію про своє фінансове становище та виробничу діяльність тощо. Підтримують вони зв'язок з органами влади і державного управління, профспілками.

Міжрівневі комунікації в організації. Інформація передається всередині самої організації з рівня на рівень у межах вертикальної комунікації. З вищих рівнів підлеглим повідомляють про поточні і конкретні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури та ін.

Одночасно відбувається комунікація від низових рівнів до вищих. Комунікація за висхідною виконує також функцію повідомлення вищих рівнів про діяльність низових, внаслідок чого керівництво дізнається про поточні або назріваючі проблеми і пропонує можливі варіанти поліпшення справ.

Комунікація між різними відділами (підрозділами). Організацію утворюють багато підрозділів, тому горизонтальний обмін інформацією між ними потрібний для координації завдань і дій.

Комунікації між керівником і підлеглими. Обмін інформацією між керівником і підлеглим стосується уточнення завдань, пріоритетів і очікуваних результатів; залучення до вирішення завдань підрозділів; обговорення проблем ефективності роботи; визнання і винагород; вдосконалення і розвитку здібностей підлеглих; збирання інформації про реальну або

прогнозовану проблему; повідомлення підлеглих про наступні зміни, а також одержання відомостей про ідеї, удосконалення та пропозиції.

Комунікація між керівником і робочою групою. Робоча група може обговорювати прогнозовані проблеми, удосконалення чи зміни і без керівника.

Способи комунікацій: письмово, усно, невербально.

Письмові комунікації. Це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію точно. Найчастіше вдаються до них під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені, газети тощо). Їх перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберегти інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладену інформацію адресат сприймав однозначно, саме так, як того хотів відправник; зворотний зв'язок за таких комунікацій уповільнений (якщо в листі є незрозуміла інформація чи помилка, для її з'ясування необхідно кілька днів).

Усні комунікації. Передбачають спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда зі співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Інтонація служить індикатором психологічного стану того, хто говорить. Якщо вона повчальна, то в співрозмовника виникає внутрішній протест щодо неї;

якщо довірлива — співрозмовник відчуває власну винятковість, що налаштовує його на сприйняття інформації та довіру до неї.

Гучність голосу впливає на увагу слухача. Зокрема, особливий наголос на певному слові означає важливість його для осмислення подальшої інформації.

Емоційне забарвлення голосу свідчить про обурення чи невдоволення людини тим, що відбувається. До цього засобу нерідко вдаються керівники, вказуючи підлеглим на допущені помилки. Однак іноді це спричиняє протилежний бажаному ефект. У деяких випадках підвищення голосу негативно впливає на слухача, погіршуючи взаєморозуміння. На Сході, наприклад, взагалі не прийнято підвищувати голос. Про обурення тут сигналізує перехід на шепіт.

Усні комунікації є доцільними за необхідності швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами.

Невербальні (несловесні) комунікації. Це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38% — через інтонації голосу і лише 7% — через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо.

Так, якщо людина, з якою ви ведеєте переговори, відхилилась назад, це означає, що рішення її не на вашу користь. Слід терміново вводити в дію інші аргументи, які підвищили б зацікавленість партнера в позитивному вирішенні питання. Якщо в процесі розмови виникла пауза і співрозмовник кинув погляд на вас — він чекає вашої відповіді. Якщо ж після своєї паузи співрозмовник відвів погляд у бік — це прохання не перебивати його. Погляджування вуха, очей,

брів — свідчення напруженого обмірковування отриманої інформації. Отже, знання «мови тіла» необхідне для успішних комунікацій.

Вибираючи метод комунікацій, слід зважати на:

— здатність співрозмовника сприймати символи, якими кодується інформація (людина без інженерної підготовки не зрозуміє креслень, їй краще пояснити суть завдання усно);

— встановлені вимоги до точності відтворення і неоднозначності розуміння інформації (закони, інструкції, правила, накази слід направляти в письмовій формі);

— ступінь нагальності ситуації, яка потребує обміну інформацією (якщо інформація потрібна негайно, краще її подавати усно);

— здатність вибраного методу у визначений час надати інформацію потрібній кількості адресатів. На п'ятихвилинках, наприклад, керівник усно повідомляє підлеглим, що саме їм потрібно зробити. Якщо йдеться про віддаленість адресатів від джерела інформації, доцільно інформацію надіслати письмово (наприклад, повідомлення акціонерам про час проведення зборів і їх порядок денний);

— забезпечення доступності інформації для її сприйняття (доповідь, насичена цифрами, краще сприймається, якщо підсилена допоміжним матеріалом у вигляді графіків, таблиць, плакатів);

— дотримання вимог щодо мінімізації витрат на обмін інформацією (якщо всі розпорядження і вказівки будуть оформлені письмово, це спричинить зростання паперових потоків).

Правильний вибір методів комунікації і їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний — ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію.

Трансакція (лаг. *transactio* — звернення) — словесний чи безсловесний обмін між двома людьми, який утворюється з подразнення (наприклад, запитання) і реакції (наприклад, відповідь) між певними станами «Я».

7. КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ

Методи вдосконалення міжособистісних комунікацій: усунення міжособистісних бар'єрів, зумовлених сприйняттям інформації; семантичних бар'єрів; невербальних перепон; неякісних зворотних зв'язків; невміння слухати й передавати інформацію.

Бар'єри, зумовлені сприйняттям інформації. Виникають внаслідок конфлікту між сферами компетенції та базами суджень відправника й одержувача інформації. Учасники комунікативного процесу щодо кожної проблеми можуть мати різні погляди, які ґрунтуються на загальній поінформованості про ситуацію, життєвому професійному досвіді. Інформація може сприйматися вибірково внаслідок різних інтересів, потреб, емоційного стану людей і стану навколишнього середовища. У результаті закодовану відправником ідею деформують, усвідомлюють частково. Для того щоб за таких обставин комунікативний процес відбувся успішно, необхідно подати інформацію у формі, яка викликатиме позитивні емоції й інтерес.

Вибіркове сприйняття виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, в яких не менше 30% інформації вже відомо отримувачам, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Отже, індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів. Тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, які б привернули увагу адресата, зацікавили його і змусили зосередитись. Це можуть бути фрази: «Мені здається, що лише Ви здатні мене зрозуміти», «Це дуже важливо для Вашої роботи», «Я покладаюсь на те, що ця розмова залишиться між нами» та ін.

Вибірковість сприйняття значною мірою залежить від соціального статусу співрозмовників. Як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Чинником, який зумовлює вибіркове сприйняття, є й емоційний стан отримувача інформації. Емоційне збудження перешкоджає нормальному сприйняттю інформації: людина чує лише себе, перебуває в полоні власних відчуттів та переживань. Зокрема, гнів викликає упередження, тому перш ніж зайти до шефа, дізнаються, у якому той настрої. Будь-яке повідомлення у такому стані сприймається неадекватно. Коли така ситуація повторюється часто, стосунки між керівником та підлеглими набувають негативного відтінку, формується атмосфера недовіри та антагонізму і потоки інформації зменшуються — нікому не хочеться потрапляти «під гарячу руку». І навпаки, коли керівники привітно ставляться до своїх підлеглих, заохочують їх ініціативу, в підлеглих з'являється мотивація до частих інформаційних контактів.

Одержувач може по-своєму *інтерпретувати отриману інформацію*. Щоб усунути цей бар'єр, до передавання інформації слід з'ясувати і скоригувати позицію (установку) одержувача.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення. Виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи. Наприклад, у Японії кожна ділова бесіда супроводжується чайною церемонією (триває не менше години) і лише після неї приступають до справи. Американці ж, які звикли цінувати кожен хвилину, починають обговорення одразу. Японці це можуть розцінити як неповагу до них, що відповідно вплине на прийняття рішення. До того ж, мові народів Сходу властиві паузи — це свідчить про виваженість слів.

Відмінності існують і в трактуванні одного й того самого жесту. Так, у США та багатьох інших країнах знак «нуль» (коло, утворене великим та вказівним пальцями) сприймають як «усе нормально» (ОК). У Японії це означає, що людина хоче дати чи отримати гроші. У Португалії такий знак сприймається як непристойний та образливий. Отже, плануючи комунікації, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовника, оскільки від цього великою мірою залежить успіх ділової розмови, переговорів тощо.

Неправильна психологічна настанова. Психологічна настанова — це ставлення людини до зовнішнього середовища, що ґрунтується на життєвому досвіді.

Експерименти доводять, наприклад, що дитині з бідної родини половина долара здається більшою за розміром, ніж дитині із забезпеченої родини.

Семантичні бар'єри. Зумовлені різним розумінням символів (слів і значень), якими обмінюються відправник і одержувач інформації. Для їх усунення співробітникам необхідно уникати вузькопрофесійного жаргону, набувати культури мовлення.

Невербальні перепони. Виникають внаслідок неправильного трактування учасниками комунікативного процесу виразу очей, міміки, жестів, інтонації, модуляції голосу та ін. Тому необхідно вміти «читати» людей за їхніми невербальними сигналами. Часто цей процес утруднюють національно-культурні особливості трактування невербальних символів.

Неякісні зворотні зв'язки. Забезпечення зворотного зв'язку дає змогу зорієнтуватися, наскільки одержувач інформації зрозумів її відправника. Зворотного зв'язку досягають, задаючи запитання, відповіді на які дають змогу з'ясувати ступінь розуміння одержувачем отриманої інформації. Можна також спонукати людину, якій послана інформація, повторити її. Про наявність чи відсутність зворотного зв'язку свідчить реакція отримувача послання (вираз обличчя, тон розмови поза, жести).

Невміння слухати й передавати інформацію. Проявляється воно у нездатності адекватно сприймати факти, повідомлені у процесі комунікації, і почуття, які володіють учасниками комунікативного процесу. Це ускладнює розуміння ситуації, породжує сумніви у відправника послання щодо уважного ставлення до повідомлення, а інколи і поваги до себе.

8. МЕТОДИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ

Ефективність міжособистісних комунікацій поліпшує застосування певних технічних прийомів:

— уточнення власних ідей перед передаванням повідомлення;

— стеження за мовою, позами, жестами, інтонацією, які під час передавання повідомлення повинні випромінювати відкритість, повагу до особистості одержувача повідомлення, розуміння його проблем;

— використання точних слів, які унеможливають нечітке розуміння послання одержувачем;

— обов'язкове встановлення зворотного зв'язку.

Знання перешкод, які утруднюють комунікації, дає змогу їх подолати повністю або частково.

Ефективність комунікацій поліпшують: регулювання інформаційних потоків, цілеспрямовані управлінські дії, побудова систем зворотного зв'язку та систем збору пропозицій, видання інформаційних бюлетенів, застосування сучасних інформаційних технологій.

Регулювання інформаційних потоків. На всіх рівнях управління необхідно чітко знати сформульовані кількісно і якісно інформаційні потреби керівників та фахівців.

Цілеспрямовані управлінські дії. Вдосконаленню комунікативних процесів сприяють зустрічі з колективом» на яких обговорюються вдосконалення інформаційного обміну, регулярні оперативні наради.

Побудова систем зворотного зв'язку та збору пропозицій. Систему зворотного зв'язку утворюють відрядження працівників центрального апарату у територіальне віддалені структурні підрозділи організації; опитування працівників, які мають на меті з'ясувати, наскільки зрозуміло доводять до працівників цілі їх діяльності, які проблеми існують і які, ймовірно, можуть виникнути, наскільки вони забезпечені необхідною для роботи інформацією, чи відкриті їх керівники для пропозицій тощо.

Для полегшення руху інформації знизу вгору розробляють також системи збору пропозицій, які дають змогу кожному працівнику генерувати ідеї стосовно діяльності організації. З цією метою використовують спеціальні скриньки для пропозицій, однак це не гарантує впевненості, що вони розглянуті. Необхідно, щоб усі в організації знали, що автори пропозицій, які принесли реальну користь, будуть відповідно простимульовані.

Нерідко практикують «гарячі телефонні лінії», якими можуть скористатися працівники, ставлячи запитання або вносячи пропозиції. Організація може видавати бюлетень із запитаннями й відповідями на них керівників.

Удосконаленню зворотного зв'язку сприяє робота групи керівників і рядових працівників, які обговорюють питання, що становлять взаємний інтерес (наприклад, гуртки якості).

Видання інформаційних бюлетенів. У щомісячних бюлетенях розміщують статті з оглядами пропозицій щодо управління організацією, охорони праці й здоров'я працівників, оцінювання і стимулювання праці, випуску нової продукції чи надання нового виду послуг, відповіді на запитання працівників тощо.

Застосування сучасних інформаційних технологій.

Фільтрація інформації. При прийомі інформацію необхідно відфільтрувати, тобто позбавити шумового наповнення. Найкращим фільтром для будь-якої інформації є психологічний, який забезпечує так зване «вибіркове сприйняття». Цей фільтр формують досвід, настанови. Він одночасно є «поганим» і «добрим». «Поганим» тому, що дає вибіркове, суб'єктивне, не обов'язково узгоджене з реальністю уявлення, і «добрим», оскільки виконує захисну функцію. Фільтр пропускає лише певну інформацію в кількості, яку можна опрацювати.

Фільтрація інформації є дієвим засобом підвищення ефективності комунікацій. Однак, долаючи багато ієрархічних рівнів управління організацією і відповідно фільтруючись, повідомлення може зазнати суттєвих спотворень. Чим більше ланок у комунікаційному ланцюзі, тим вища ймовірність отримати зовсім інше повідомлення, ніж те, яке надіслав відправник.

ТЕМА: КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

План

1. Поняття та загальна характеристика керівництва. Основи керівництва: вплив, лідерство та влада.
2. Влада як елемент примушення. Форми впливу та влади.
3. Теорії лідерства
4. Типологія лідерів.
5. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва

1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЕРІВНИЦТВА. ОСНОВИ КЕРІВНИЦТВА: ВПЛИВ, ЛІДЕРСТВО ТА ВЛАДА.

Управління умовно можна поділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за результатами виконання. Чим краще ми управляємо своєю діяльністю, тим менше підстав для втручання в неї інших. Чим більше людей зайнято в єдиному трудовому процесі, тим важливіше, щоб хтось координував, керував, спрямовував діяльність як груп, так і окремих працівників на досягнення загальної мети організації. Успішного управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми. Останнє означає діяльність щодо керівництва персоналом.

Керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

Керівництво полягає в праві особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання. Це право випливає з повноважень менеджера, які визначають його компетенцію в межах формальної організації. Діапазон керівництва залежить від статусу керівника, тобто чи він є єдиначальником, чи особою, яка очолює колективний орган управління. Керівник — єдиначальник здійснює управління на основі єдиначального прийняття рішень і контролю за процесом праці, несучи повну відповідальність за діяльність організації.

