УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»
Заснована 2016 року

А. А. Грушева,
Л. О. Вітренко

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Ірпінь
2020

УДК 005(075.8)
ББК 65.291.21я73
Г91

Рекомендовано до друку Вченою радою
Університет державної фіскальної служби України
(протокол № 8 від 26 вересня 2019 року)

Рецензенти:

Г. М. Тарасюк, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Житомирський державний технологічний університет;

Ю. М. Коваленко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансових ринків, Університет державної фіскальної служби України.

А. А. Грушева

Г91 Менеджмент : навч. посібник / А. А. Грушева, Л. О. Вітренко. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2019. – 310 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ»; т. 57).

ISBN 978-966-337-549-6

У навчальному посібнику розкрито головні теоретико-прикладні аспекти та технології управлінської діяльності. Висвітлено особливості реалізації функціональних підходів, процесів прийняття рішень на сучасних підприємствах різних форм власності, типів організаційних структур, стилів керування, конфліктів у трудових колективах, ризиків та готовності до змін, міжнародного досвіду управління, формування навичок до ефективного менеджменту та самоменеджменту.

Призначений для навчально-методичного забезпечення дисципліни «Менеджмент», професійної підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» різних спеціальностей. Крім того, він буде корисним і для викладачів, аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, державних службовців та керівників підприємств і організацій, яких цікавлять питання менеджменту.

УДК 334.02(075.8)
ББК 65.291.2я73

© Грушева А. А., Вітренко Л. О., 2020
© Університет державної фіскальної служби України, 2020

ISBN 978-966-337-549-6

ЗМІСТ

Передмова 7
Тема 1. Загальне поняття та сутність менеджменту 9
1.1. Становлення і сутність науки про управління.....9
1.2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.....11
1.3. Менеджмент як вид професійної діяльності.....12
Запитання для самоперевірки 15
Практичні завдання.....16
Творчі завдання 19
Тестові завдання.....19
Список рекомендованих джерел до теми 1 23
Тема 2. Етапи розвитку науки управління 24
2.1. Основні наукові школи менеджменту та їх характеристика..24
2.2. Основні наукові підходи в сучасному менеджменті.....30
2.3. Методи управління і дослідження 32
2.4. Сучасна система поглядів на менеджмент в Україні.....34
2.5. Зарубіжні моделі менеджменту.....36
Запитання для самоперевірки 41
Практичні завдання.....42
Творчі завдання 45
Тестові завдання.....45
Список рекомендованих джерел до теми 2 49
Тема 3. Основи теорії прийняття управлінських рішень.....50
3.1. Основи теорії прийняття рішень 50
3.2. Процес прийняття рішень 54
Запитання для самоперевірки 57
Практичні завдання.....57
Творчі завдання 66
Тестові завдання.....67
Список рекомендованих джерел до теми 3 70
Тема 4. Методи обґрунтування управлінських рішень.....71
4.1. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень 71
4.2. Порівняльний аналіз закордонного досвіду в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень 74
Запитання для самоперевірки 79

Практичні завдання 80
Творчі завдання 82
Тестові завдання 84
Список рекомендованих джерел до теми 4 86
Тема 5. Планування в організації 87
5.1. Сутність планування як функції управління 87
5.2. Складові планів 90
5.3. Методи розробки планів 92
5.4. Процес стратегічного планування 93
Запитання для самоперевірки 96
Практичні завдання 97
Творчі завдання 99
Тестові завдання 99
Список рекомендованих джерел до теми 5 103
Тема 6. Організація як функція управління 104
6.1. Сутність, зміст організації
як функції та об’єкта управління 104
6.2. Типи організаційних структур управління 105
6.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації 111
6.4. Формальні та неформальні організації 115
Запитання для самоперевірки 119
Практичні завдання 120
Творчі завдання 124
Тестові завдання 124
Список рекомендованих джерел до теми 6 128
Тема 7. Функція мотивації в управлінні 129
7.1. Сутність і поняття функції мотивації 129
7.2. Класифікація теорій мотивації 133
7.3. Матеріальне стимулювання праці 142
Запитання для самоперевірки 145
Практичні завдання 145
Творчі завдання 151
Тестові завдання 151
Список рекомендованих джерел до теми 7. 155
Тема 8. Управлінський контроль 156
8.1. Поняття, зміст і види контролю 156

8.2. Процес управлінського контролю 159
8.3. Ефективність управлінського контролю 161
Запитання для самоперевірки 162
Практичні завдання 163
Творчі завдання 168
Тестові завдання 168
Список рекомендованих джерел до теми 8 172
Тема 9. Імідж менеджера та організації 173
9.1. Формування іміджу організації 173
9.2. Особливості іміджу, його види та шляхи
вдосконалення іміджу менеджера 175
9.3. Вплив соціальної відповідальності
в менеджменті на імідж організації 177
Запитання для самоперевірки 179
Практичні завдання 180
Творчі завдання 182
Тестові завдання 182
Список рекомендованих джерел до теми 9 183
Тема 10. Лідерство 184
10.1. Емпіричне розуміння лідерства та
сутність процесу лідирування 184
10.2. Типи керівників та їхня характеристика 187
10.3. Форми влади 188
10.4. Теорії лідирування 192
Запитання для самоперевірки 197
Практичні завдання 198
Творчі завдання 204
Тестові завдання 206
Список рекомендованих джерел до теми 10. 210
Тема 11. Комунікації в управлінні 211
11.1. Сутність, види та значення комунікації 211
11.2. Основні методи комунікацій, їх класифікація 213
11.3. Стиль, стратегія, бар’єри міжособових комунікацій. 217
11.4. Ефективність комунікацій у менеджменті 219
Запитання для самоперевірки 220
Практичні завдання 221

Творчі завдання 223
Тестові завдання 224
Список рекомендованих джерел до теми 11. 228
Тема 12. Конфлікти як об’єкт управління 229
12.1. Сутність конфлікту, його види 229
12.2. Причини виникнення конфліктів 232
12.3. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації 234
12.4. Засоби подолання конфліктних ситуацій 235
Запитання для самоперевірки 237
Практичні завдання 237
Творчі завдання 241
Тестові завдання 242
Список рекомендованих джерел до теми 12 246
Тема 13. Теоретичні основи самоменеджменту 247
13. 1. Загальні положення самоменеджменту 247
13.2. Предмет, об’єкт, суб’єкт, функції самоменеджменту 250
13.3. Концепції розкриття особистості 253
13.4.Тайм-менеджмент 259
13.5. Принципи і правила саморозвитку менеджера 270
Запитання для самоперевірки 275
Практичні завдання 275
Творчі завдання 278
Тестові завдання 279
Список рекомендованих джерел до теми 13 281
Тема 14. Ефективність менеджменту 282
14.1. Зміст категорії “ефективність управління” 282
14.2. Концепції та підходи до визначення
ефективності управління 284
14.3. Напрями підвищення ефективності управлінської праці .. 293
Запитання для самоперевірки 294
Практичні завдання 294
Творчі завдання 298
Тестові завдання 299
Список рекомендованих джерел до теми 14 301
Список використаних джерел 302

ПЕРЕДМОВА

Однією з основних складових стрімкого зростання економічно розвинених країн світу стали якісно розроблені та методологічно обґрунтовані системи управління організаціями. При цьому менеджмент є результативним засобом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, впровадження інновацій, здійснення успішної підприємницької діяльності, оптимізації товарної кон'юнктури.