Сильне та ефективне керівництво організацією сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні бар'єрів і досягненні запланованих результатів. Щоб керівництво було ефективним, необхідно вміло будувати взаємини з підлеглими.

Забезпеченню ефективного керівництва сприяють такі основні елементи:

- ініціативність;
- інформованість;
- захист своєї думки;
- прийняття рішень;
- розв'язання конфліктних ситуацій;
- критичний аналіз своїх дій.

При колегіальному управлінні керівні обов'язки розподіляють, наприклад, між правлінням акціонерного товариства та особою, яка очолює цей орган. Такий поділ здійснюється розмежуванням компетенції колегіального органу і керівника. Як правило, колегіальний орган вирішує найважливіші проблеми діяльності організації і делегує керівникові функції виконавця колегіальних рішень та оперативного розпорядництва.

Керівництво в менеджменті — це процес владного впливу одного працівника (керівника) на трудову діяльність інших.

В узагальненому вигляді керівництво (управління людьми) може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети. Мета керівництва — спонукати людей працювати ефективно і з бажанням.

Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Керівництво — це комбінація переконання, примусу і прикладу, здатна змусити людей виконувати те, що від

них вимагається. Іншими словами, керівництво — це здатність спрямовувати ентузіазм підлеглих на досягнення поставленої мети. Без керівництва будь-яка організація є не що інше, як натовп людей і сукупність машин. Дієвість керівництва виявляється в спроможності переконувати інших знаходити ефективні рішення поставлених завдань. Це - певний людський фактор, що об'єднує трудовий колектив у єдине ціле й мотивує його до досягнення поточної і довгострокової мети.

Відповідно керівник — це особа, яка спрямовує інших людей і керує ними в їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети.

Протягом усієї історії розвитку суспільства точаться суперечки навколо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати і ту обставину, що більшість людей підсвідомо переконана - керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом) на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Чи керівником треба народитися, чи керівні здібності та якості можна культивувати або набути з досвідом, чи можна зарадити у виборі керівного стилю? Ці питання - одні з найбільш дискусійних в дослідженні управління. Розглянемо погляди на ці та інші проблеми в історичному аспекті та наведемо кілька сучасних теорій і підходів.

Керівництво – це 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 чи групи осіб, що активно діє на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

2. ВЛАДА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПРИМУШЕННЯ. ФОРМИ ВПЛИВУ ТА ВЛАДИ.

У стосунках між керівником та підлеглими в процесі використання влади існує пряма пропорційна залежність (так званий баланс влади): влада керівника над підлеглими тим більша, ніж вища залежність підлеглих від керівника, і навпаки. Ця залежність може набувати різних форм прояву - прямо чи опосередковано підлеглі залежать від управлінських рішень керівника (у питаннях ресурсного забезпечення, розподілу та отримання винагород, послуг, інформації тощо). В свою чергу, підлеглі впливають на керівника, адже це вони реалізують на практиці всі його рішення, вказівки, накази та розпорядження, і саме виконання дорученої роботи залежить від них. Щоб керувати, необхідно мати для цього досить підстав, тобто володіти інструментами впливу, а щоб впливати - слід мати основу влади (аби змусити підлеглих підкорятись розпорядженням). Здоровий глузд підказує, що для реалізації влади необхідно дещо мати під своїм контролем. Це "дещо" повинно бути суттєвим для виконавця і на його основі створюється залежність від керівника. Залежність - це ситуація, при якій виконавець змушений діяти саме так, як того бажає керівник. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб.

Та "влада" немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. *Керівництво* полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання. То *реальна влада* залежить від особистих якостей і ситуації, у якій перебуває керівник.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Про владу мова йде тоді, коли хто-небудь має можливість спонукати іншого зробити щось, чого ця людина ніколи не стала б робити. Одне з визначень характеризує владу як потенціал впливу. Влада розглядається як здатність дійової особи проводити свою волю всупереч опору інших людей. В основі мотиву влади лежить потреба почувати себе сильним і виявляти свою

могутність у дії. Можна говорити про дві різні тенденції в основі цього мотиву: прагнення до придбання влади та здійснення влади і впливу. Джерелами влади можуть бути: влада винагороди, влада примусу, нормативна влада. Індивідуальні розходження виявляються в прагненні до збільшення кількості джерел влади й у здатності впливати на мотиваційну систему інших людей. Сильний мотив влади виявлений у представників тих професій, що за родом діяльності повинні бути гарними маніпуляторами.

Оскільки, *влада* – це можливість впливати на поведінку інших людей, кожний менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях: зарплати; видачі завдань; просування по службі; задоволення соціальних потреб; видачі матеріальної допомоги та ін.

Але в багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях: інформації; неформальних контактів з людьми; конкретних знань; професійних можливостей тощо.

Для успішного управління організацією та людьми менеджера необхідно забезпечити *баланс влади* керівника над підлеглими і влади підлеглих над керівником, щоб не допустити перекосів в жоден бік, оскільки кожний з них тягне за собою негативні наслідки для організації.

Влада - інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків 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*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва Анрі Файоля, який образно зазначав: "Тіло з двома головами у суспільстві, як і в живій природі - це монстр, який приречений на вимирання".

Влада може набувати різноманітних форм. У співпраці четверо американських дослідників - Джон Френч, Бертрам Рейвен, Пол Херсі та В. І. Натемайер розробили зручну класифікацію підстав влади. Згідно з їх висновками, існує *сім основних форм влади*:

- ✓ влада, що заснована на примусі, штрафних санкціях та загрозі покарань;
- ✓ влада, що заснована на винагородах;
- ✓ експертна влада;
- ✓ еталонна влада (харизматичний вплив);
- ✓ законна або традиційна влада;
- ✓ влада, заснована на участі;
- ✓ інформаційна влада.

Сила примусу: в її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у "чорний список", бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості і статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Сила винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів з однієї сторони, та позитивною реакцією лідера (визнання, преміювання, ставлення у приклад, службова кар'єра) - з іншої.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого 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 володіє харизматичним впливом сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, котрими прагнуть володіти 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 в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природнім підкорятися наказам і вказівкам. Законна влада - це невід'ємний атрибут формального лідера. Він володіє нею завжди, навіть при наявності більш впливової особи, статус якої не підтверджено офіційною посадою.

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

3. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути і лідером.

Слово *лідер* означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації.

Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо *керівництво* — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то *лідерство* є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії.

Прояви і характер лідерства залежать від багатьох факторів. Серед них головну роль відіграють особисті якості людини — не тільки менеджера, а й кожного з членів групи. В лідерстві важлива роль належить психологічним особливостям людини. Часто причиною виникнення відносин лідерства виступають такі риси характеру, як чесність, впевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконливість, настирливість та ін. Але було б неправильним пов'язувати лідерство тільки з індивідуальними особливостями людини. Це явище групової діяльності і прояву відносин, що виникають у процесі цієї діяльності.

У менеджменті важливим є те, як повинен поводитися керівник підприємства, котрий є лідером, які засоби впливу і стиль поведінки найбільш ефективні для спрямування зусиль колективу на досягнення цілей організації.

Існує три підходи до визначення значущих факторів ефективного лідерства:

- з позицій особистих якостей,
- поведінковий;
- ситуаційний.

Підхід з позиції особистих якостей. Згідно з цією теорією (теорія великих людей) найкращі керівники мають певні особисті якостей, які є загальними для всіх (чесність, високий рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, високий рівень впевненості у собі, здоровий глузд, мудрість).

Проте немає певної думки щодо набору якостей, які мають бути притаманні справжньому лідеру. Оскільки не існує такого набору якостей, то й ефективність керівництва буде ситуаційною, хоча особисті якості керівника мають важливе значення в управлінні людьми.

Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією теорією, ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва (поведінки) на автократичний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу та на людину. Розробники підходу шукали найбільш оптимальний стиль керівництва і довго вважали таким стилем демократичний. Але виявилось, що такого оптимального стилю не існує: стиль керівництва змінюється залежно від ситуації. Звідси і назва — *ситуаційний підхід* до стилю управління.

Відповідно до ситуаційної моделі ефективності лідера Ф. Фідлера ефективність функціонування групи залежить від двох взаємозалежних факторів: особистості лідера і того, наскільки ситуація дозволяє лідеру здійснювати контроль і впливати на групові процеси та їхні результати. Крім того, лідерство - це динамічний процес - у міру зміни ситуаційного контролю міняється і стиль лідерства.

Теорія "шлях - ціль" затверджує, що дії індивіда ґрунтуються на чеканні того, що прикладені зусилля приведуть до бажаного результату. По Хаусу і Мітчеллу, основні функції лідера - забезпечувати умови, при яких мети досяжні, і допомагати групі їх домагатися, указуючи до них шлях. Мотивація і задоволеність підлеглих підсилюється в тім ступені, у якій вони бачать у лідері необхідний фактор досягнення мети.

Ефективність стилю лідера залежить від характеристик підлеглих і специфіки задач. Лідер повинний забезпечувати те, чого не вистачає в даній ситуації. Чим нижче компетенція підлеглих, тим більше потреба в директивному стилі керівництва і структурованості задач. Чим компетентніше співробітники, тим гірше сприймається надмірний контроль. Чим менше структурованість задачі, тим більше нестаток у вказівках лідера щодо шляху до мети.

Критика даної теорії полягає в тому, що вона краще описує досягнення задоволеності роботою, а не продуктивності.

Модель нормативних рішень. В. Врум і У. Йеттон припустили, що ефективність дій лідера визначається знанням того, коли й у якому ступені допускати підлеглих до участі в прийнятті рішень. Виділяється п'ять рівнів участі - від автократичного (лідер одноосібно приймає рішення, використовуючи доступну інформацію) через консультативний до спільного (усі беруть участь в обговореннях). Ступінь участі послідовників у прийнятті рішень визначається ситуаційними факторами - від кількості доступної інформації до імовірності конфлікту між підлеглими.

В теорії життєвого циклу. П. Херси і К. Бланшар зв'язують поведження лідера зі зрілістю групи. Виходячи з того, що ніякий стиль поведження не може задовольняти відразу всім умовам ситуації, головним для лідера передбачається уміння змінювати поведження в залежності від зрілості групи. У поняття "зрілість" входять професійні уміння, здібності, досвід, а також психологічні характеристики - впевненість у собі і мотивація членів групи. Чим "молодшою" є група, тим більше директивним повинне бути керівництво. В міру "дорослішання" групи лідер повинний більше залучати послідовників до обговорення задач. Зміна кадрів, чи реорганізація зміна місії знижує зрілість групи. Недолік даної теорії в тім, що вона не враховує зовнішні фактори функціонування групи.

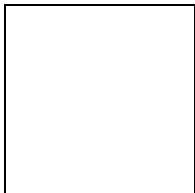
4. ТИПОЛОГІЯ ЛІДЕРІВ

Найбільшу увагу та визнання дістала розробка Р. Блейком та Дж. Моутоном "Управлінської решітки".

Автори решітки доводять, що керівники організацій діють за двома паралельними напрямками: зосереджують увагу на виробництві і на людях.

У турботу про виробництво входять відношення керівника до питань, пов'язаних з якістю прийняття рішень, управлінських процесів, ефективність досліджень, склад та якість штатного персоналу, продуктивність його роботи тощо. До понять турботи про людей входять ступінь особистої участі кожного у процесі досягнення цілей, підтримання культури поведінки і самопошани працівників, довіря до них, створення та підтримання добрих умов праці і нормальних міжособових стосунків.

За такими обґрунтуваннями сфер уваги менеджера визначається частка його часу, виділеного цим сферам. Сітка пропонує дев'ять градацій, де дев'ята з них є найвищою.



У такому силовому полі розглядаються п'ять основних стилів керівництва

Стиль 1.1. Збіднене управління з низько ефективним виконанням функцій, незначна увага надається і виробництву, і потребам людей;

Стиль 1.9. Керівник приділяє мало уваги ефективності використання виробничих завдань, головне-турбота про взаємозв'язки між людьми;

Стиль 5.5. Це середня позиція в управлінні із підтриманням рівноваги між потребами виробництва і людей, однак при цьому потенціал використовується неповністю;

Стиль 9.1. При цьому стилі керівництва присутній високий рівень турботи про виробництво і низький рівень турботи про людей, це - «менеджмент завдань». Керівник мало уваги приділяє морально – психологічному клімату у середовищі підлеглих.

Стиль 9.9. Цей стиль керівництва характеризується високою ефективністю за рахунок взаємодії та Інтеграції виробничих завдань і потреб людей, усвідомлення працюючими проблем при повній довірі до них.

Таким чином, за розміщенням на сітці, залежно від ступеня відношення до працюючих і виробництва, керівник може опинитись у будь-якій точці. При цьому можлива певна гнучкість у лідерській поведінці, яка визначається на основі оцінки ситуації у колективі і на виробництві.

Суттєвим доповненням до менеджерської сітки Блейка-Мутон є *трьохосна таблиця Реддіна*. Вона значною мірою розширює двомірну сітку додаванням до неї третього фактора - ефективності.

Важливим елементом трьохосної таблиці менеджменту є певні типології восьми стилів менеджменту. Вони можуть виникнути як вісім можливих комбінацій таких трьох факторів: турботи про людей, турботи про виробництво, фактора ефективності.

Заслуговує на увагу *теорія лідерства*, запропонована професором *Л.Д.Кудряшовим*. В її основу він поклав характерологічні особливості діяльності керівників.

Регламентатор за цією теорією прагне до повної регламентації роботи підлеглих засобами посадових інструкцій, приписів, нормативів, регламентів тощо.

Колегіар - це такий керівник, який у своїй діяльності відводить важливе місце різним колегіальним комісіям, зборам, засіданням, нарадам. Він вважає, що ефективне управління можна забезпечувати тільки використовуючи колегіальні форми обговорювання завдань та прийняття рішень.

Спринтер - це такий працівник, який дуже реагує на зміни ситуації, швидко приймає рішення, особливо коли вбачає можливість зробити за допомогою цього свою ділову кар'єру.

Об'єктивіст постійно робить посилення на об'єктивні фактори виробництва і найперше - при відставанні у роботі та невиконанні завдань. Така переоцінка об'єктивних факторів часто робить діяльність лідера неефективною.

Волокитник - це керівник, який схильний до бюрократичних прийомів у роботі, у нього кожен документ повинен певний час «вилежатися», а рішення приймаються довше, при цьому проходить його визрівання.

Максималіст працює лише з великими проблемами і не визнає дрібних.

Організатор - це такий керівник, який в основу своєї діяльності покладає організаційні питання, нехтуючи технологічними особливостями роботи фірми, економічними мотиваціями та іншими функціями управління.

Клопотун. Вся діяльність такого лідера направлена на різноманітну активність, він старається брати участь у всіх справах, хоче бути присутнім на всіх нарадах, засіданнях, побувати впродовж робочого дня на всіх ділянках роботи організації. Такому керівнику важко визначити головні ланки у роботі, він прагне володіти всім і тому, найчастіше, не встигає ніде.

Відомий спеціаліст з менеджменту *Р. Уотерман* вирізняє три типи лідерів: сторож, маніпулятор коштами, будівельник-перетворювач.

Основна робота *сторожів* полягає в тому, щоб бути впевненим у тому, що при них нічого небажаного не трапиться. Оскільки це не завжди так, то організації з такими керівниками нерідко працюють низько ефективно.

Маніпулятор коштами основну увагу надає фінансовим угодам. За рахунок таких маніпуляцій він може розбагатіти, але це не завжди створює додаткову вартість.

Керівники-будівельники - це такі лідери, які працюють, вірячи, що вони зможуть щось покращити.

Англо-американський менеджеризм створює так званий новий тип керівника під назвою «парадоксального керуючого». За таким тлумаченням, керівник уособлює в собі твердість і гнучкість, серйозність з почуттям гумору, дружелюбність та вміння зберігати дистанцію між колегами; відданий справі і врівноважений, реалістичний та мрійник.

Такий керівник прагне сам одержувати інформацію про проблеми організації від працівників низової ланки, вміє слухати співрозмовника і викликати його на відверту розмову при обговоренні виробничих проблем, активно впроваджує нове, уважно ставиться до ініціативних працівників і прагне зберегти стабільну ситуацію у колективі.

5. ПОНЯТТЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

Стиль керівництва - це сукупність найбільш часто застосовуваних менеджером принципів і методів управління.

Це - звична манера поведінки керівника з підлеглими, котра виражається в тому, якими способами керівник, виконуючи свої функції, спонукає колектив до ініціативного й творчого виконання покладених на нього завдань, як контролює діяльність підлеглих.

Стиль і метод керівництва співвідносяться як форма та сутність явищ. Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

За *авторитарним стилем керівництва*, лідер володіє великою владою для нав'язування своєї волі підлеглим і наполегливо проводить у життя прийняті рішення, в основному адміністративними методами впливу на підлеглих. Такому стилю притаманна висока концентрація влади у руках керівника, часто він одноосібно керує всіма питаннями управління виробництвом, практично не враховуючи думки підлеглих, нерідко втручається в дії керівників, підлеглих йому, не підтримує і не стимулює їх ініціативність. Він, як правило, спирається на формальний авторитет. Авторитарний стиль керівництва не може вважатися оптимальним і може бути допустимим лише при певних ситуаційних обставинах, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим ступенем делегування повноважень підлеглим. Багато з них беруть участь у виробленні та прийнятті рішень і, найголовніше, мають велику свободу у виконанні рішень. Такі лідери діляться з підлеглими владою, заохочують ініціативу у діяльності. За таких обставин лідери користуються високим особистим і службовим авторитетом у колективі, в якому часто панує дух співробітництва та дружби.

Працюючи при такому стилі керуються не тільки матеріальними, але й високими соціально-духовними потребами. Часто для них робота сама є винагородою. Підлеглі розуміють, що їм за своєю ініціативою доведеться вирішувати значну частину проблем свого життя і діяльності. Керівник створює атмосферу довіри і відкритості, старається навчити підлеглих вникати у проблеми підприємства надає їм для цього певну інформацію, стимулює до прийняття самостійних рішень.

За *ліберальним стилем лідерства*, керівник надає підлеглим велику самостійність у роботі та прийнятті рішень, при цьому керівник дає загальні настанови та періодично контролює діяльність виконавців. Цей стиль властивий, головним чином, науковим, мистецьким та громадським установам. За таким стилем лідер повністю покладається на своїх підлеглих і іноді дотримується позиції невтручання та потурання членам колективу.

Такі стилі обґрунтовуються і признаються вітчизняними та іноземними вченими. Американський психолог Р. Лайкерт різноманітність стилів керівництва класифікував так:

1. *Експлуатаційно-авторитарні системи*, в яких рішення нав'язуються вищестоящим керівництвом, при цьому мотивація здійснюється за допомогою погроз; найвищі рівні менеджменту несуть велику відповідальність за рівень управління, а нижчі - майже ніякої.

2. *Доброзичливо-авторитарні системи*, при яких керівництво приймає форму поблажливої опіки середнього персоналу з мотивацією отримати винагороду, вищий і середній управлінський персонал несе відповідальність, а нижчі рівні майже не відповідають, групової активності майже немає.

3. *Консультативні системи* - це такі, при яких лідерство здійснюється за винагороди і деякого підключення до керівництва підлеглих, певна частина керівного персоналу відчуває відповідальність за неякісну роботу організації, керівники до певної міри вірять підлеглим, вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки чітко визначені, в колективах активно працюють керівники середньої ланки.

4. *Системи групової участі*. За таких керівники повністю довіряють своїм підлеглим, управлінський персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі та завдання організації, добре розвинуті комунікативні зв'язки та економічні винагороди, активно працюють керівники середньої ланки на бригадному рівні.

Крім названих стилів керівництва, у практичній діяльності зустрічаються й інші підходи до їх класифікації.

ТЕМА: МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП ТА КОМАНД

План

1. Групи та команди в організаціях.
2. Характеристика груп та команд.
3. Міжособисті та міжгрупові конфлікти.
4. Керування конфліктами в організаціях.

1. ГРУПИ ТА КОМАНДИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Формування і розвиток колективу

Ефективне організування спільної діяльності працівників залежить від уміння менеджера враховувати особливості їх психології, потреб, інтересів і узгоджувати індивідуальні та організаційні цілі. Це забезпечує синергійний ефект колективної праці і сприяє успішній реалізації стратегічних задумів керівництва.

Формування колективу, здатного ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання - одна з найважливіших функцій менеджера. Груповій діяльності притаманні взаємозалежність, динамізм, упорядкованість, доцільність та результативність. Необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток стосунків у групі для створення сприятливого психологічного клімату і плідної співпраці.

Людина та організаційне оточення

Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди. Для налагодження ефективних стосунків в організації менеджеру необхідно знати:

- сутність проблеми взаємодії людини та організаційного оточення;
- характеристики, які визначають поведінку людини в організації;
- характеристики організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною своїх обов'язків.

Приймаючи рішення про входження в групу (організацію), індивід розуміє, що йому доведеться чимось поступитися, відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримає певні можливості для задоволення власних потреб. Тобто людина укладає своєрідну психологічну угоду з організацією.

Психологічна угода - сукупність очікувань особи щодо її внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін.

Психологічна угода не зафіксована на папері й умови її нечіткі.

Організація визначає свою потребу в працівниках, здатних виконувати певну роботу, вказує, на яких умовах вона згодна зарахувати їх до свого складу. Відсутність вибору змушує працівників погоджуватися на ці умови, навіть якщо вони не зможуть задовольнити свої потреби. Однак не слід надмірно захоплюватися цією моделлю, оскільки особи, що погодилися виконувати роботу на не вигідних для себе умовах, ніколи не будуть надійними.

Отже, формуючи колектив, менеджери повинні усвідомлювати, що співпраця членів колективу буде ефективною лише за добре налагоджених відносин між керівництвом і підлеглими, дієвої системи заохочення, атмосфери доброзичливості і взаємної підтримки.

Сутність, види колективів (груп)

Кожна організація складається з невеликих груп (колективів), які взаємодіють між собою.

Група (колектив) - дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Взаємодія членів групи відбувається на основі стабільних рольових стосунків і з дотриманням певних норм та правил поведінки. У межах організації щодо груп людей, які формуються для виконання виробничих завдань, доречно вживати термін «колектив».

Колектив характеризується такими ознаками:

- спільною метою. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде єдиною для всіх;

- психологічним визнанням членами колективу один одного і ототожнення себе з ним. У його основі — спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;

- практичною взаємодією людей у процесі досягнення спільної мети. Внаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалів його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.

Колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби — у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.

За характером зв'язків усередині організації розрізняють формальні та неформальні об'єднання працівників.

Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є *формальні групи*. Їх кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.

Формальні групи — об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.

До формальних груп відносять:

- *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- *робочі групи* (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
- *цільові групи, або комітети* (мають право на групове прийняття рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними — ради, комісії, проектні команди тощо).

Формальні групи взаємодіють між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення. Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від змодельованої її керівниками. Найсуттєвішими причинами цього є:

- 1) *недосконала модель поведінки працівників у спланованій ситуації*. Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи наголошує на основному - результатах, яких потрібно досягти, та ресурсах, які можна використати. Поза його увагою залишаються методи виконання роботи і взаємодія людей, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості й виходять за межі формальних відносин;
- 2) *конфлікти між формальною та неформальною структурами*. Досвід та знання окремих індивідів дають змогу їм виділитися із загалу і конкурувати з формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізовані й доведені до абсурду, або ж коли запропоновані керівником методи роботи йдуть врозріз зі звичними чи порушують певні традиції, що склались у групі. Якщо дії такої людини підтримують інші, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за приписами керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив. Тобто утворюється неформальна група.

Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але передусім прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.

Неформальна група — спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Менеджери мусять усвідомлювати відмінності утворення і функціонування обох видів груп, оскільки від цього залежить ефективність управління ними.

Поява неформальних груп зумовлена різними чинниками: бажання урізноманітнити коло інтересів, не обмежуючи їх лише діловими стосунками (спільні інтереси, симпатія, задоволення від спілкування тощо); захист та відстоювання економічних інтересів, що йдуть урозріз з інтересами формальної групи чи організації загалом тощо.

Зважаючи на причини виникнення, неформальні групи по-різному (як позитивно, так і негативно) впливають на результати діяльності формальної організації. Тому завданням

менеджерів є така організація співпраці у трудових колективах, щоб діяльність неформальних груп мала не антагоністичний, а підтримуючий характер.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу її лідерів на інших членів групи (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні відмінності формальних і неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За заздальгідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Формування і розвиток колективу

Формування колективу відбувається під впливом багатьох чинників, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним. До них належать:

1) уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі;

2) позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі;

3) психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. В основі психологічної сумісності — темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.

Соціально-психологічна сумісність передбачає:

— відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;

— однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;

— однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їх кращому взаєморозумінню;

— можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі;

— раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху за рахунок іншого;

4) наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкоритися заради досягнення мети;

5) уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

Становлення і розвиток колективу має кілька стадій: формування, притирання, нормалізації і повної інтеграції.

1. *Стадія формування.* Починається з відповідного Рішення, оформленого юридичне. На цій стадії стосунки формуються стихійно. Спершу індивіди поводяться °бережно, кожен намагається знайти собі роль, що забезпечила б збереження його індивідуальності і водночас відповідала б вимогам групи. Кожен перевіряє себе, Чи годиться він для роботи в цій групі, чи відчуває себе повноправним членом цієї групи, чи можуть бути стосунки у цьому колективі дружніми чи тільки діловими, хто з ким взаємодіє, хто до нього ставиться добре, а хто — погано, хто в групі має найбільший вплив. Люди намагаються діяти, не дратуючи колег, і такої самої поведінки очікують від інших. Виникає своєрідний психологічний цейтнот, який може бути ліквідований активнішою, ніж інші, людиною, що прагне якимось спрямовувати діяльність групи. Однак такого активіста за спиною засуджують та критикують, а до тих, хто самоусувається від проблем, ставляться доброзичливо. Такий стан називається *груповим позиційним негативізмом*, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу. У цьому разі природним чинником, що об'єднує членів групи, є нагальна робота. Вона повинна бути всім достатньо знайома, проста і настільки швидко виконана, щоб не було часу вникати у психологічні проблеми. Ефективність виконання цієї роботи залежатиме від чіткості вказівок керівника. Тому на цій стадії використовується переважно *вказівний стиль управління*. У процесі трудової діяльності члени групи пізнають одне одного, між ними встановлюється психологічна спорідненість.

2. *Стадія притирання.* Настає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок кожного. У цьому разі з'являються конкретні проблеми. Ефективну співпрацю можуть гальмувати відсутність чітко визначених цілей, нераціональний розподіл праці, несприятливі зовнішні обставини. Перед індивідами постають запитання: хто краще знає про найближчі цілі? хто має уявлення про найкращі способи їх досягнення? чий стиль роботи є найкращим? Між членами колективу формуються певні стосунки, подальший розвиток яких значною мірою зумовлює здатність людей ефективно співпрацювати. Це:

- дружня кооперація, взаємодопомога, що ґрунтуються на повній довірі;
- товариське суперництво в окремих сферах діяльності у межах позитивних відносин;
- невтручання, дистанціювання одне від одного за відсутності і суперництва, і співробітництва;
- агресивне суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть за умов спільної роботи, взаємна недовіра;
- суперництво у межах спільної діяльності та негативне ставлення один до одного.

Для спрямування розвитку групи в необхідне організації русло потрібна авторитетна людина, лідер, який би брав на себе відповідальність за рішення і згуртував людей для досягнення спільних цілей. Лідерство, як правило, завойовується професіоналізмом, компетенцією, досвідом, нестандартним мисленням тощо. Претендувати на лідерство можуть кілька осіб, кожна з яких прагне створити собі «групу підтримки». Це призводить до виникнення фракцій та коаліцій, боротьба між якими триває доти, поки не з'ясується картина лідерства у групі. Для управління групою на цій стадії доцільно застосовувати *підтримуючий стиль керівництва*, який допоможе швидше й чіткіше з'ясувати диспозиції.

3. *Стадія нормалізації.* На цій стадії група вже постає як команда, хоч і неідеальна. Командну роботу в сучасному менеджменті вважають ключовим чинником успіху багатьох фірм. Члени групи мають чіткі уявлення про інших працівників і їхні методи роботи. Ролі у групі часто пов'язані саме із завданнями, і всі прагнуть їх виконувати якнайкраще. На стадії нормалізації відпрацьовуються власні способи роботи, визначається взаємодія між працівниками, формується відповідна система стосунків. Група відзначається високою продуктивністю роботи, але менеджер прагне її ще підвищити, відшукуючи для цього резерви у сфері мотивації. Перед ним стоять питання: як підтримати досягнутий рівень продуктивності? як досягти більшої згуртованості команди? які цінності поділяють усі в групі? який вид мотивації є дієвим для цієї команди? та ін.