Нині в умовах швидкоплинних змін і трансформацій, що відбуваються в Україні, використання ефективних практик менеджменту є важливим й впливовим чинником покращення якості реформ, тому підвищена увага до професійної підготовки компетентних фахівців у сфері управління є очевидною і актуальною. Ефективна діяльність менеджерів усіх суспільних сфер дасть змогу зменшити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату, раціонально впливати та контролювати, зосереджуючи зусилля усіх підсистем управління на досягнення загальних цілей.

Запропонований навчальний посібник з навчальної дисципліни "Менеджмент" широко та поглиблено розкриває основні теоретико-прикладні концепції та компоненти управлінської діяльності, особливості реалізації функціональних підходів, стратегічного планування, технологій прийняття рішень на сучасних підприємствах різних форм власності, особливості типів структур управління, стилів управління, конфліктів у трудових колективах та кризових ситуаціях, ризиків та готовності до змін, міжнародного досвіду управління, формування навичок до самоуправління, ефективного менеджменту.

Кожна тема розглядається на прикладі проблемних управлінських ситуацій, завдань, тестів, спрямованих на якісне засвоєння теоретичного матеріалу й формування професійних компетенцій у здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня освіти, зокрема управлінських.

За основу посібника взято матеріали: "Опорний конспект з менеджменту", "Навчально-методичний комплекс "Менеджмент", розроблені співавтором навчального посібника А. А. Грушевою,

який вивчається в Університеті державної фіскальної служби України близько семи років.

Важливий акцент у структурно-логічній схемі навчального посібника зроблено на використання сучасних підходів та активних методів навчання, зорієнтованих на професійну підготовку компетентних управлінців нової генерації з новим аналітичним, стратегічним, управлінським мисленням на принципах гуманізму та людиноцентризму. Разом з тим здійснюється активне формування у здобувачів вищої освіти лідерських якостей керівника, базового класичного інструментарію системного управління організацією, який забезпечуватиме їм конкурентні переваги у працевлаштуванні чи організації власної підприємницької діяльності.

Видання розраховане для професійної підготовки здобувачів вищої освіти усіх спеціальностей і враховує особливості заочної та дистанційної форми навчання за рахунок розширеної кількості прикладних завдань, списку рекомендованих джерел, що збільшує можливості до навчання й самостійної діяльності.

ТЕМА 1
ЗАГАЛЬНЕ ПОНЯТТЯ ТА СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджер – це людина, яка достатньо розумна для того, щоб вести вашу справу, і достатньо мудра, щоб не мати власної.

Костянтин Душенко

***Основні терміни і поняття**: менеджмент, управління, адміністрування, керування, мистецтво управління, рівні управління, закони, принципи, менеджер.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

1.1. Становлення і сутність науки про управління.
1.2. Предмет, об'єкт і суб'єкт менеджменту.
1.3. Менеджмент як вид професійної діяльності.

1.1. Становлення і сутність науки про управління

Історія становлення та розвитку управління нараховує вже кілька тисячоліть. Докази його існування подані у найдавніших єгипетських літописах і законодавчих актах вавилонських царів. Управління розвивалося від простих форм, заснованих на силі, спритності і хоробрості родової общини в первісну епоху, до найскладніших форм сучасної доби, заснованих на високому рівні знань, досвіді і навичках володіння таїнствами управління як науки, на таланті й професіоналізмові управлінських кадрів. Зазначимо, що управління як самостійна діяльність існувало протягом усієї історії розвитку людського суспільства. Воно з'явилося з того моменту, як виникла потреба в суспільній праці.

Проте управління (як процес) використовувався в особистих інтересах з метою збагачення і завоювання політичної влади, а менеджменту (як науці про управління) особливої уваги не приділяли аж до кінця XIX століття. Менеджмент як самостійна

теоретична дисципліна, наука про управління виникла на рубежі XIX–XX ст. у США.

Полярні думки щодо значення історії і теорії менеджменту найчастіше ґрунтуються на припущеннях, що історія відтворює ретроспективу подій, явищ, фактів, а теорія є абстрактною і не має практичного застосування.

Під наукою "Менеджменту" необхідно розуміти специфічну сукупну галузь різноманітних знань (з економіки, кібернетики, математики, екології, соціології, психології тощо), що має власний об'єкт і предмет дослідження, теоретичну основу та методику вивчення, базується на концепціях, теоріях, принципах і методах. В еволюції розвитку технології менеджменту постійно змінюються не управлінські функції, а підходи до їхньої реалізації.

Українське слово "управління" й англійське management вважаються синонімами, це пояснюється тим, що в словнику англійської сучасної мови поняття "менеджмент" перекладається як "управління", "завідування", "вміння володіти", "керівництво", "дирекція", "адміністрація" тощо, але їхній зміст дещо відрізняється. Оскільки менеджмент має міжгалузевий характер і досить складну семантику, спробуємо з'ясувати сутність різних понять, що визначають діяльність з координації роботи людей на практиці:

– управління;
– менеджмент;
– адміністрування;
– керування.

Так, *"управління"* поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо. Управління можна трактувати як вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства, діяльністю органів влади, керівних органів.

Поняття *"менеджмент"* вужче за поняття "управління" і передбачає керівництво не складною машиною-організацією, а колективом людей. Це цілеспрямований вплив на діяльність

працівників з метою продуктивного використання потенціалу людських ресурсів для успішного досягнення загальних цілей організації.

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарату управління підприємства.

“Керування” – на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

Таким чином, предмет вивчення менеджменту змінюється постійно, а це означає, що підходи, які були правильними ще вчора, можуть стати неефективними сьогодні. “Той, хто ставить діагноз за книгою або намагається управляти, вивчивши напам’ять принципи менеджменту, рідко досягає успіху”. Нині підтверджує свою дієвість використання гнучкості в системі управління, що забезпечує його швидку реакцію на прийняття раціональних рішень в умовах змін, оперативність, результативність, збалансоване функціонування й розвиток кожного структурного елементу підприємства через обґрунтовану реалізацію оптимальних стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Предмет, об’єкт і суб’єкт менеджменту

Будь-яка наука має свій предмет, об’єкт і суб’єкт. У науці про управління (менеджменті) багато процесів, які важко піддаються об’єктивному вимірюванню внаслідок специфічних особливостей, що базуються на знаннях про реальність, сформованими ученими, практиками в межах цієї дисципліни, і визначають її зміст.

Предметом науки менеджменту є управлінська діяльність, міжособові відносини та організаційно-економічний механізм їх здійснення на рівні підприємства, установи, організації.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація. На підставі інформації, джерелом якої є суб’єкт управління, об’єкт управління може здійснювати конкретні дії.

Менеджмент як кожну управлінську систему потрібно розглядати у двох аспектах. З одного боку, складовою менеджменту є об'єкт управління, з іншого – суб'єкт управління.

Об'єкт управління – це те, на що спрямована управлінська діяльність (людина, група або колектив людей). Він має просторові та часові параметри (розміри, місцезнаходження, його природні зміни в процесі існування). Об'єктами виду управління, яке розглядається, є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей у різних організаціях. На підприємствах об'єктами управління виступають також матеріальні та грошові ресурси.