Навіть якщо атмосфера у групі доброзичлива, існує певна система норм, що є основою контролю з боку колективу за поведінкою кожного. Зростання згуртованості групи підвищує її тиск і контроль (комусь із її членів можна керувати, іншому — жартувати, але робити і те, і друге можна далеко не кожному). Тобто формується внутрішньогрупова неформальна ієрархічна струк-

тура стосунків. Це слід брати до уваги менеджерів, Щоб ефективно керувати групою. Найкращим для цього є *стиль співробітництва*.

4. *Стадія повної інтеграції (єдності)*. Працівники визнають цінність кожного для групи. Атмосфера тепла, приятельська і безпечна. Всі пишуться своєю належністю до цієї групи. Таку команду називають ідеальною. Співробітництво і комунікації здійснюються гнучко і цілеспрямовано. Ролі й норми розмиті. До такої групи можна легко приєднатися. Група покладається як на власні, так і на інші ресурси; члени групи ініціативні, прагнуть постійно розвиватися і згодні працювати на загальне благо. Вся діяльність спрямована на пристосування до змін, оскільки статичний стан є неперспективним. Найкращим стилем для керування такою групою є *делегування*.

Однак і в такій групі є проблеми, що переважно стосуються змін у зовнішньому середовищі. Тоді виникає потреба у залученні нових людей, що може порушити баланс сил і призвести до розпаду існуючих коаліцій. Група опиняється у кризовому стані і може припинити існування. Та якщо її члени переглянуть свої позиції, не проявлятимуть агресії один до одного, цінуватимуть роботу в команді, вони знайдуть спосіб подолати труднощі й продовжити співпрацю.

Отже, на кожній зі стадій існують певні проблеми, пов'язані з налагодженням стосунків і усвідомленням кожним індивідом свого місця (ролі, статусу) у групі. Для усунення цих проблем керівник групи мусить застосовувати різні стилі управління.

Не кожна група у своєму розвитку досягає повної інтеграції, коли стосунки в ній стають ідеальними. Здебільшого розвиток завершується стадією нормалізації, що теж забезпечує ефективну роботу групи.

Досвід свідчить, що колективна робота може бути ефективною і неефективною. Це великою мірою залежить від того, чи достатньо уваги керівництво приділяє тому, щоб сформовані колективи у своєму розвитку дійшли до стадії повної інтеграції.

Чим більше способів використовує організація для вдосконалення колективної роботи, тим більша вірогідність повної інтеграції. До таких способів, зокрема, відносять системи професійного навчання та навчання з метою усунення психологічної несумісності членів команди. Навчальні програми не тільки забезпечують її учасників інформацією, якої вони потребують, а й сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. Зокрема, при розробленні програм навчання для цільових груп слід враховувати специфіку їхньої діяльності: їх створюють для розв'язання складних, важливих для організації і нестандартних завдань. Отже, члени таких груп мусять бути здатними вести творчий пошук і досягати консенсусу в оцінці вигідності та доцільності поданих ідей (проектів).

Рівень розбудови і використання групової роботи в організації можна оцінити за такою шкалою:

1. *Відмінний*. Команди розвиваються, і їх використовують у ситуаціях, коли це має сенс, а індивіда поважають як у межах команди, так і поза нею. Спільними є цінності, мета і бажання досягти значних результатів. Переваги і недоліки групового прийняття рішень і способів досягнення консенсусу всім відомі, і колективне рішення приймається за відповідних обставин. Усі погоджуються з думкою, що той, хто слабше працює в команді, може значно переважати інших, працюючи самостійно. Таких працівників також цінують і заохочують. Інформацію охоче надають усім, хто хоче і може нею скористатись.

2. *Посередній*. В організації побутує переконання про прогресивність командного підходу. Багато часу, енергії та коштів витрачається на вивчення групової динаміки і формування працездатних команд. Випадкові слабкі рішення, що є результатом прагнення тільки консенсусу, розглядаються як прийнятна ціна за інтеграцію зусиль. Підрозділи намагаються нагромаджувати колективні знання, оскільки вірять приказці, що знання — це сила.

3. *Неприйнятний*. Немає прагнення сформувати робочі команди, окрім тих, що зумовлені формальною структурою фірми.

Отже, робота у команді сприяє повнішому використанню творчого потенціалу працівників. Однак команди доцільно створювати там, де групова діяльність має переваги.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУП ТА КОМАНД

Групова діяльність здійснюється за тією ж схемою, що й індивідуальна. Вона охоплює процеси планування, організування, мотивації, контролю, координації. Однак групова робота характеризується певними особливостями. Передусім вона ефективна там, де потрібно оперативно вирішити проблему, яка виникла в організації. Тому істотне значення має спроможність групи виявити можливі альтернативи, вибрати найкращу, дійти згоди щодо способу її реалізації тощо. Для цього слід створити відповідні умови, врахувавши, що знаходження альтернативи можливе лише у процесі обговорення ситуації, аргументування позицій, обміну думок між членами групи.

Ефективність групової діяльності залежить від багатьох чинників, найважливішими серед яких є: розмір, склад групи, групові норми, згуртованість групи, конфліктність усередині групи, статус членів групи, групові ролі.

Розмір групи. Вважають, що оптимальною для Управління і міжособистісного спілкування в процесі Діяльності є група, котра налічує 5-9 осіб. Такий колектив найменш конфліктний і найбільш оперативний. У групі, до якої належить менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Групу, у якій більше 9-10 осіб, складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у групі посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угруповання, дії і наміри яких часто є суперечливими.

Склад групи. Досвід свідчить, що група має складатися з людей з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така група працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, а значить, приймає обґрунтованіші рішення.

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо). Досвід підтверджує, що добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано — ті, що їм суперечать. Так, відданість фірмі й орієнтація на колективну роботу надзвичайно розвинуті у японському менеджменті (що відповідає переважно общинному характерові стосунків серед японців) і слабо — в американському. Там заохочується індивідуальна робота, оскільки вона забезпечує вищі результати, що є основою розвитку будь-якої фірми. Тому американський працівник змінює місце роботи, якщо не може себе реалізувати достатньою мірою на старому. Якщо групові норми і правила визнаються всіма членами групи беззастережно, то це свідчить про високу згуртованість групи.

Згуртованість групи. Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас згуртованість може набути характеру групової однастайності, коли тиск групи на окремих її членів стає надмірним. Груповий тиск — чи не найсильніший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися, щоб не вступити у конфлікт.

Індивіди, залежно від характеру, по-різному ставляться до групових норм і групового тиску. Одні цілком їх приймають і намагаються їм відповідати. Інші, в душі не погоджуючись, змушені на практиці дотримуватись їх, щоб не втратити прихильності колективу, але лише доти, доки їм це вигідно (про таких кажуть, що вони *мімікують* (лат. - удавання - здатність змінювати свої погляди залежно від кон'юнктури)). Треті їх не приймають і не приховують цього, що спри-

чиняє високу конфліктність. Такі працівники або йдуть із колективу, або колектив змушений до них пристосовуватись, якщо вони мають для нього цінність.

Конфліктність групи. Наявність у групі несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх у функціональне русло.

Статус членів групи. Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм групи. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція є найкращою. Часто саме «новачки» мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності Роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб Думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.

Ролі членів групи. Поведінка кожного індивіда має сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей групи. Однак не кожна людина здатна до групової роботи. Є Цілковиті індивідуалісти, котрі в команді працюватимуть нижче середнього рівня або навіть є причиною її Руйнування. На групові ролі не призначають; вони зумовлені психологічними особливостями працівника.

З роллю завжди пов'язані певні права, обов'язки та очікування. Розрізняють три види групових ролей: цільові, підтримуючі і негативні ролі.

- *Цільові ролі.* Їх розподіляють таким чином, щоб була можливість відбирати і виконувати групові завдання. Їх умовно називають: «голова», «генератор ідей», «комунікатор-добувач інформації», «скептик-аналітик», «контролер-фінішер».

«Голова» — авторитетна людина з високою самодисципліною, яка вміє поставити перед командою стратегічні цілі та завдання. Досягає цього не за рахунок своїх прав і влади, а завдяки такій організації роботи, за якої члени команди реалізують поставлені перед ними завдання як свої власні. Ініціює діяльність групи, відшукує нові сфери використання її можливостей, координує та інтегрує зусилля різних підгруп чи членів групи, керує виконавчою роботою, спрямовує творчий процес у потрібне русло.

«Генератор ідей» — індивід з найвищим рівнем інтелекту і найрозвинутішою фантазією. Автор оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень. Радикальність його мислення, зорієнтованість на функціональні проблеми можуть «заносити» його в теоретичні хащі, з яких важко вибратися. Він може припускатися помилок у деталях через власну неухважність. Його основне завдання — ідеї. Може ображати інших членів колективу, особливо якщо їхні думки не збігаються з його. Інколи доводиться потурати певним його вчинкам, оскільки важливим для організації є кінцевий результат його діяльності.

«Скептик-аналітик» — людина з високим рівнем інтелекту і флегматичним характером. Рідко пропонує оригінальні ідеї, однак визначає критерії, за якими слід оцінювати подані ідеї, і обов'язково виявить допущені при їх обґрунтуванні помилки, що зробить обговорюваний проєкт реальнішим.

«Комунікатор-добувач інформації» — своєрідний розвідник з неабиякими здібностями і можливостями у міжособистісному спілкуванні. Інформує групу про всі події, підтримує стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без урахування реалій навколишнього (для даної команди) світу.

«Контролер-фінішер» — це людина порядку, яка не любить розхристаності, змушує дотримуватись планів і відповідної якості в роботі. «Контролер» ніколи не заспокоїться, якщо сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено так, як слід. Має сильний характер і загострене відчуття ритму й часу. Орієнтований на кінцевий результат.

- *Підтримуючі ролі.* Передбачають поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності групи. Такими умовними ролями є «секретар-оформлювач рішень»; «організатор»; «душа команди».

«Секретар-оформлювач рішень». Його основна функція — чітко оформлення результатів. Об'єднує всі ідеї і думки в один завершальний проєкт, тому заохочує усіх до участі у підведенні підсумків обговорення проєкту, домагається чіткості формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проєкту.

«*Організатор*». Його діяльність спрямована на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.

«*Душа команди*». Індивід, який працює краще від інших і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний; «цементує» команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок усіх в загальну справу. За його відсутності справи йтимуть значно гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.

• *Негативні ролі*. Виникають за обставин, коли позиція певних людей або властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією більшості членів групи. Такими ролями можуть бути: «король», «кавалер», «красуня», «критикан», «блазень» тощо.

«*Король*» — це людина, яка звикла до головної ролі в групі і вважає, що має беззаперечне право на прийняття остаточного рішення, не зважаючи на сумніви інших; Своїм тиском придушує ініціативу і робить групу неспроможною до прийняття нестандартних рішень.

«*Кавалер*». У всьому підтримує лідера групи, перший підхоплює висунуті ним пропозиції. Внаслідок цього створюється враження, що рішення вже знайдено, тому Робота групи завершується не оптимальним чином.

«*Красуня*» — претендує на роль «найкращого працівника». Охоче розповідає про досягнуті успіхи; про те, якими вдалими були її ідеї, наголошує, що готова із запалом взятись за вирішення нової проблеми. Але проект, яким займається група, їй нецікавий, тому вона не хоче витратити на нього час. Така поведінка дезорієнтує групу, оскільки її члени втрачають впевненість у перспективності справи, якою займаються.

«*Критикан*» — «скептик», який готовий заперечити будь-яку ідею, довести її ефемерність і неспроможність. Отримує задоволення від самого процесу критики, оскільки це викликає у ньому почуття самоствердження. Перетворення «скептика-аналітика» на «критикана» є небезпечним для групи, оскільки налаштовує її песимістично щодо можливості вирішити проблему.

«*Блазень*» — особа, що звикла завжди бути в центрі уваги. Якщо в групі вона не може виділитися своїми професійними здібностями, то бодай тим, що жартуватиме — доречно і недоречно. Це розмагнічує групу, зумовлює зниження ділової експресії, уповільнення роботи, роздратованість. «Блазнем» може стати людина, яка претендувала на роль «душі команди».

3. МІЖСОБИСТІ ТА МІЖГРУПОВІ КОНФЛІКТИ.

Конфлікт — це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

У науковій, довідковій і методичній літературі описуються різноманітні класифікації конфліктів на основі їхніх істотних ознак:

- 1) За характером суб'єкта конфлікту. Суб'єктом може виступати окрема особа, двоє або декілька осіб, група осіб, організація, держава тощо.
 - внутрішньоособистісні
 - соціальні.
- 2) За характером відносин підлеглості між учасниками
 - «по вертикалі» (люди перебувають у підпорядкуванні одна до одної)
 - «по горизонталі» (люди не знаходяться в підпорядкуванні один до одного; співробітники одного статусу).

За цією ознакою деякі автори називають також змішані конфлікти, у яких представлені і ті, і ті відносини; конфлікти «по діагоналі» (опоненти знаходяться у відносинах непрямой підлеглості).

- 3) Залежно від часу протікання
 - короткочасні,
 - тривалі,
 - затяжні.
- 4) За сферою людської життєдіяльності
 - сімейні, побутові,
 - виробничі, трудові,
 - політичні, соціальні та ін.
- 5) За результатами

- *функціональним* і вести до підвищення ефективності організації.
- *дисфункціональним*, і тоді буде знижено особисту задоволеність, групове співробітництво та ефективність організації.

б) За змістом:

- внутрішньоособистісний,
- міжособистісний,
- між особистістю та групою,
- міжгруповий.

Внутрішньоособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту не відповідає загальному визначенню поняття «конфлікт». Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Він може приймати різні форми. Одна з найпоширеніших - рольовий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги з приводу того, яким має бути результат її роботи. Наприклад, завідувач секції чи відділу в універсальному магазині може зажадати, щоб продавець весь час знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає занадто багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами. А продавець сприймає вказівки щодо того, що робити і чого не робити, як несумісні. Аналогічна ситуація виникла б, якби керівнику виробничого підрозділу його безпосередній начальник дав вказівку нарощувати випуск продукції, а керівник з якості наполягав би на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу. Обидва приклади говорять про те, що одній людині керівники давали суперечливі завдання і від неї вимагали взаємовиключні результати. У першому випадку конфлікт виникав у результаті суперечливих вимог, пропорованих одній і тій самій людині. У другому випадку причиною конфлікту було порушення принципу єдиноначальності.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами чи цінностями виконавця. Наприклад, жінка-керівник давно планувала в суботу і неділю поїхати відпочити з чоловіком, тому що її надмірна увага до роботи стала погано позначатися на сімейних стосунках. Але в п'ятницю до неї в кабінет вривається її начальник з якоюсь проблемою і наполягає, щоб вона зайнялася її вирішенням у вихідні дні. Наприклад, агент у справах продажу розглядає хабар як вкрай неетичний спосіб взаємодії, але начальство дає йому зрозуміти, що продаж має відбутися будь-що. Це особливо часто відбувається в родинях, де і чоловік, і дружина займають керівну посаду чи є фахівцями. Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути реакцією на робоче перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, незначною впевненістю в собі та організації, а також із стресом.

Міжособистісний конфлікт. Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику. Чи уявімо, що два художники працюють над однією і тією самою рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Кожний намагається переконати директора прийняти його варіант. Аналогічним, тільки більш тонким і тривалим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями іноді просто не в змозі жити в злагоді один з одним. Як правило, погляди та цілі таких людей розрізняються докорінно.

Конфлікт між особистістю і групою. Як показав хотторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку. Кожний повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи суперечать очікуванням окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось захоче заробити більше, виконуючи роботу понад норми, а група розглядає таку «надмірну» старанність як негативну поведінку.

Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на зборах можливість збільшення обсягу продажу, більшість буде вважати, що цього можна досягти за рахунок зниження ціни. А хтось один переконаний, що така тактика зменшить прибуток і створить думку, що їхня продукція за якістю нижча, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може перейматися інтересами компанії, все одно її можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона проти думки групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотриманням правил і процедур організації. Керівник може бути змушений вживати дисциплінарних заходів, що можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару - змінити ставлення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

Міжгруповий конфлікт. Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності. Під час експерименту, наприклад, було виявлено, що працівники разом вирішили працювати нижче норм, установлених керівництвом. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може слугувати конфлікт, що не припиняється, між профспілкою та адміністрацією.

На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Штабний персонал зазвичай більш молодий та освіченіший, ніж лінійний, і у спілкуванні використовує технічний жаргон. Ці відмінності призводять до зіткнення між людьми та ускладненнями у спілкуванні. Лінійні керівники через це можуть відкидати рекомендацію штабних фахівців і виражати невдоволення з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язано з інформацією. В екстремальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисно вибрати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, щоб весь намір закінчувався провалом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватися, що його представникам не дають можливості самим втілити в життя свої рішення, і намагатися зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це яскраві приклади дисфункціонального конфлікту.

Часто через розходження цілей починають конфліктувати одна з одною функціональні групи всередині організації. Наприклад, відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, у той час як виробничий підрозділ більше піклується про співвідношення витрат і ефективності, а також про економію на масштабах. Економія на масштабах — це зниження витрат виробництва на одиницю продукції з одночасним збільшенням обсягу виробництва, тому що на кожен виріб буде припадати менша частка умовно-постійних і накладних витрат. Однак за занадто великих розмірів підприємства такого роду «економія на масштабах» часто перестає діяти через те, що тримати великі товарні запаси, щоб швидко виконувати замовлення, як вважає відділ збуту — означає збільшувати витрати, а це суперечить інтересам виробничих підрозділів. Чи, наприклад, денна зміна медичного персоналу може звинуватити нічну зміну в тому, що та погано доглядає за хворими. У великих організаціях один підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість, продаючи готову продукцію зовнішнім споживачам замість того, щоб задовольнити потреби інших підрозділів компанії у своїй продукції за більш низькою ціною.

4. КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ.

Методи розв'язання конфліктних ситуацій: структурні і міжособові.

Структурні методи вирішення конфлікту

Роз'яснення вимог до роботи. Одним із найкращих методів управління, які відвертають дисфункціональний конфлікт, - роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника та підрозділу. Тут необхідно згадати такі параметри, як рівень результатів, які слід отримати, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури і правила. Причому керівник уточнює всі ці питання

не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією - це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів - ланцюг команд. Як відзначав М. Вебер і представники адміністративної школи, установлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи та наради між відділами. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягають більшої ефективності, ніж ті, котрі не зробили цього. Наприклад, компанія, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами — відділом збуту і виробничим відділом — змогли вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує обсяги замовлень і продажу. Ця служба здійснювала зв'язок між відділом збуту та виробництвом і вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення і графіки постачань.

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей - ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників або груп і відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, - направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Наприклад, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, варто сформулювати цілі для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. Аналогічно встановлення чітко сформульованих цілей для всієї організації в цілому також буде сприяти тому, що керівники відділів прийматимуть рішення, сприятливі для всієї організації, а не тільки для їхньої власної функціональної сфери. Виклад вищих принципів (цінностей) організації розкриває зміст комплексних цілей. Компанія намагається зменшити можливості конфлікту, формулюючи Загальноорганізаційні комплексні цілі, щоб досягти більшої злагодженості в діяльності всього персоналу.

Прикладом формулювання комплексних цілей для всіх співробітників слугує компанія «МакДональдс». Починаючи будувати свою імперію ресторанів швидкого обслуговування, керівництво спрямувало увагу не тільки на ціни, якість і частку ринку. Воно вважало, що вони дійсно роблять послугу американцям, які мають обмежені кошти. Ця «соціальна місія» додала більшої ваги оперативним цілям. Кухарі та офіціанти в закладах, що працюють під вивіскою «МакДональдс», поставилися до цих цілей як до цілей більш високого порядку, як до корисного прийому, який допомагає витримати сувору систему контролю за якістю на всій фірмі. Дотримуватися високих стандартів було легше, коли вони подавалися в контексті допомоги суспільству.

Структура системи винагород. Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, що роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, необхідно винагороджувати подякою, премією, підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп.

Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів збуту тільки на підставі збільшення обсягу проданих товарів, то це може суперечити наміченому рівню одержання прибутку. Керівники цих відділів можуть збільшити обсяги збуту, пропонуючи без усякої потреби великі знижки і, тим самим, знижуючи рівень середнього прибутку компанії. Чи може виникнути конфлікт між відділом збуту і кредитним відділом фірми. Намагаючись збільшити обсяг продажу,

відділ збуту може не вкластися в межі, установлені відділом кредитів. Це веде до скорочення можливостей одержання кредитів і, отже, до зниження авторитету кредитного відділу. У такій ситуації кредитний відділ може збільшити конфлікт, не давши згоди на неординарну операцію і позбавляючи відділ збуту відповідних комісійних.

Міжособові методи вирішення конфлікту

Ухилення. Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей.

Суть цієї стратегії полягає у прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючись своїм, але і не наполягаючи на своєму. Як правило, її використовують, коли немає необхідності відстоювати свої права, коли сторони не співробітничать для вироблення рішення проблеми, а сама проблема не є настільки важливою, щоб витратити на неї сили. Така стратегія також доречна, якщо опонент має велику владу чи людина почуває себе неправою. тому в неї немає підстав боротися за власну позицію.

Ухилення може бути корисним у спілкуванні з важкою, конфліктною людиною. Іноді доцільно ухилитися від вирішення конфлікту.

Цю стратегію не можна вважати втечею від проблеми чи відмовою від відповідальності. Часто це досить конструктивна реакція на конфліктну ситуацію. Цілком можливо, що конфлікт вирішиться сам собою. А якщо ні, то тимчасова відстрочка дозволить добре підготуватися до його обговорення.

Стратегію ухилення зазвичай застосовують у таких типових ситуаціях:

- напруженість занадто велика і необхідно її послабити;
- результат не дуже важливий, і рішення настільки тривіальне, що не варто витратити на нього сили;
- вирішення цієї проблеми може призвести до додаткових неприємностей;
- зрозуміло, що не можна вирішити конфлікт на свою користь;
- потрібно виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або заручитись чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і вирішення конфлікту занадто багато потребуватиме;
- мало влади для вирішення проблеми чи для вирішення її бажаним способом;
- інші мають більше шансів вирішити проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

Згладжування. Ця стратегія характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі -одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту і розлюченості, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. У результаті може наступити мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть всередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух.

Примус. Тут переважають спроби примусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, він зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Згідно з Блейком і Моутон, «конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку через право начальника». Ця стратегія може бути ефективною в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік її полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо в молодшого і освіченішого персоналу.

Компроміс. Ця стратегія характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який

виник з важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив.

Це стратегія врегулювання суперечок через взаємні поступки. Суть її полягає в тому, що сторони частково виконують свої бажання, а частково бажання опонента. Компроміс часто є вдалим відступом чи останньою можливістю прийти до якого-небудь рішення. Компроміс деякою мірою нагадує співробітництво, однак відрізняється від нього більш поверхневим характером, тому що не потребує глибокого осмислення недоліків та інтересів іншої сторони.

На компроміс доводиться погоджуватися, коли, приміром, обидві сторони хочуть одного й того самого, але розуміють, що одночасно це нездійсненне (зайняти ту саму посаду, одержати той самий кабінет тощо).

Співробітництво дозволяє виробити довгострокові взаємовигідні рішення, а в результаті компромісу може бути знайдений лише тимчасовий придатний варіант. Нерідко через якийсь час виявляється незадоволеність прийнятими рішеннями. Поновлення конфлікту в зміненому вигляді стає неминучим.

Типові ситуації, у яких стратегія компромісу є найефективнішою:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- потрібно одержати рішення швидко, оскільки немає часу або це більш економічний і ефективний шлях;
- можна погодитись на тимчасове рішення;
- можна скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має не занадто велике значення і можна трохи змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволяє зберегти взаємини й одержати хоч щось, аніж усе втратити.

Вирішення проблеми. Це - визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується такою стратегією, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації.

ТЕМА: ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Сутність відповідальності та етики у менеджменті.
2. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
3. Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей.
4. Причини неетичної поведінки. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. СУТНІСТЬ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЕТИКИ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Відповідальність – покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне виконання.

У моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності за основу береться загальна соціальна відповідальність компанії, обумовлена відповідно до чотирьох критеріїв: економічна, юридична, етична і прийнята на себе відповідальність.

Економічна відповідальність. У граничному випадку економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляв нобелівський лауреат, економіст Мілтон Фрідмен. Згідно М. Фрідмена діяльність компанії повинна бути підлегла одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Юридична відповідальність – дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організації. Під юридичною відповідальністю розуміється необхідність для організації підлаштовуватися встановленим суспільством правилам, досягнення її економічних цілей у рамках закону. Закони можуть видаватися місцевою або центральною владою.

Етична відповідальність. Етично відповідальна поведінка компанії означає суспільно корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності і неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Прийнята на себе відповідальність. Прийняття на себе відповідальності носить для корпорації винятково добровільний характер і зв'язана з бажанням компанії внести свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Функціонування будь-якої організації у великій мірі залежить від етичних факторів, під якими розуміють прийняті у певному середовищі принципи, норми і нормативи, у відповідності з якими зобов'язані діяти всі працюючі, використовуючи свободу.

Етика – це наука, об'єктом якої є мораль. Етика аналізує соціальний механізм моралі та її аспекти, природу моральної діяльності, моральних відносин і моральної свідомості.

Людське спілкування вимагає дотримання певних норм, правил поведінки, стилю мовлення. Для того, щоб контакти між людьми відбувалися в межах соціальної рівноваги, а спілкування було гармонійним, приємним і корисним, людьми вироблені і певною мірою узаконені правила етикету.

Етикет – це встановлений порядок, сукупність правил, які регламентують зовнішню культуру людських стосунків.

Термін „етикет” виникає у Франції у XVIII столітті за часів правління відомого короля Франції Людовика XIV, який увійшов в історію як „король сонця”. На одному з вишуканих прийомів у короля Людовика XIV гості отримали картки, на яких був написаний перелік правил поведінки. Ці картки називали етикетками, звідси і походить назва „етикет”. Але ці правила були відомі ще в Стародавньому Єгипті. Тут в 2350 р. до н.е. була написана своєрідна „Інструкція поведінки”.

Етичні норми спрямовані на формування сильної, незворушної, вольової людини. Дотримання правил гарного тону необхідно для досягнення ділового і особистого успіху.

2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ДОБРОВІЛЬНА РЕАКЦІЯ НА СОЦІАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ СУСПІЛЬСТВА З БОКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Соціальна відповідальність – добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Соціальна відповідальність – це сукупність зобов'язань, що їх організація повинна дотримуватися і за допомогою яких створювати соціальний контекст, у якому вона функціонує.

Формальне визначення *соціальної відповідальності* припускає обов'язок керівництва організації приймати рішення і здійснювати дії, що збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії.

Переваги соціальної відповідальності:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;
- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між підприємцями та іншими членами суспільства.

Проблеми соціально-відповідальної поведінки організації:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Соціально відповідальні організації враховують вплив своїх дій на всі зацікавлені групи.

Зацікавленою групою називається будь-яке співтовариство всередині організації чи поза нею, що пред'являє визначені вимоги до результатів діяльності компанії і характеризується визначеною швидкістю. Найбільш важливі зацікавлені групи великої компанії, її фундамент (без якого не може існувати) зацікавлені групи – інвестори, акціонери, працівники, покупці і постачальники.

До числа *впливових зацікавлених груп* відносяться також уряд і жителі регіону, у якому розміщене виробництво компанії. Багато корпорацій існують на підставі ліцензії чи інших дозвільних документів, їх діяльність обмежується законами про безпеку праці, захисту навколишнього середовища й іншими.

До *зацікавленої групи жителів регіону* (вірніше буде назвати їх співтовариством) ми відносимо не тільки проживаючих у ньому людей, але і місцеву владу, природне середовище і фізичне оточення, якість життя людей. Окремо виділені групи з особливими інтересами можуть містити в собі торгові і професійні асоціації, а також комісії з захисту прав споживачів.

На перший погляд, більшість людей погоджується з тим, що організації повинні бути соціально відповідальні. Та є й противники широкої інтерпретації соціальної відповідальності, і вони наводять певні аргументи на свою користь. Деякі з найвагоміших аргументів цих сучасних дебатів з обох сторін відображені на рисунку 1.

Аргументи на користь соціальної відповідальності.