Суб'єкт управління – персоніфікатор управлінської діяльності. Це окрема людина або об'єднання людей, що управляє. До суб'єктів управління належать також відповідні суспільні інституції (організації, установи), працівники апарату управління.

Зміст науки менеджменту розкривається через вивчення основних категорій науки управління, підходів, принципів, функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), лідирування, комунікації, процесів прийняття управлінських рішень, завдань менеджменту (тактичних і стратегічних), методів, форм і засобів впливу різних факторів цілеспрямованої діяльності людей тощо.

1.3. Менеджмент як вид професійної діяльності

Останнім часом значущість професійного менеджменту зростає. Стає дедалі зрозуміліше, що менеджмент – це професія, відповідна галузь знань, самостійна наукова дисципліна. З цієї точки зору для розуміння його сутності важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій працівників. У покажчику професійних назв робіт за кодами професій менеджер репрезентований як "директор, менеджер, інший керівник" код КП – 1210.1. Відповідно до Класифікатора професій та спеціальностей в Україні визначено 49 професій менеджера. Тому випускники закладів вищої освіти мають бути підготовлені до виконання менеджерських функцій,

адже певна кількість з них буде керувати організаціями, групами людей чи розвиватися як підприємці.

Сучасні реалії соціально-економічного розвитку країн світу дають змогу стверджувати, що роль менеджерів, їх функції та завдання на всіх рівнях управління є незрівнянно складними. Це засвідчують зміни, що відбуваються сьогодні в управлінні, та нові тенденції розвитку.

Особливість професії менеджера полягає в тому, що, на відміну від інших, вона не ставить чітких вимог до неї за ознакою кваліфікації. Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як ступінь і вид професійної навченості, сукупності професійних якостей, необхідних для виконання менеджерської діяльності. Нині в Україні розроблені Єдині тарифно-кваліфікаційні довідники робіт і професій робітників (ЄТКД) і кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів та службовців (КД), які є основними нормативними документами щодо регулювання професійної діяльності менеджерів. Ці документи слугують в основному цілям визначення тарифікації робіт або категорії фахівця, але, як засвідчує аналіз зазначених вище документів, у них не подано повної характеристики діяльності і вимог до професії. Тому, крім знання теорії, сформованості умінь виконання певних операцій (дій) за фахом, функціональних обов’язків, є надзвичайно важливим формування у майбутніх спеціалістів (економістів, бухгалтерів, аудиторів, податківців тощо) особистих управлінських якостей керівника нового типу, здатного управляти як виробництвом (організацією, установою тощо), так і людьми, адже яким би видом діяльності не займався майбутній випускник закладу вищої освіти – це керівник малого або великого колективу людей.

Залежно від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер, розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий (“топ”-менеджери).
2. Середній (“мідл”-менеджери).
3. Нижчий (“ловер”-менеджери).

До вищого рівня відносять невелику групу основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти

(заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні завдання щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямів досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та стратегічних завдань, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони координують роботу керівників нижчої ланки, готують для них завдання та приймають відповідні рішення. Здебільшого їх робота спеціалізується за певними напрямами чи функціями.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців, відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання певних ресурсів. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Отже, вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні – розробляють плани її реалізації, а нижчі – відповідають за конкретну роботу, яка виконується відповідно до цих планів.

Перед менеджерами різного рівня сучасне суспільство ставить високі вимоги. Неважливо, наскільки хорошим є менеджер у цілому, єдине, що має значення, це продуктивність його діяльності, приносить чи ні його робота конкретні результати порівняно з очікуваними. Це проявляється у безперервному намаганні знаходити на різних етапах управління за результатами – планування, реалізації і контролю – такі рішення, які найкращим чином сприятимуть досягненню високих результатів. Особлива увага звертається на компетентність керівників.

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки про управління, складає її основи.

Таким чином, *менеджер* – найманий спеціаліст у галузі керування персоналом (людьми), професійний керівник усіх рівнів, наділений повноваженнями і приймає у їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Запитання для самоперевірки

1. Що необхідно розуміти під поняттям “менеджмент” з позиції функціонального підходу?
2. Чи погоджуєтеся ви із визначенням менеджменту, яке обговорювалося на лекції? Як би ви особисто визначили категорію “менеджмент”?
3. Де переважно застосовується термін “менеджмент”?
4. Як ви думаєте: менеджмент – це більшою мірою наука або мистецтво?
5. Які з принципів менеджменту ви можете назвати? Обґрунтуйте їхню роль у процесі управління.
6. Якими законами менеджменту керуються в управлінській діяльності?
7. Які переваги та у чому обмеженість визначення менеджменту як процесу реалізації функції управління?
8. Чим відрізняються категорії “менеджмент”, “управління”, “керування”, “адміністрування”?
9. Чи можна розглядати менеджмент як систему (єдине ціле)?
10. Що є предметом, об’єктом та суб’єктом вивчення курсу менеджменту?
11. Характерні риси менеджменту як управлінського феномена.
12. Якими, на вашу думку, якостями повинен бути наділений менеджер?
13. Чи може менеджер бути підприємцем? Поясніть на прикладі.
14. На які групи поділяються менеджери організації?
15. Визначте важливі навички, які допомагають менеджерам досягти успіху.

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно зробити власний вибір кандидатури керівника. Обґрунтувати критерії відбору, аргументи та обмеження, що безпосередньо стосуються ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. В організації виникла потреба підібрати фахівця на керівну посаду середнього рівня. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший кандидат – Артем Петренко – швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівництва, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий кандидат – Надія Федорова – швидко погоджується з думкою й вказівкою керівника і готова виконувати будь-яке його завдання, але в тому випадку, якщо керівник має високий рівень довіри в колективі й авторитетний для неї.

В. Третій кандидат – Петро Іванов – схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий кандидат – Григорій Семенов має багатий досвід і фахові здібності в сфері управління, але завжди прагне все вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 2. Ви – керівник великого рекламного агентства “Стейк”. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернення на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Є. Ваш варіант рішення.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 3. Класика менеджменту містить приклади ємних висловів, які коротко характеризують суть менеджменту та його значення для бізнесу. Це, по суті, принципи ефективного менеджменту. Наприклад: "Керівник не може дозволити собі розкіш вчитися на помилках", "Успіх нашого бізнесу тісно пов'язаний з обдарованістю та відданістю наших менеджерів. Прибуток тече туди, де є розум".

Запитання:

1. Чи погоджуєтеся ви з наведеними вище висловами?

2. Спробуйте сформулювати власну оригінальну інтерпретацію аналогічного вислову з урахуванням вітчизняної практики менеджменту.

Ситуація 4. Історія менеджменту зберігає імена видатних менеджерів. Це люди, які, володіючи неабиякими якостями, талантом та енергією, домагалися високих результатів в організації компаній та управління ними.

Одним з таких менеджерів є Лі Якокка. Керуючи автомобільною компанією "Форд", він багато в чому сприяв її процвітанню, однак у результаті був безпідставно звільнений власником цього підприємства Генрі Фордом, який заздрив авторитету Лі Якокки та не міг терпіти поряд з собою таку сильну особистість. Лі Якокка хворобливо переживав своє звільнення і лише через деякий час, заспокоївшись, прийняв пропозицію керівництва компанії "Крайслер" очолити її. Між тим фінансово-економічне становище цієї компанії було катастрофічним. "Крайслер" поступався своїм основним конкурентам на автомобільному ринку США: фірмам "Дженерал Моторс" і "Форд".

Володіючи багатим досвідом, неабияким талантом, енергією та іншими притаманними сучасному менеджерові якостями, Лі Якокка взявся за, здавалося б, безнадійну справу. Були проведені заходи з удосконалення системи управління виробництвом, пошуку

необхідних фінансових засобів, посилення взаємодії збутових служб компанії з виробничими підрозділами, запроваджений посилений контроль за роботою. Лі Якокка встановив собі символічну заробітну плату в 1 долар аж до стабілізації становища компанії, яке через кілька місяців справді покращилося, і “Крайслер” знову зайняла своє міцне становище на автомобільному ринку.

Запитання:

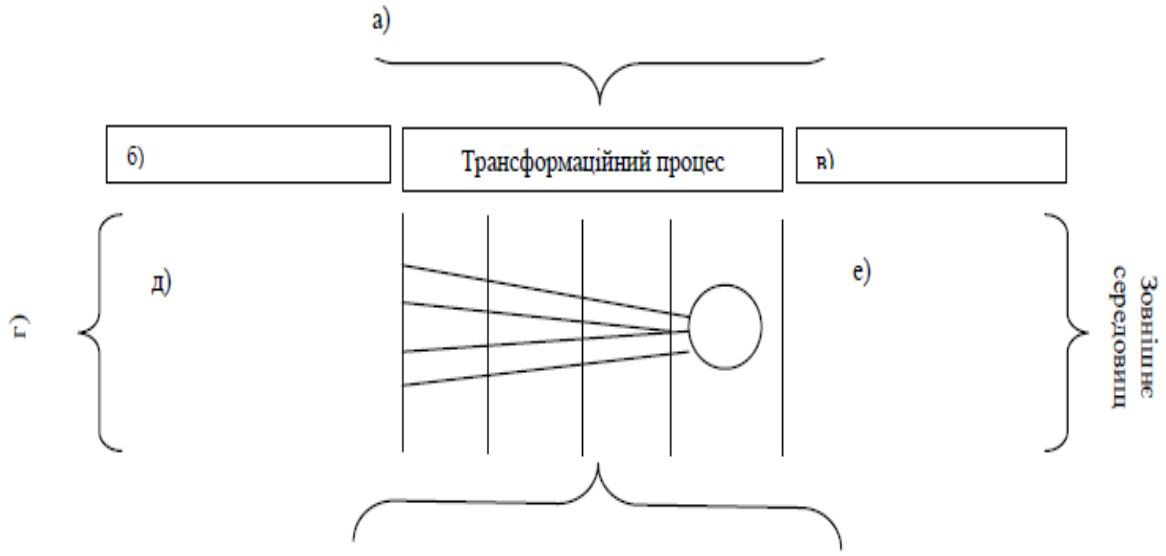
1. У чому ви бачите заслугу Лі Якокка як менеджера в стабілізації становлення компанії “Крайслер”?

2. Як можна оцінювати дії Лі Якокка із встановлення собі символічного рівня оплати праці:

– красивий жест;
– не досить виважене рішення;
– добре прорахований крок менеджера.

Обґрунтуйте відповіді в груповій дискусії.

Ситуація 5. Заповніть порожні місця структурно-логічної таблиці позначені літерами, необхідними термінами (поняттями) відповідно до змісту.



Терміни (поняття):

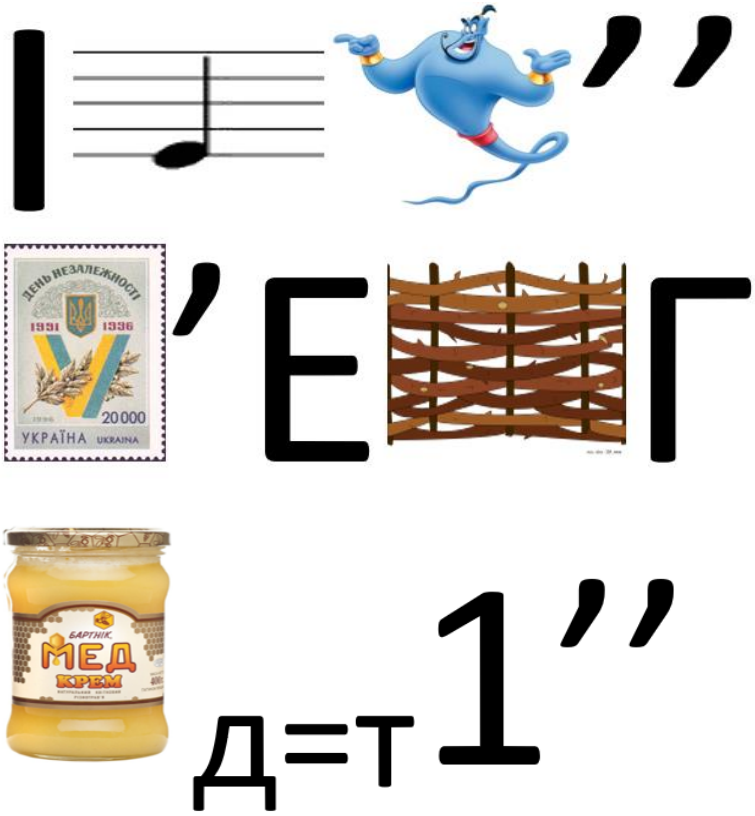
1. Виходи з організації
2. Внутрішнє середовище організації
3. Досягнення цілей, продукти, прибутки (збитки), інші результати
4. Зовнішнє середовище
5. Входи в організацію
6. Людські, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси

Творчі завдання

Завдання 1. *Підготувати есе* на вільну тему з менеджменту.

Завдання 2. *Використовуючи матеріали мережі Internet у довільній формі, навести приклади* успішних менеджерів, підприємців, бізнесменів, які риси притаманні кожному з них (професійно-ділові якості, адміністративно-організаційні, соціально-психологічні, моральні). Зробити порівняльну характеристику західних і вітчизняних менеджерів.

РЕБУСИ: *розгадати зашифроване слово.*



Тестові завдання

1. Що слід розуміти під терміном “управління” і де здебільшого він застосовується:

а) термін “управління” застосовується переважно до діяльності людей у сфері економіки;

б) термін “управління” є синонімом терміна “менеджмент”, але він здебільшого застосовується до різних видів людської діяльності;

в) термін “управління” не є синонімом терміна “менеджмент” і застосовується тільки до діяльності людей у сфері економіки;

г) термін “управління” застосовується при визначенні системи заходів щодо координації діяльності людей?

2. Що слід розуміти під терміном “менеджмент”:

а) термін “менеджмент” означає керувати якоюсь системою;

б) під терміном “менеджмент” розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством);

в) термін “менеджмент” означає управляти чим-небудь;

г) термін “менеджмент” означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації?

3. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:

а) вищого, середнього і найнижчого рівнів;

б) вищого, середнього і нижчого рівнів;

в) вищого і середнього рівнів;

г) вищого і найнижчого рівнів?

4. Хто такий менеджер:

а) менеджер – це організатор колективу;

б) менеджер – це керівник трудового колективу;

в) менеджер – це керівник, який добре знає економіку;

г) менеджер – це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах?

5. Об’єкт менеджменту – це:

а) внутрішнє середовище організації;

б) виробничо-господарська організація й чинники навколишнього середовища;

в) співробітники організації, які своїми діями впливають на об’єкт управління;

г) сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських та фінансових ресурсів.

6. Суб’єктом менеджменту виступають:

а) співробітники організації;

б) виробничі процеси;

в) підлеглі;

г) людські, фінансові та матеріальні ресурси організації.

7. Ознаки діяльності менеджера:

а) наявність у нього підлеглих;

б) робота в апараті управління організацією;

в) здатність приймати управлінські рішення;

г) наявність у нього концептуальних здібностей.

8. Фахівці у сфері менеджменту, зокрема, виділяють такі групи якостей сучасного менеджера:

а) міжособистісні;

б) моральні;

в) технічні;

г) соціально-психологічні.

9. Управлінські рівні в організації виникають у результаті:

а) великої чисельності працівників;

б) вертикального поділу праці і координації дій;

в) горизонтального поділу праці і необхідності спеціалізації підрозділів;

г) правильна відповідь а) і б).

10. Відмінності між менеджером та підприємцем полягають у:

а) пріоритетності міжособистісних ролей;

б) особистих якостях;

в) стратегічній орієнтації та фінансовому стані;

г) способі та манері спілкування з людьми.

11. Відмінність між менеджером і підприємцем полягає у:

а) належності до певного рівня управління, розмірі оплати праці, повазі, прихильності підлеглих;

б) ставленні до залученого капіталу, процесі розподілу прибутку;

в) стратегічній орієнтації, можливостях здійснення задуманого, залученні ресурсів, використанні організаційної структури.

12. У результаті вертикального поділу праці за Парсонсом утворюються три рівні управління:

а) стратегічний, оперативний, тактичний;

б) спеціальний, лінійний, функціональний;

в) технічний, управлінський, інституційний;

г) формальний, неформальний, змішаний.

13. До категорій менеджменту не належить:

а) ієрархія;

б) стиль керівництва;

в) комунікації;

г) управлінські рішення.

14. Сукупність функцій, орієнтованих на ефективне використання людських, матеріальних та фінансових ресурсів із метою досягнення цілей організації, – це:

а) управління;

б) менеджмент;

в) підприємництво;

г) бізнес.

15. Менеджери вищого рівня (топ-менеджери) відповідають за:

а) керівництво функціональними підрозділами;

б) визначення цілей і стратегій організацій;

в) безпосереднє використання матеріальних ресурсів;

г) контроль за виконанням виробничих завдань.

16. Характеристика суб'єкта управління відповідає на питання:

а) що треба досягти?

б) ким управляють?

в) чим управляють?

г) хто управляє?

17. Характеристика мети управління відповідає на питання:

а) що треба досягти?

б) ким управляють?

в) чим управляють?

г) хто управляє?

18. З функціональних позицій менеджмент – це:

а) процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації;

б) влада та мистецтво керівництва;

в) адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників);

г) органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

19. Завідувач відділу, декан, начальник цеху, начальник відділу є представниками:

а) технічного рівня управління;

б) управлінського рівня;

в) інституційного рівня управління;

г) інспекційного рівня управління.

Список рекомендованих джерел до теми 1

базовий [1; 5; 6; 7; 19; 21];

допоміжний [23; 26; 28; 30];

інформаційні ресурси [32; 33; 41; 43];

міжнародні видання [44; 45; 48; 49; 50].

ТЕМА 2
ЕТАПИ РОЗВИТКУ НАУКИ УПРАВЛІННЯ

Управління – це не що інше,
як налаштовування інших на
роботу.
Лі Якокка

Основні терміни і поняття: *школи менеджменту, принципи управління, концепції, наукові підходи, методи дослідження, сучасна система управління, людський капітал, світові моделі менеджменту.*

План (логіка) викладення і засвоєння матеріалу

2.1. Основні наукові школи менеджменту та їх характеристика.

2.2. Основні наукові підходи в сучасному менеджменті.

2.3. Методи управління і дослідження.

2.4. Сучасна система поглядів на менеджмент в Україні.

2.5. Зарубіжні моделі менеджменту.

2.1. Основні наукові школи менеджменту та їх характеристика

Історія розвитку менеджменту як науки – це в основному еволюційний процес. Він зумовлений науково-технічним прогресом, розвитком суспільно-виробничих відносин та продуктивних сил, зростанням ролі людського чинника в управлінні суспільним виробництвом.

Теоретичну основу сучасного менеджменту становлять концепції таких шкіл:

– школа наукового управління (1885–1920);

– класична (адміністративна) школа управління (1920–1950);

– школа людських відносин (науки про поведінку) (1930–1950);

– емпірична школа та школа кількісних методів (економіко-математичного, середина XX ст. – до сьогодні);

– школа “соціальних систем”.

Розглянемо змістові характеристики названих шкіл та їх основні принципи.

1. Школа наукового управління

Розвиток школи наукового управління, яка стала широковідомою у світі під назвою школи наукового менеджменту, припадає на початок XX століття. Її засновником був американський інженер Фредерік Уінслоу Тейлор (1856–1915), який розвинув вчення про інтенсифікацію трудових операцій з метою підвищення продуктивності праці та збільшення обсягу виробництва. Він характеризував науковий менеджмент як процес злиття ресурсів виробництва і технології з людським потенціалом для досягнення цілей підприємства. Заслугою Ф. Тейлора було прагнення протиставити науковий підхід існуючим традиціям (коли на першому місці стояв організатор), підійти до виробничого процесу як до системи і виробити наукові основи організації та нормування праці робітника. Тобто роль людини-організатора, на його думку, має зводитися лише до створення організації самої системи, яка повинна вирішувати поточні ділові питання. Ф. Тейлор стверджував, що основним завданням управління фірмою має бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого у фірмі працівника.

У такий спосіб серед основних положень школи наукового керування, які внесли вагомий внесок у теорію і практику керування, можна виокремити такі:

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання.

2. Добір працівників, що краще підходять для виконання завдань, і забезпечення їх навчання.

3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх завдань.

4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.

5. Відділення планування й обдумування від самої роботи.

Представниками школи наукового управління можна назвати таких дослідників менеджменту, як Френк Гілбрейт (1868–1924) і Лілія Гілбрейт (1878–1972) та ін. Вони зробили вагомий внесок у розвиток цієї школи. Зазначені автори вважали, що застосування спостережень, логіки та аналізу дає змогу вдосконалювати операції ручної праці, досягаючи їх ефективнішого виконання.