Люди, які відстоюють соціальну відповідальність, стверджують: оскільки організації самі створюють багато проблем, а саме: забруднюють довкілля, воду, виснажують ресурси, то вони повинні відігравати головну роль у їхньому вирішенні. Критики переконані в такому: оскільки корпорації – це юридичні особи майже з такими ж правами, як і фізичні, бізнес не повинен уникати виконання своїх обов'язків. Захисники соціальної відповідальності зазначають: державні організації мають обмежений бюджет, натомість багато великих підприємств мають потрібні ресурси, які можна використати для вирішення названих проблем. Наприклад, IBM постійно дарує комп'ютери школам, а багато ресторанів віддають залишки їжі притулкам для бездомних.

Аргументи проти соціальної відповідальності. Однак деякі особи переконані, що розширення соціальної відповідальності послабить економіку США, відволікаючи бізнес від його

головної мети – отримання прибутків для власників. Наприклад, гроші, які Chevron та General Electric вносять на соціальні та благодійні справи, могли б бути розподілені власникам як дивіденди. Ben & Jerry's Homemade Inc. також проводить дуже широку благодійну діяльність. Проте деякі акціонери нещодавно критикували фірму, коли вона відмовилася від вигідного експорту у Японію, тому що японський дистриб'ютор не мав подібної соціальної програми.

Інше заперечення проти поглиблення соціальної відповідальності бізнесу таке: корпорації вже й так мають необмежену владу, а їхня активність у соціальних програмах додасть їм ще більшої влади. Ще один аргумент проти соціальної відповідальності стосується можливості загострення конфлікту інтересів. Зрештою, критики доводять, що організації не мають досвіду менеджменту соціальних програм, запитуючи, яким чином компанія може достовірно знати, чий курс або програму доцільно підтримувати або на яку найліпше витратити гроші.

Аргументи на користь соціальної відповідальності

Аргументи проти відповідальності

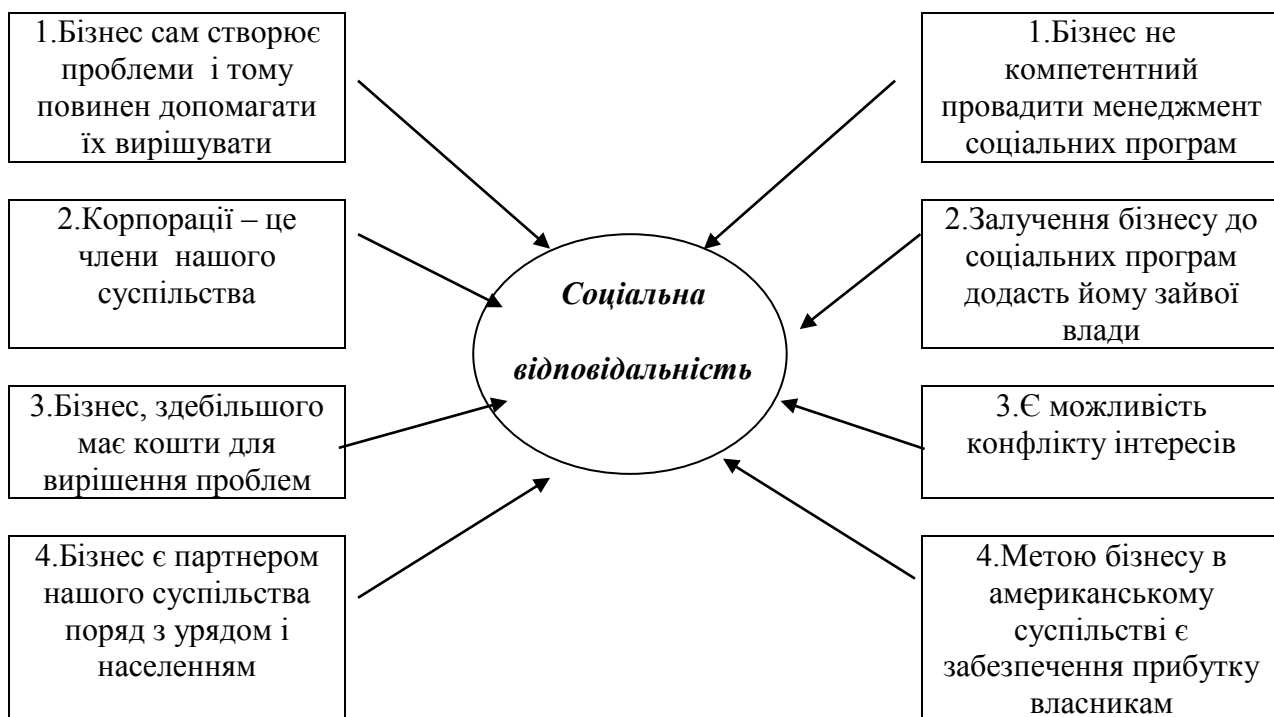


Рис. 1. Аргументи за і проти соціальної відповідальності

3. ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА ЯК СУКУПНІСТЬ ВЧИНКІВ ТА ДІЙ ЛЮДЕЙ

Етичні норми спрямовані на формування сильної, незворушної, вольової людини. Дотримання правил гарного тону необхідно для досягнення ділового і особистого успіху.

Етикет, звільнений від застарілих формальностей, спрощує і нормалізує повсякденне життя. Його правила ґрунтуються на таких моральних категоріях, як ввічливість, порядність, практичність. Знання правил етикету сприяє розвитку почуття такту, поваги до інших людей, навіть в умовах протистояння та суперечки відкриває можливості зберегти власну гідність.

Складовою частиною етикету є порядність. Етикет допомагає людині утримуватися від негативних вчинків таких, як обман, підступність, шахрайство.

Володіння правилами етикету дає можливість не образити ділового партнера, підтримувати власну гідність і престиж фірми. Разом з тим етикет сприяє встановленню сприятливого

психологічного клімату в процесі ділового спілкування, що є корисним для ефективного ведення бізнесу.

Будь-яка людська дія чи вчинок набувають моральне значення лише в контексті певних стосунків з людьми. За впливом, який справляє той чи інший акт діяльності на спілкування, можна судити про його справжню моральну вагу.

Добрі вчинки і добрі наміри самі по собі є безперечним моральним надбанням особи. Однак у житті трапляється так, що один добрий вчинок або навіть кілька добрих вчинків не вичерпують моральної характеристики особистості, особливо коли мова йде про позитивну її оцінку.

„Коли людина здійснює той чи інший моральний вчинок, - писав Ф. Гегель, - то цим вона ще не добродієць: вона добродієць лише в тому випадку, якщо цей спосіб поведінки є постійною рисою її характеру”.

Тільки поведінка як сукупність вчинків може дати найбільш повне уявлення про особистість. Лінія поведінки та її спрямованість рано чи пізно розкривають сутність особистості.

Людська поведінка багатофункціональна. У різних ситуаціях одні й ті ж люди поведуться по-різному. На поведінку особистості сильно впливає не тільки її оточуюче середовище, а й власні емоції. Але істинно морально-етична особистість поводить себе людяно, не проявляючи агресивності, нетерпимості, презирства або зневаги до інших за будь-яких обставин.

Етичний підхід до визначення поведінки людини полягає в тому, що всі види людської діяльності підлягають моральній оцінці і можуть бути морально класифіковані. До найвищих моральних цінностей людини відносяться: щастя, любов, родина, дружба, свобода. Зазначена градація моральних цінностей зумовлена власне індивідуальними людськими потребами. Задоволення та наявність їх визначають загальнолюдську позицію перебування людини в оточуючому її світі, яке називається життям.

Морально-етичні норми поведінки людини найкраще розкриваються в спілкуванні. Етичний аспект спілкування може бути розкритий через моральний зміст міжособистих стосунків. В основі етики ділових стосунків повинні бути координація і гармонізація інтересів сторін. При цьому важливо, щоб стосунки здійснювалися етичними засобами. Ринкові відносини надають діловим партнерам свободу вибору, разом з тим вони збільшують кількість варіантів рішень щодо ведення власного бізнесу.

У кожній ситуації проявляється рівень культури людини, її освіченості та вихованості. Наше знайомство з людьми починається з представлення та звернення один одного. Від того, як ми це робимо, залежать подальший успіх або занепад нашої компанії.

Існують такі форми представлення:

1. *Звичайне офіційне знайомство* передбачає таку форму представлення: „Пане Іванов, дозвольте Вам представити пана Петренка.” Можна також назвати звання чи посаду. Слід називати людину на повне ім'я. Якщо необхідно представити чоловіка жінці, то це робиться наступним чином: „Пане Петренко, дозвольте представити Вас пані Галині”.
2. *Представлення при зустрічі делегацій.* Під час зустрічі двох делегацій першим представляється керівник делегації, яка приймає гостей і представляє свою дружину. Потім теж саме робить керівник делегації, що прибула. Після чого керівник приймаючої делегації представляє членів своєї делегації за їх рангом в порядку пониження. Якщо є жінки, то спочатку представляють жінок. Потім таку ж процедуру здійснює голова делегації, що прибула.
3. *Представлення главі держави або монарху.* Главі держави чоловіка чи жінку представляють таким чином: „Пане президенте, дозвольте представити Вам пана або пані Коваленко”. Після цього додаються додаткові пояснення про представлену особу. Представлення монарху простіше: „Ваше величносте, пан або пані Коваленко”.
4. *Загальна форма представлення.* Молодшого представляють старшому; нижчого за званням чи посадою – вищому; чоловіка жінці, за винятком глав держав, монархів, церковних ієрархів – чоловіків. Гостям представляють членів родини, починаючи з дружини, однак батькам представляють гостя.

Після представлення, як правило, чоловік повинен трохи поклонитися жінці.

Звертатися до людини також можна по-різному. Але якщо необхідно виказати особливу повагу співрозмовнику, то для цього існують такі способи звертання:

- до глав держав – пане (пані) Президенте;
- до високопосадових осіб – пане (пані) посол, міністре, пре'єр-міністре;
- до монархів – Ваше величносте;
- до католицького кардинала – Ваша святість;
- до патріархів православної церкви – Ваше Блаженство;
- до архієпископів і єпископів – Ваша милість або Ваша світлість;
- до викладачів – на ім'я і по батькові, або пан (пані) Романенко, або професоре Романенко, або просто професоре;
- до лікарів - на ім'я і по батькові, або доктор Федоренко, або просто доктор;
- до юристів, адвокатів - на ім'я і по батькові;
- до представників публічних професій (артист, актор, журналіст) – на ім'я, або пані Ольго, пане Іване, або пан (пані) Грищенко;
- до друзів, знайомих, родичів, дітей – на ім'я.

Слід зазначити що, «доктор» можна звертатися до будь-кого, хто має вищу освіту.

Ефективність взаємодії залежить не лише від обопільного намагання партнерів досягти спільності у поглядах та порозумінні., щирості у викладенні своїх поглядів з обговорюваної проблеми, прагненні дотримуватися принципу рівноправності сторін, а й від слідування моральним нормам.

У взаємовідносинах між людьми слід дотримуватися таких етичних норм [12]:

- в моралі немає абсолютної істини і найвищого судді серед людей;
- етичні промахи інших людей не слід „роздмухувати”, роблячи „з мухи слона”;
- власні промахи слід визнати й не допускати в подальшому;
- хвалити краще інших, а претензії залишати собі;
- моральне ставлення оточуючих до особистості врешті решт залежить від неї самої;
- практичним утвердженням норм моралі повинно бути – „почни з себе”.

Стосунки між організаціями в бізнесі регламентуються діловим протоколом.

Діловий протокол – це регламентований порядок зустрічей і проведів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, укладання угод тощо.

Виділяють декілька основних принципів ділового етикету:

1. *Ввічливість* – це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин.
2. *Тактовність* – це вміння дотримуватися такту у стосунках з іншими людьми. Такт – це почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки.
3. *Взаємоповага* – це належна повага до національних свят та місцевих звичаїв, спілкування на ділових зустрічах, прийомах, у стосунках з людьми.
4. *Гідність* – вияв теплих та гуманних почуттів, вміння виразити подяку за приємне спілкування й увагу, гідно представити себе, свою організацію та державу.
5. *Порядність* – це уміння триматися незалежно від ситуації, не принижуючи гідність інших людей, вміння людини „не переходити межу”.

Етика бізнесу розглядає взаємозв'язок цілей і засобів бізнесу та специфічних людських цілей. Вона вивчає вплив окремих дій на стан людини, фірми, економічної структури і суспільства в цілому. Етика бізнесу розглядає особливі зобов'язання, які люди беруть на себе, приєднуючись до того чи іншого виду бізнесу.

Виділяють декілька основних постулатів бізнес-етики:

1. Створити кодекс етики.
2. Робити більше, ніж говорити.
3. Визначити реальні цілі.
4. Дотримуватися чинного законодавства.

5. Виявляти порушників етики.
6. Рівнятися на кращих працівників.
7. Добиватися гармонійних ділових стосунків.
8. Прагнути до нововведень.
9. Забезпечувати корисність праці.
10. Захищати інтереси своїх партнерів.
11. Визначити необхідність конкуренції.
12. Турбуватися про безпеку виробництва.
13. Ефективно використовувати природні ресурси.
14. Організовувати навчання працівників.

Практика показує, що досягнення високої ефективності діяльності організації неможливо без дотримання етичних засад та соціальних принципів ведення бізнесу. Тому, якщо підприємець хоче досягти значних результатів своєї діяльності, то йому слід користуватися наступними правилами етики бізнесу:

- 1) не вводити в оману нікого, з ким маєш справу;
- 2) не використовувати комп'ютерну техніку для залякування або погроз;
- 3) ставитися однаково до всіх партнерів по бізнесу;
- 4) не укладати угоди, які взаємозобов'язують;
- 5) не принижувати конкурентів;
- 6) щонайменше контактувати з конкурентами;
- 7) не використовувати конфіденційну інформацію незаконно;
- 8) не порушувати авторських прав і ліцензій;
- 9) не використовувати підкуп, подарунки і розваги, які можуть розглядатися як зобов'язання.

Ще однією складовою ділового етикету є використання *візитних карток*. Візитна картка – обов'язковий атрибут бізнесмена. В етиці бізнесу вона відіграє важливу роль, особливо в Японії, Китаї, Кореї в більшості випадків заміняє будь-який документ.

Класична ділова візитка виготовляється виключно на білому папері встановленого розміру 5 x 9 см. Текст друкується чорним шрифтом, який містить прізвище, ім'я та по батькові, посаду, назву і адресу організації, де працює особа, а також її робочий і по можливості мобільний або домашній телефони та адресу електронної пошти. На такій візитці кольоровим може бути лише знак (герб) фірми.

Візитки діячів культури, мистецтва, науки держави можуть містити різні кольори, їх розмір та розмір шрифту і матеріали, на яких вони виготовляється, не регламентуються.