2. Класична (адміністративна) школа управління

Якщо науковий управлінський підхід в основному був націлений на ефективність виробництва, то адміністративний (1920–1950) – спрямований на вдосконалення керування організацією в цілому. Метою прихильників адміністративного підходу – створення універсальних принципів керування, дотримання яких, безперечно, забезпечить успіх підприємства. Першими представниками цієї школи були Г. Емерсон (1852–1931), А. Файоль (1841–1925), Г. Форд (1863–1947), А. К. Гастєв (1882–1941) та ін. Родоначальником системного керування організацією “адміністративна школа”) по праву вважається А. Файоль (1841–1925). Він уперше представив у структурованій формі діяльність підприємства. А. Файоль виділив п’ять найважливіших функцій керування – передбачати (планування), організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати.

Суттєвий внесок у теорію і практику управління виробництвом зроблений Г. Емерсоном. Він зазначав, що не виробництво повинне підлаштовуватися під управління, а, навпаки, управління повинне обслуговувати виробництво.

Г. Емерсону належить розробка 12 знаменитих принципів підвищення продуктивності праці, де враховані час, затрачений робітником, і його вміння, що проявляється як робота. Ці принципи не втратили свого значення і до сьогодні.

Анрі Файоль присвятив ряд наукових праць керівництву людьми, адміністративному управлінню, раціоналізації адміністративної діяльності. Суть його концепції “науки адміністрування” зводиться до організаційної структури управління персоналом, зміст якого розглядається як система взаємозв’язків між посадами і ролями. Основна увага приділяється управлінню

процесами виробництва через визначення чіткої ієрархії у трудових колективах на засадах органічного поєднання повноважень і відповідальності, намагаючись раціонально використовувати його ресурси. А. Файоль сформулював 14 знаменитих універсальних принципів управління підприємством, які не втратили своєї актуальності й до сьогодні. Це:

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

У загальному вигляді основні напрями діяльності класичної школи управління зводяться до такого:

а) розвиток принципів управління;
б) визначення функції управління;
в) систематизований підхід до управління підприємством.

Приблизно одночасно з Файолем німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920) сформулював свої ідеї про ідеальний управлінський підхід для великих організацій. На його думку, без розгалуженого бюрократичного апарату велике капіталістичне виробництво взагалі не в змозі правильно функціонувати. Він розумів бюрократію як професіоналізм у сфері керування, заснований на оволодінні не лише необхідними навичками, але й особливого роду раціональним знанням. Вебер вважав, що у сфері керування вибір можливий лише між бюрократією і дилетантизмом (дилетант – аматор, що займається будь-яким мистецтвом або

наукою без спеціальної підготовки; поверхово знайомий з будь-якою галуззю науки або мистецтва).

М. Вебер прагнув деперсоніфікувати багато управлінських функцій, сподіваючись, що результативне одноманіття може сприяти доброзичливому і справедливому ставленню до всіх робітників.

Серед основних досягнень класичної школи керування варто зазначити про:

1. Розвиток принципів керування.

2. Опис функцій керування.

3. Систематизований підхід до керування всією організацією.

3. Школа людських відносин (науки про поведінку)

Школа людських відносин базувалася на розробці й застосуванні соціально-психологічних аспектів менеджменту, тобто управління трудовим колективом здійснювалося з позиції психології і людських відносин. Почуття робітників, їх настрій, переконання стають спеціальним і досить вагомим предметом досліджень.

Представниками цієї школи можна назвати таких вчених, як: Е. Мейо, В. Скотт, М. Фоллет, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Дж. Адамс, Л. Портер і Э. Лоулер та інших.

Школа людських відносин у розвитку наукового менеджменту утвердилася як реакція на обмеженість раціоналізму в системі управління. В основу людських відносин були покладені досягнення психології, соціології та ін. Цей напрям у розвитку управлінської науки пов’язаний з переходом у господарській діяльності від екстенсивних методів до інтенсивних і зростанням значення людського чинника.

У загальному вигляді основні концептуальні позиції школи людських відносин (науки про поведінку) можна сформулювати так:

1. Людина являє собою соціальну тварину, що підкоряється законам “череди”, і потрібно створити такі методи керування, що регулювали б поводження людей у групі, організації.

2. З “природою людини” несумісна тверда ієрархія підлеглості і формалізації організаційних процесів, тому необхідно

розробити такі методи керування, які могли б повніше використовувати психологічні й емоційні особливості працівника, його інтелектуальний потенціал.

3. Рішення “проблеми людини” – справа бізнесменів, тому їх завданням є рішення соціальних проблем праці, його гуманізація, навчання і виховання працівників, авторитетне (лідерське) керування.

Основними досягненнями школи людських відносин і школи поведінкових наук прийнято вважати:

1. Застосування прийомів керування міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності роботою і продуктивності.

2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути використаний відповідно до його потенціалу.

4. Емпірична школа (кількісних методів)

Виникнення цього напряму (з 1950 р. і до нашого часу) стало віддзеркаленням боротьби між школами наукового менеджменту та людських стосунків. Школа застосована на ідеї професіоналізації управління і зародилася на практиці. Її представниками є науковці, менеджери, консультанти з менеджменту, бізнесмени: А. Берг, Н. Вінер, В. Глушков П. Друкер, Р. Девіс, Л. Ньюмен, Л. Пітер, Т. Санталайнен, Р. Уотермен, Л. Контарович, Р. Калман, Д. Форстер, Лі Якокка та ін.

Представники школи доводять, що завдання вчених – зібрати та узагальнити матеріали існуючої практики і розробити на цій основі рекомендації управлінцям, оскільки виділяють управління як специфічну працю.

Поштовхом для застосування кількісних методів в управлінні став розвиток електронно-обчислювальних машин, їх програмного забезпечення (комп’ютеризація управління). Кількісні методи, згруповані під загальною назвою “дослідження операцій”, використовуються при вирішенні складних управлінських проблем. По суті, дослідження операцій – це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації.

Отже, у загальному вигляді основний внесок школи кількісного підходу зводиться до розуміння та вирішення управлінських проблем за допомогою моделей і кількісних методів із застосуванням математики, статистики, інженерних та інших наук.

2.2. Основні наукові підходи в сучасному менеджменті

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний "рецепт" підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Наприкінці 1961 р. Гарольд Кунц опублікував статтю, у якій охарактеризував диверсифікацію підходів до вивчення менеджменту та назвав цей стан "джунглями теорій менеджменту". Він зробив висновок, що диверсифікація теорій управління є наслідком намагань кожної школи, кожного напряму створити якусь завершену теорію менеджменту. Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими науковими підходами до управління (процесний, системний, ситуаційний).

Процесний підхід. В основі цього підходу лежить поняття "процес", яке означає послідовність зміни певного стану. За цим підходом управління розглядається як процес виконання взаємопов'язаних дій (планування, організація, керування, контроль), кожна з яких сама по собі є процесом.

Цей підхід було розроблено вченими класичної школи, які запропонували виокремлювати і вивчати функції менеджерів.

Системний підхід. В основу системного підходу покладено постулат, що всі організації є системами, де всі складові частини взаємопов'язані. Це спосіб мислення щодо організації та управління, який розглядає їх у єдності складових частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом. Зі сказаного вище зрозуміло, що спосіб мислення управлінця щодо організації процесу управління залежить і формується за рахунок: отриманої інформації; якості її

обробки; комплексу теоретичних знань, професійної підготовленості; досвіду; особистих ділових якостей і характеристик.

Основні типи систем – це відкриті системи, які обмінюються ресурсами із зовнішнім середовищем, та закриті, які не мають взаємообміну із зовнішнім середовищем. Системний підхід пов'язують із використанням кількісних методів дослідження. Основна ідея системної теорії полягає в тому, що жодна дія не починається в ізоляції від інших. Кожне рішення має наслідки для всієї системи.

Основні положення теорії систем:

– наявність певного набору частин та компонентів цілісності, що суттєвим чином зумовлюють її структуру і можливість взаємодії із зовнішнім середовищем;

– властивості об'єднаного в систему цілого не дорівнюють арифметичній сумі властивостей частин – вони якісно нові, характерні лише для даної системи;

– система є організованою, тобто об'єднує і з'єднує в одне ціле відповідно до певного розміщення і зв'язків систему компонентів;

– наявність у системі як прямих, так і обернених зв'язків;

– за винятком всесвіту, усі системи є підсистемами більших систем.

Ситуаційний підхід. У сучасному бурхливому бізнесі особливо важливим є ситуаційний підхід до керування. Специфіка і рівень ефективності керування в цьому випадку визначається тим, наскільки правильно оцінена ситуація, чи правильно обрана "домашня заготовка" для вирішення поставленого завдання, чи правильно обрана сукупність управлінських прийомів і методів з обліком усіх позитивних та негативних факторів. Під ситуацією розуміється сукупність або конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації у певний період. Ситуаційний підхід до вивчення організації уможливив обґрунтування поглядів про те, що організація як відкрита система потребує гнучкого управління, яке б адекватно реагувало на вплив зовнішнього середовища, дало б змогу організації пристосуватися й існувати в умовах змінних факторів зовнішнього середовища. Цей

підхід випливає із системного і концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями і всередині самих організацій.

Сутність ситуаційного підходу можна краще усвідомити у процесі зіставлення принципового та ситуаційного мислення, а застосування тих або інших методів керування визначається ситуацією.

2.3. Методи управління і дослідження

Реалізація принципів управління на практиці здійснюється за допомогою певних методів управління і дослідження.

Метод – це спосіб пізнання, певна сукупність прийомів, засобів, принципів впливу на об'єкти управління з метою розв'язання конкретного завдання. Тобто методи менеджменту – це конкретні способи, принципи здійснення управлінської діяльності, що застосовуються для досягнення поставлених завдань та цілей – мінімуму затрат і максимуму ефективності.

Методи управління підприємством (колективом) – це способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції управління і забезпечується реалізація цілей і завдань. Вони базуються на дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва і впливають на економічні інтереси.

На практиці застосовуються різноманітні методи управління, що розрізняються за своїм змістом (залежно від відношень управління, які вони відображають), призначенням (залежно від засобів реалізації тих або інших об'єктивних законів), зв'язком з мотивами діяльності (які із цих мотивів виражають), формами застосування (одноосібні, колегіальні, колективні) та інші ознаки.

В управлінні виробництвом можна виділити чотири групи методів управління: економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні та ідеологічні. Усі вони взаємопов'язані.

Економічні методи управління – це система способів цілеспрямованого впливу на об'єкт управління, побудованих на використанні економічних інтересів, що роблять їх економічно вигідними для суспільства з урахуванням інтересів колективу підприємства (об'єднання) і кожного працівника.

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління – це засоби впливу на трудові колективи й окремих працівників, що базуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між людьми.

Особливості цих методів полягають у такому: по-перше, вони виражають прямий директивний вплив на систему в цілому або на її елементи зокрема; по-друге, вони дають можливість керівнику приймати однозначні рішення, які не дозволяють виконавцю вибирати між різними способами дій, як це властиво економічним методам; по-третє, вони базуються на обов'язках положень інструкцій, наказів, розпоряджень, вказівок і резолюцій керівника, невиконання яких розцінюється як порушення виробничої дисципліни і веде до дисциплінарного стягнення.

Соціально-психологічні методи управління являють собою конкретні способи і прийоми впливу на процес формування і розвитку колективу, на соціальні проблеми, які розвиваються всередині цього колективу та спрямовані на регулювання відносин між людьми шляхом створення оптимального психологічного клімату в команді.

Ідеологічні методи управління. Це методи, які не повинні виходити з поля зору господарського керівника. Особливо актуальні вони в період докорінної перебудови економічних відносин, коли працівники активізують діяльність у відстоюванні своїх матеріальних інтересів. Керівник повинен уміти передбачати справедливі вимоги колективу, вміти переконувати в доцільності або недоцільності вживання певних заходів. З цією метою використовуються ідеологічні методи впливу на громадянські і патріотичні почуття колективу в цілому і кожного працівника зокрема.

Дослідження у менеджменті також передбачає використання наукових методів:

- *діалектичний метод* – це метод поглибленого пізнання явищ або процесів у їх тісному взаємозв'язку та постійному розвитку;
- *єдність логічного та історичного методів* – вивчення розвитку конкретного явища в тій історичній послідовності, яка йому властива;

➢ *метод системного аналізу* – передбачає дослідження явища як певної цілісності властивих їй елементів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків між ними;

➢ *аналітичний метод* – це метод дослідження, за якого явище або об'єкт дослідження розкладається на частини, кожна з яких вивчається окремо;

➢ *індукція* – це логічний метод пізнання, рух думки від конкретного до загального, від знання нижнього рівня до знання вищого рівня;

➢ *дедукція* – логічний метод пізнання, рух думки від загального до одиничного, тобто отримання окремих конкретних висновків на основі знання загальних положень, закономірностей розвитку організації (суспільства) як цілісної системи;

➢ *балансовий метод* – це метод дослідження впливу чинників на узагальнюючий показник;

➢ *соціологічні методи* (анкетування, інтерв'ювання, тестування) передбачають використання соціологічного опитування вибірки певних респондентів.

Таким чином, зазначені вище методи управління і дослідження в менеджменті застосовуються в їх єдності і відмінності. Тому процеси методології управління і дослідження у менеджменті визначають як інтегрований результат усіх взаємопов'язаних методів пізнання.

2.4. Сучасна система поглядів на менеджмент в Україні

Сьогодні економіка України розвивається в ринкових умовах. Ринкова система відносин – це жорстка система, що не визнає слабких, це не тільки найсильніша, з огляду на весь світ, конкуренція товаровиробників, це і особлива система управління, що потребує наукового обґрунтування і вирішення ряду управлінських проблем макро- і мікроекономічного характеру. Нині в Україні можна виділити щонайменше три напрями в управлінні.

Перший умовно називають "менеджментом здорового глузду". Він розвивається на багатьох приватизованих та новостворених підприємствах так званих "нових українців". Нові

власники, не маючи належного професійного управлінського досвіду в керуванні бізнесом, змогли нагромадити первісний капітал. У процесі інтеграції та концентрації капіталу це тільки загострило проблеми управлінського професіоналізму.

Другий підхід – професійний ринковий менеджмент, представниками якого є західні фірми, що успішно працюють на українському ринку. Вони принесли з собою не тільки західну культуру, а й новітню технічну базу менеджменту (персональні комп'ютери, мобільні телефони, бази даних, системи зв'язку через Інтернет та ін.).