Існують певні правила користування візитками. Зупинимося на основних з них:

1. Направлення візитної картки рівноцінно візиту.
2. Більш ввічливо залишати візитну картку особисто. Обмін візитками здійснюється за рангами. Візитку дають повернутою догори. Той, хто приймає візитку має назвати її господаря на ім'я і по батькові – це вияв поваги. Обмін візитками супроводжується легким поклоном.
3. Візитку, яку власник залишає для когось особисто, залишається з загнутим правим кутом десь на ¼ картки, а потім розправляють картку – прояв найбільшої поваги. Якщо картку передають через когось – кут не загинають.
4. Візитка не підписується і дата на ній не ставиться.
5. Відповідь на візитну картку необхідно давати протягом доби і також візитною карткою.
6. Після знайомства першою передає свою візитну картку особа, що займає нижчу посаду або молодша за віком, у гостях – першими дають візитні картки господарі, на рівних умовах – першими більш ввічливі.

Дотримання зазначених положень ділової етики сприятиме веденню ефективного бізнесу, встановленню і розвитку добрих стосунків з людьми та гармонійному життю особистості.

4. ПРИЧИНИ НЕЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ. ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ.

Причини неетичної поведінки

Кожна людина має свої тільки їй притаманні риси характеру, психологічні особливості, індивідуальні здібності. Вона має своє власне уявлення про добро і зло, своє власне ставлення до навколишнього світу, загальнолюдських цінностей, традицій, звичаїв, які притаманні тому чи іншому суспільству. Людина сама вирішує, як їй ставитися до того чи іншого вчинку, явища, події, як діяти в тій чи іншій ситуації. Але таке ставлення формується під впливом ряду факторів таких, зокрема, як рівень виховання, освіти, культури, особливості характеру, родина, оточення, сфера діяльності, положення в суспільстві тощо. Практика показує, що все це суттєво впливає на формування свідомості людини.

З іншого боку, всі ці фактори можна розглядати і під протилежним кутом зору. Недостатнє або неналежне виховання в дитинстві, погані друзі, негативне оточення, низький рівень освіченості, несприятливі стосунки в родині або відсутність родини взагалі призводять до формування відповідного характеру особи. Людина, яка почувається забутою, покинутою, приниженою, неповноцінною матиме негативне ставлення до оточуючого світу. Такі люди будуть виховувати в собі більш захисні якості, ніж щирість, відвертість, відданість, відкритість. В першу чергу, вони будуть турбуватися про своє благо, про влаштування своїх справ і свого життя. Їх в меншій мірі цікавитимуть інтереси і потреби інших людей, їх радості і горе, їх турботи і переживання. Вся діяльність таких осіб буде спрямована на самозахист, виживання в суспільстві будь-якою ціною. Часто такі люди у всіх своїх негараздах звинувачують суспільство. Вони не бажають відкрито подивитися на себе, свої вчинки, свій характер, своє життя, проаналізувати його і зробити висновки. Буває, що їх спосіб життя немає нічого спільного з загальнолюдськими цінностями, етичними нормами та правилами. Вони хочуть чогось досягти, зайняти певне місце в суспільстві, довести всьому світу, що вони чогось варті, але часто роблять це неетичними методами: обманом, підкупом, погрозами, шантажем. Вони можуть досягти поставленої мети, але чи потрібно це ще комусь, крім них самих.

Звичайно, це стосується далеко не всіх знедолених людей. Досить часто саме такі люди виявляються чуйними, вірними друзями, готовими в будь-яку хвилину прийти на допомогу. Вони можуть досягти значних успіхів саме завдяки своїй чесності, щирості, порядності, відвертості і скромності. Це дійсно справжні особистості, які живуть відповідно до етичних норм, що закладені у них від природи, а не здобуті в процесі життя. На жаль, в сучасному житті такі люди зустрічаються значно рідше, ніж попередня категорія осіб.

Що стосується етичної поведінки в сфері бізнесу, то й тут є певна кількість проблем. Ринкові умови пов'язані з високим рівнем конкуренції, а в перехідний час така конкуренція є особливо жорстокою. Для того, щоб вижити в конкурентному середовищі підприємства вдаються до різних способів, і трапляється так, що такі методи не завжди відповідають етичним нормам ведення бізнесу.

Етика бізнесу пов'язана з правдивістю, чесністю та справедливістю в будь-яких бізнес-операціях. Вона пов'язана з дотриманням чинного законодавства. Але етика – більш широке розуміння, ніж закон. Моральна людина правдива, чесна і добропорядна тоді, коли навіть закон цього не потребує.

Причинами ж неетичної поведінки в бізнесі можуть бути:

1. *Страх розкриття.* Інколи підприємець здійснює нечесні операції в бізнесі, спрямовані на обман або просто неінформування своїх партнерів, конкурентів, а іноді й держави.
2. *Сутичка інтересів.* Конфлікт інтересів може виникати як в середині фірми, коли інтереси працівника чи власника не відповідають інтересам компанії, так і між конкуруючими фірмами.
3. *Політична діяльність.* Цілі, які ставить перед собою бізнесмен, є етичними питаннями. Отримання певних пільг, покращення діяльності компанії за допомогою тих чи інших зв'язків з політичною діяльністю або безпосередньо через свою участь у політичній діяльності.

4. *Людські взаємовідносини.* Як підприємець ставиться до своїх працівників: враховує їх потреби і інтереси, цілі, допомагає їм у розв'язанні особистих проблем і досягненні поставленої мети; чи просто працівники – це його робоча сила.
5. *Обман організації.* Наскільки підприємець чесно веде себе по відношенню до свого підприємства: чи не займається крадіжками грошей, майна, чи не використовує обладнання і майно компанії у власних цілях.

Може бути три варіанти тиску, що змушує людей діяти нечесно:

1. Відомчий тиск.
2. Тиск безпосереднього керівника.
3. Тиск партнерів.

Трапляються ситуації, коли людина здійснює неетичні вчинки під тиском певних обставин. Відомчі установи, керівництво чи партнери вимагають прийняття таких рішень, що не відповідають етичним нормам і принципам. Але це відбувається не через відсутність моральності особистості, а під тиском сторонніх осіб. Наприклад, організація змушена перераховувати певну суму коштів на благодійність, але ці гроші насправді спрямовуються на інші цілі. В обмін на це підприємство отримує лояльне ставлення з боку вищестоящої організації, або контракт від партнера, який за всіма ознаками мав би належати іншій конкуруючій фірмі. Керівник просить свого підлеглого приховати деякі дані досліджень проекту від споживачів чи інвесторів в обмін на підвищення заробітної плати або посади чи просто у разі відмови підлеглого погрожує звільнити його. Чи є етичними такі дії?

Звичайно, людина повинна залишатися людиною незалежно від обставин. Але люди часто йдуть на компроміс зі своєю совістю, пояснюючи свої дії тим, що хотіли зробити краще своїй, родині, своїм друзям або своїй організації. Люди роблять це навіть не через страх чи небезпеку для себе або своєї родини, а тому, що вважають свої дії правильними, комусь або чомусь необхідними. Вони не вбачають нічого поганого у своїх вчинках, намагаючись їх обґрунтувати, виправдати. Недаремно кажуть: „Благими намірами висланий шлях до пекла”. Можливо це через те, що насправді люди можуть виправдати абсолютно все незалежно від своїх етичних принципів, але справжні моральні цінності значно вищі за розуміння їх людьми. Саме це і є основною причиною їх неетичної поведінки.

Заходи щодо забезпечення етичної поведінки

Як уже зазначалося раніше на формування особистості впливає ряд факторів, пов'язаних з її походженням, способом життя, та видом її діяльності. Але найважливішу роль у формуванні особистості відіграє виховання. Науковцями доведено, що переважна більшість людських якостей і чеснот закладається у дитинстві. До 4-5 років дитина здатна засвоїти стільки інформації, скільки неспроможна осягнути людина протягом решти свого життя. Але у вихованні дитини беруть участь не лише її батьки та найближчі родичі, а й середовище, в якому вона зростає, суспільство, в якому вона постійно знаходиться. Тому не варто покладати всю відповідальність за виховання дитини лише на її батьків та родину.

Скільки б батьки не докладали зусиль до виховання в дитині лише добрих якостей, вийшовши на вулицю, вона може побачити інший світ і можливо захоче жити саме побаченим життям. Скільки б батьки не захищали свою дитину від суспільних негараздів, рано чи пізно їй прийдеться з ними познайомитися і стане необхідним пристосовуватися до них. І тоді саме від неї залежатиме, як вона поведе себе в дорослому житті.

Існує притча про одного індійського короля, який був досить гарним правителем і турбувався про своїх підданих. Але він дуже добре знав всі біди суспільства і свого народу. Він намагався покращити їх життя, але повністю позбавити свій народ всіх негараздів не міг.

Одного разу у короля народився син. І він захотів позбавити свого сина будь-яких турбот і переживань. Він хотів, щоб його син ніколи не дізнався, що в світі існує зло, горе, жаль, смуток, бідність, голод та інші проблеми. Король наказав своїм слугам помістити принца як можна далі від людей, оточити його любов'ю та турботою і ніколи не випускати з палацу.

Все так і було зроблено. Принц зростав, пізнавав культуру, мистецтво, різні науки, виховувався згідно з найкращими традиціями, жив у достатку і злагоді і навіть не здогадувався,

що десь може бути зовсім інше життя. Одного разу молодий принц пішов сам гуляти по маєтку. Дійшовши до огорожі, він побачив за стінами палацу похоронну процесію. Тоді юнак зрозумів, що далеко не все в світі так добре, як розповідали йому його батьки та вчителі, що є ще й інша сторона життя.

Принц покинув палац і пішов до людей. Решту свого життя він провів серед простих людей, намагаючись покращити їх становище, навчаючи їх основним моральним принципам та виховуючи у них витримку.

Як бачимо цей принц, познайомившись з реальним світом, не став розбійником чи злочинцем. Він просто жив з людьми і для людей. Те виховання, яке він отримав, перебуваючи в палаці, дало можливість йому все своє подальше життя залишатися справжньою людиною. Але його батько так і не зміг сховати свого сина від впливу суспільства навіть в ті далекі часи. То що ж говорити про сучасність, коли для того, щоб познайомитися з навколишнім світом не потрібно навіть виходити з дому, а достатньо натиснути одну кнопку і ввімкнути чи то телевізор, чи то радіо, чи то комп'ютер, який підключений до Інтернету.

Отже, потрібно змінювати свідомість суспільства таким чином, щоб люди розуміли, що за кожен свій крок вони несуть відповідальність своєю совістю, а це набагато сильніше, ніж просто сплатити штраф чи навіть потрапити до в'язниці. Коли рівень людської свідомості буде таким, тоді ситуація в суспільстві повністю зміниться. Люди перестануть ображати, дурити один одного, красти, зраджувати, заздрити, робити один одному зло.

Досягти такого рівня можна лише за допомогою спільних зусиль: держави, церкви, соціальних установ, підприємств, організацій. Коли в суспільстві буде поважатися духовність, культура, інтелігентність, освіченість, порядність, чесність, відданість та інші чесноти, тоді не залишиться місця для злочинності, підступності, обману, шахрайству. Якщо в суспільстві пануватимуть лише високоморальні правила життя, тоді не буде місця неетичним діям, аморальним вчинкам. Така атмосфера сприятиме не тільки формуванню здорової нації, а й виходу країни на високий рівень розвитку в соціальному, економічному і політичному середовищі. Така країна досягне міжнародного визнання, її будуть поважати навіть ті, хто не завжди дотримуються правил етики.

Все це стосується не лише країни в цілому, а й окремих її громадян, а особливо осіб, зайнятих в сфері бізнесу. Для формування цивілізованої підприємницької етики мають існувати певні умови. Насамперед, це свобода, як політична, так і економічна. І, як наслідок, демократична держава, багатопартійність, свобода друку, слова, совісті, вільна конкуренція товаровиробників, свобода вибору економічного суб'єкту, вільне ціноутворення, рівність будь-яких фізичних і юридичних осіб в здійсненні підприємницької діяльності, суверенітет споживача.

По-друге, це пропаганда – створення з допомогою засобів масової інформації образу процвітаючої ділової людини з високими моральними якостями, засудження корупції, шахрайства, нечесної конкуренції.

По-третє, це стабільність – сильна виконавча влада, парламентські засоби політичної боротьби, стабільність і надійність законодавства.

Наступною умовою є загальна повага до закону, до діючих прав власника, яка повинна стати неодмінним атрибутом ринкової ідеології бізнесмена і громадянина. Треба мати на увазі, що спочатку, доки ще не сформулювалися традиції, загальні моральні цінності, роль правового регулювання особливо важлива і відповідальна. Тому слід не тільки приймати закони, але й неухильно домагатися їх дотримання, мати налагоджений механізм відповідальності за їх порушення.

В ринкових умовах наявність високих моральних засад і суспільної толерантності далеко не випадковість, а захисний механізм, необхідний для виживання суспільства.

ТЕМА: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Природа організаційних змін. Моделі процесу організаційних перетворень.
2. Опір змінам. Система подолання опору організаційним змінам.
3. Управління організаційними змінами.
4. Ефективність менеджменту організацій. Показники ефективності управління.

1. ПРИРОДА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН. МОДЕЛІ ПРОЦЕСУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

В процесі функціонування організації під впливом чисельних факторів зовнішнього середовища виникає невідповідність сформульованої організаційної структури реальним потребам. Організаційні невідповідності у таких випадках стають сферою управління організаційними змінами.

Під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації.

Зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації).

При цьому слід зауважити, що зміни у будь-якому одному підрозділі організації, як правило, впливають на інші підрозділи і на організацію в цілому.

Причини, які викликають необхідність змін, поділяють на дві групи:

- зовнішні;
- внутрішні.

Зовнішні – пов'язані з загальним і специфічним середовищем функціонування організації, а точніше – зі змінами в компонентах цього середовища:

- в економічній ситуації,
- в державному регулюванні,
- в технологічній складовій,
- в міжнародних аспектах,
- в соціально-культурних компонентах тощо.

Більш сильний вплив на необхідність проведення організаційних змін чинять фактори специфічного середовища:

- конкуренти,
- споживачі,
- постачальники.

Внутрішні чинники також можуть бути причинами організаційних змін. При цьому:

- частина з них може бути наслідком прямого та/або непрямого впливу змін у зовнішньому середовищі,
- решта може бути результатом розвитку самої організації.

Організації можуть пристосовуватися до змін у середовищі трьома способами:

1) адаптація до змін у середовищі, які не були заздалегідь визначені. В цьому випадку майбутні зміни в середовищі не ідентифікуються завчасно. Отже, для цього способу характерним є реагування із запізненням;

2) пристосування до середовища шляхом урахування тенденцій його розвитку. Цей спосіб передбачає наявність механізмів постійного спостереження за середовищем. Його використовують організації, які "шукають" зміни;

3) замість того, щоб організація пристосовувалась до середовища, вона, навпаки, намагається пристосовувати середовище до себе. Такий спосіб використовують виключно сильні, великі організації, що займають монопольне положення на ринку.

Моделі процесу організаційних змін

В спеціальній літературі з менеджменту опрацьовані кілька моделей процесу організаційних змін. Найпростішою з них є *модель К.Левіна*, у якій виділені лише три таких етапи (рис. 1):

"Розморожування" – це процес визнання необхідності організаційних змін.

Здійснення змін – це самі зміни або процес їх здійснення.

"Заморожування" – це процедури підсилення, підтримки змін до такого ступеня, коли вони стають сталою частиною системи.

Відповідно до моделі К. Левіна процес організаційних змін включає в себе наступні кроки:

Крок 1. Визнання необхідності змін (про необхідність організаційних змін свідчать, наприклад, зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом, падіння показників ефективності діяльності організації тощо).

Крок 2. Визначення цілей організаційних змін. Цілі організаційних змін можуть бути різноманітними, наприклад:

- зберігання або покращення ринкового положення фірми;
- вихід на нові ринки;
- підвищення продуктивності фірми;
- впровадження нових технологій тощо.

Крок 3. Діагноз, тобто вивчення причин організаційних змін. Зміни, зокрема, можуть бути обумовлені усіма або деякими з наступних чинників:

- низький рівень оплати праці;
- погані умови роботи;
- некомпетентне керівництво тощо.

Менеджер має чітко розуміти причини змін, щоб вірно визначити, якими повинні бути самі зміни.

Крок 4. Планування змін і вибір техніки змін, що включає:

- визначення витрат, пов'язаних зі здійсненням змін;
- визначення впливу змін на інші елементи організації;
- визначення ступеня участі робітників в проведенні змін;
- вибір техніки (засобів) здійснення змін.

Крок 5. Здійснення змін – проведення організаційних змін.

Крок 6. Оцінка змін. На завершальному етапі менеджер повинен оцінити до чого реально призвели організаційні зміни, які їх кінцеві результати.

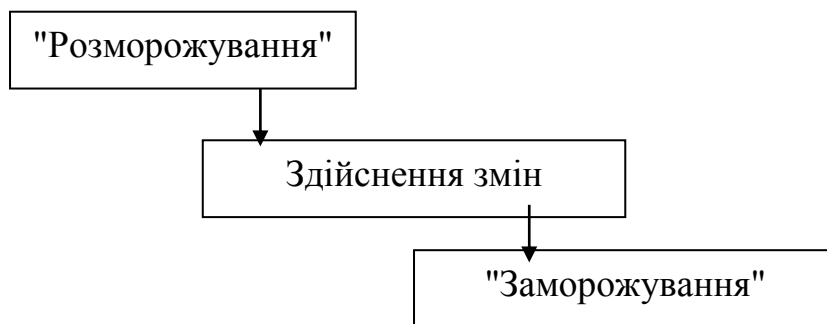


Рис.1. Модель процесу організаційних змін К.Левіна

2. ОПІР ЗМІНАМ. СИСТЕМА ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ ЗМІНАМ

В процесі планування організаційних змін менеджер має приймати до уваги, що внаслідок багатьох причин співробітники організації чинять опір проведенню організаційних змін, хоча вони і здаються їм необхідними.

Основними причинами опору організаційним змінам є такі:

1) *невизначеність*. Можливо це найважливіша причина опору змінам. Напередодні змін співробітники стають занепокоєними, нервованими, турботними. Вони занепокоєні щодо своїх можливостей виконувати нову роботу, можливого звільнення тощо;

2) *власні (особисті) інтереси окремих менеджерів або груп робітників*. Такі інтереси

часто суперечать цілям організаційних змін;

3) *різне сприйняття*. Робітники можуть опиратися змінам тому, що вони не погоджуються з такою оцінкою ситуації, яку запропонував менеджер або просто сприймають її інакше;

4) *відчуття втрати*. Організаційні зміни, як правило, порушують соціальні взаємозв'язки, що вжесклилися в колективі, руйнують міжособові відносини в організації. З іншого боку організаційні зміни загрожують втратою влади, зміною статусу робітника тощо.

Існує декілька стратегій подолання опору організаційним змінам:

- *стратегія залучення до участі*. Робітники, які приймають участь в плануванні та реалізації змін краще розуміють їх причини. Завдяки участі зменшується вплив особистих інтересів, згладжується розрив міжособових контактів, з'являється можливість запропонувати власні ідеї щодо змін та сприймати ідеї інших співробітників;

- *стратегія навчання*. Навчання співробітників під майбутні організаційні зміни зменшує ступінь невизначеності та збільшує впевненість щодо подальшої роботи в організації;

- *стратегія сприяння*. Означає завчасне повідомлення про організаційні зміни, ознайомлення та роз'яснення їх сутності, проведення лише необхідних змін. Все це створює умови для кращого завчасного пристосування до нових умов;

- *стратегія переговорів*. Має на меті ухвалення "нововведень" шляхом "покупки згоди" тих, хто чинить опір змінам за допомогою матеріальних стимулів;

- *стратегія кооптації*. Надання особі, яка чинить опір, певних повноважень щодо впровадження та здійснення організаційних змін (наприклад, включення до складу комісії з проведення організаційних змін);

- *стратегія маніпулювання*. Свідоме використання заздалегідь неповної, неточної або неправильної інформації про зміни з метою отримання підтримки і здійснення змін;

- *стратегія примушування*. Застосування загрози санкцій за незгоду з проведенням організаційних змін.

В процесі здійснення організаційних змін завжди існують сили "за" та "проти" їх проведення. З метою сприяння змінам менеджер має провести так званий "аналіз поля сил" і скласти баланс сил, тобто чітко визначити фактори, що сприяють і заважають здійсненню змін (табл. 1). Після цього необхідно шукати шляхи і засоби поступової нейтралізації або мінімізації факторів, що заважають змінам.

Таблиця 1

Фактори, які сприяють і заважають проведенню організаційних змін

Сприяють	Заважають
1. Усвідомлення необхідності змін	1. Бюрократична жорсткість організації
2. Організаційна криза	2. Невдачі у проведенні попередніх перетворень
3. Застарілість продукту (технології)	3. Опір і побоювання змін
4. Зміни законів і інших регуляторів	4. Суперечливість цілей
5. Зміни системи цінностей і норм поведінки у робітників	
6. Зниження продуктивності організації	

Проведення організаційних змін

Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;

- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеня зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

4. Вибір підрозділу, що буде здійснювати зміни. Таким підрозділом може бути:

- внутрішньофірмовий підрозділ;
- зовнішня організація (консультант).

5. Вибір методу здійснення організаційних змін. Такий вибір має два аспекти:

- визначення швидкості, з якою мають бути проведені зміни;
- визначення місця, з якого повинні починатися зміни.

За швидкістю розрізняють:

- а) метод "землетрусу", пов'язаний зі здійсненням докорінних змін у порівняно короткий період,
- б) метод поступових змін, пов'язаний з поступовими змінами за тривалими фазами.

За критерієм місця, з якого починаються зміни, розрізняють:

- а) метод зверху донизу;
- б) метод знизу доверху;
- в) бінарний метод;
- г) метод клина;
- д) метод багатьох точок.

3. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Власне, управління організаційними змінами є конкретною функцією менеджменту. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту, охоплюючи такі етапи:

1. Планування організаційних змін.
2. Організування колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін.
3. Мотивування працівників – учасників організаційних змін.
4. Контролювання результатів організаційних змін.
5. Регулювання відхилень, збоїв тощо, виявлених у процесі організаційних змін.

Наприклад, впровадження нового технологічного процесу виготовлення виробу на підприємстві супроводжуватиметься реалізацією певних видів управлінської діяльності.

1. Розроблення технологічного плану виготовлення виробу. Він має передбачити певну сукупність технологічних операцій, прийомів тощо. За кожною операцією закріплюється обладнання, інструмент,

технологічне та організаційне оснащення, транспортні засоби для переміщення предметів праці, персоналу з обслуговування робочих місць (ремонтники, електрики, та ін.); формуються вимоги до основних робітників, які виконуватимуть технологічні операції та ін. Важливе значення при цьому має економічне обґрунтування зміни технологічного процесу.

2. *Організування впровадження нового технологічного процесу виготовлення виробу.* При цьому технологи, механіки, майстри на виробничій дільниці відповідно готують робочі місця, забезпечують їх необхідним інструментом, пристроями, оснащенням тощо; підбирають виконавців (основних і допоміжних робітників) належної кваліфікації; вносять корективи у загальну схему виробничих процесів.

3. *Розроблення системи мотивування працівників, причетних до впровадження нового технологічного процесу.* Конкретними результатами мотивування мають бути положення про застосування доплат, надбавок, премій за реалізацію нового технологічного плану тощо.

4. *Забезпечення чіткого і послідовного контролювання за технологічними змінами.* Повинно здійснюватись у формі попереднього, поточного та заключного контролю. На початковій стадії впровадження нового технологічного процесу попередній контроль повинен забезпечити відповідність створених умов (підбір обладнання, інструментів, працівників тощо) технологічному плану.

5. *На засадах поточного контролю встановлюють відповідність процесу виготовлення виробу вимогам технології.* Заключний контроль полягає в оцінюванні результатів технологічних змін за певними критеріями (зменшення трудомісткості робіт, економія електроенергії, скорочення витрат на оснащення тощо).

6. *Подолання відхилень, зривів, зупинок у процесі технологічних змін.* Типовими відхиленнями є зупинка обладнання у зв'язку з перебоями електропостачання, виникнення браку, невідповідність інструментів вимогам технологічного процесу, неякісне обслуговування робочих місць ремонтом, оснащенням, заготовками тощо. У процесі регулювання ліквідовують усі відхилення і недоліки, уточнюють технологічний план, оптимізують процеси організування, удосконалюють мотиваційні механізми тощо.

Більшість провідних фірм світу для забезпечення ефективного управління організаційними змінами активно використовують науково обґрунтовані рекомендації, стандарти, механізми.

Однією з найпоширеніших є планова модель процесу організаційних змін, розроблена американським науковцем Грейнером. Шість етапів моделі характеризують, з одного боку, вплив на керівництво організації, з іншого – реакцію керівних структур на цей вплив та вироблення певної протидії. При цьому важливою передумовою змін є залучення всіх працівників до управління.

Згідно з моделлю Грейнера існує три способи розподілу влади між різними рівнями організації при здійсненні організаційних змін.

- *Поділ повноважень.* Передбачає спільну участь керівників і підлеглих у визначенні необхідних змін, виробленні альтернативних підходів.
- *Однобічні дії.* Базується на використанні законної влади для забезпечення змін. Конкретно цими питаннями займається вище керівництво організації.
- *Делегування повноважень.* Вище керівництво на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність змін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Цілком природним є те, що в кожній організації існує певний опір змінам, спричинений:

- невизначеністю ситуації, що склалась;
- ймовірністю виникнення конфліктних ситуацій;
- можливістю особистих втрат;
- упевненістю, що зміни не принесуть нічого доброго;
- очікуванням негативних наслідків тощо.

Менеджер повинен володіти інформацією не лише про те, хто з працівників опирається змінам в організації, а й з'ясувати, з яких причин вони займають таку позицію. Знання причин, що породили

опір змінам, аргументів, що висловлюються при цьому, є найважливішою передумовою його подолання. Для подолання опору змінам використовують такі заходи:

- *відкрите обговорення ідей (індивідуальні бесіди, виступи перед колективом, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів тощо);*
- залучення підлеглих до прийняття управлінських рішень;
- підтримка працівників (емоційна, матеріальна, професійна тощо), які є активними учасниками процесів, пов'язаних зі змінами.
- переговори щодо впровадження новинок;
- аргументоване пояснення прогнозованих переваг від впровадження змін;
- висунення окремих працівників на більш високі посади; доручення особі, яка може найбільше опиратись змінам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на зміни;
- примус через погрози (звільнення з роботи, блокування службового росту, підвищення заробітної плати тощо);
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення;
- реорганізація структури управління тощо.

Об'єктивність організаційних змін зумовлює необхідність розв'язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної динаміки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

4. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Важливим завданням менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Ефективність менеджменту – показник результативності управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання. У менеджменті виділяють економічну, організаційну та соціальну ефективність.

За сферою прикладання розрізняють *загальну, локальну і часткову* ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну і споживання; часткова – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває *народногосподарська і госпрозрахункова*. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності і витрати окремого підприємства (об'єднання).

Відповідно до об'єктів визначення ефективність розподіляють таким чином: на *ефективність діючого виробництва* на всіх його рівнях; *ефективність капітальних вкладень*, використовуваних для будівництва, реконструкції, технічного переозброювання підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва; *ефективність розвитку науки і техніки*; *ефективність зовнішньоекономічних зв'язків*; *ефективність охорони навколишнього середовища*.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють *абсолютну та порівняльну* ефективність.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів та витрат.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів та витрат.

При порівнянні і виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники. Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники – безпосередній спосіб її оцінки.

При оцінюванні системи менеджменту, яка діє в організації, слід розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту. Відображає економічні результати діяльності організації за конкретної системи управління. З одного боку, економічну ефективність характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту. Це рівень автоматизації робочих місць управлінців, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців тощо. Водночас ефективність систем менеджменту характеризується показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації: величина прибутку, собівартість, обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Організаційна ефективність менеджменту. Характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни тощо. Її оцінюють за показниками, які відображають якість побудови організації та її системи управління: рівень централізації функцій управління, співвідношення чисельності управлінських працівників між різними рівнями управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту. Відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, у тому числі керівників, формування корпоративного духу, відповідного психологічного клімату в колективі, атмосфери захищеності й причетності до цілей організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Соціальну ефективність менеджменту можна оцінювати з двох точок зору. З одного боку, її оцінюють за показниками, що відображають соціально-культурну сферу функціонування організації: рівень трудової дисципліни, рівень стабільності кадрів, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві, рівень умов праці тощо. З іншого – за показниками, що відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку: продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів тощо.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці – виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, витрачений на управління, вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління, сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління – питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплаті праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

До показників, що характеризують працю в сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники в сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються чи узагалі вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які кількісно вимірювані, є: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; зростання технічного рівня оснащення виробництва.