Третій підхід – втілює переважна більшість керівників радянського зразка, які дотримуються методів та стилю керування адміністративно-командної системи. Досвід керування підприємствами у них чималий, проте нема досвіду ведення бізнесу та як "управляти змінами". Особистий егоїстичний інтерес узяв гору. Перемогли стратегічні можливості власного збагачення.

Отже, однією з найгостріших сучасних проблем української держави є непрофесіоналізм у сфері управління. Причина цього – наявність великої кількості кваліфікованих (дипломованих) керівників, але не здатних компетентно виконувати управлінські функції на всіх рівнях управління.

Прикро констатувати, але позитивна динаміка в системі управління соціально-економічними процесами так і залишається малопомітною та малоефективною. Проблеми суспільства розв'язуються не за рахунок знань, умінь і компетентності управлінських кадрів, а за рахунок нарощувальної численності людей у структурах державного управління тощо.

Відомо, що людський капітал – це основа розвитку будь-якого суспільства (немає людей – немає суспільства, немає держави). Отже, формування дієвої моделі менеджменту в Україні можлива за умови реалізації стратегії розвитку персоналу. Ідеться про старанний підбір кадрів, високий рівень їхньої кваліфікації, компетентності, високоморальні ціннісні орієнтири.

Виходячи з вищезазначеного, сучасні науковці з проблем управління сформулювали основні завдання, які необхідно

вирішити українському суспільству, використовуючи знання науки про управління. Наводимо деякі з них:

1. Чітко визначити мету і спрямування країни.

2. Розробити і прорахувати варіанти шляхів досягнення поставленої мети і вибрати один, найреальніший і оптимальний.

3. Удосконалити і скоротити структури державного управління.

4. Усі перетворення в суспільстві направити на користь і благо не окремих осіб і груп, а всього суспільства.

5. Позики міжнародних організацій використовувати тільки на відновлення конкурентоспроможності виробництва на основі інноваційних технологій, а не направляти їх на спекулятивні операції і фіктивну підтримку національної валюти.

Таким чином, державна кадрова політика повинна передбачати створення системи пошуку молодих осіб, яким притаманні вроджені риси лідера та організатора. Шляхи можуть бути різними: від організації окремих груп або класів у школах до формування спеціалізованих шкіл або ліцеїв. На відповідних факультетах з менеджерської підготовки у ЗВО, регіональних центрах до перепідготовки та підготовки резерву, розвиваючи цілісну систему підготовки компетентних менеджерів в Україні.

2.5. Зарубіжні моделі менеджменту

Нині в світі функціонують три моделі менеджменту: *європейська, американська, японська.*

Особливістю *європейської* – є колективна робота команди на чолі з лідером (менеджером). В її основі переважають такі цінності:

– потреба в науковому, раціональному обґрунтуванні рішень, що приймаються;

– потреба у розробленні адекватних ситуаціям прагматичних стратегій, а не підпорядкування універсальним теоріям. Деідеологізація процесу прийняття рішень;

– потреба емоційної участі під час виконання роботи з власної ініціативи, що передбачає серйозне ставлення співробітників до майбутніх можливостей;

– потреба у використанні управлінського і технічного досвіду, оцінювання результатів діяльності;

– необхідність творчого, спільного з колегами та з їх допомогою навчання; саморозвиток як невід'ємний процес робочого життя організації.

Між європейською та американською моделями існують певні відмінності в методах і способах організації використання людських ресурсів виробництва й управління. Якщо в європейській моделі завдання лідера полягають в умінні активізувати творчу активність співробітників, то в американській моделі – у генерації ідей та організації процесу їх реалізації.

Під час одного із соціологічних опитувань у Франції серед професійно-ділових якостей менеджера найголовнішою було визнано "дар Божий", тобто наявність вроджених здібностей до керівництва і "неординарність", яку можна трактувати як здатність бачити проблеми і вирішувати їх нестандартним шляхом. Європейський менеджмент функції менеджера розглядає ширше, охоплюючи, поряд з управлінням операційною системою підприємства, організацію обліку, фінансів, маркетингу, матеріально-технічного забезпечення тощо. Масштаби європейських фірм значно менші порівняно з американськими, внаслідок чого діяльність пересічного європейського менеджера є більш універсальною.

Американська система менеджменту в основному концентрується на проблемах управління виробництвом – створенні та забезпеченні ефективного функціонування операційних систем. Їй властива значна відстань між вищим ешелоном керівництва, яке визначає концептуальні основи діяльності корпорації, і менеджерами середнього та низового рівнів, які втілюють ці ідеї в життя. Це зумовлено передусім масштабністю американських фірм.

Засади американської моделі управління:

– системні зусилля, спрямовані на підвищення ефективності процесу виробництва;

– визначення функціональних ролей на основі специфічної відповідальності і повноважень, пов'язаних з виконанням роботи;

– визнання того, що керівники є передусім індивіди, які мають певні інтереси і власну думку про особисті потреби;

– розроблення виробничих норм для робочих груп і формування відносин, що сприяють досягненню цілей фірми;

– організації повинні мати власний образ, індивідуальність; структуру й політику організацій розробляють відповідно до зовнішнього середовища;

– необхідні систематичні впливи, спрямовані на зміну структури й культури організації;

– стратегії розробляють згідно з кінцевими цілями організації та досягненням задовільних позицій на ринку, що вимагає перегляду і створення адекватних їм структур.

Японська модель менеджменту (управління) є найяскравішим прикладом впливу традицій національної культури на формування організаційних структур великих підприємств. У ній закорінені основні риси японського досвіду управління:

– довічний найм робітників і службовців, що забезпечує постійним працівникам привілейоване становище (гарантія роботи, зростання доходів, соціально-культурне забезпечення);

– принцип "старшинства", який забезпечує підвищення заробітної плати залежно від стажу роботи, рівня кваліфікації, результативності праці;

– підготовка кадрів, яка передбачає обов'язкове регулярне підвищення кваліфікаційного рівня працівників, забезпечує їм просування по службі;

– планомірне переміщення кадрів із одного функціонального підрозділу в інший, що дає змогу керівникам набувати широкого й різнобічного досвіду управління, поліпшувати взаємодію між підрозділами;

– система горизонтальної координації, яка має форму розгалуженої мережі спеціальних органів на кожному рівні управління корпорацією;

– спеціальна роль штабних органів, завданням яких є підготовка та опрацювання рішень, що визначають політику фірми;

– процедура прийняття рішень (тривала і всебічна підготовка їх усіма підрозділами компанії, швидка реалізація рішень);

– залучення працівників до “гуртків якості”, метою яких є активна самостійна участь кожного у підвищенні якості продукції, удосконаленні технології виробництва, удосконаленні кооперації праці. Японці, живучи протягом віків і поколінь у тісній близькості один до одного, в умовах, які не дають змоги усамітнитися, виробили в собі здатність працювати спільно й у злагоді, поступаючись індивідуальним перед колективним. Це аж ніяк не захоплює жителя Заходу, який не приймає відмови від своєї індивідуальності на догоду групі й ущемлення інтересів окремої людини на користь інтересам групи.

Засади японської моделі управління:

– усі належні до організації особи повинні відчувати особисту відповідальність за її досягнення;

– співробітники мають працювати на благо фірми і бути готовими до виконання різноманітних ролей;

– підлеглі самостійні у виконанні дорученого завдання; використання співробітниками свого потенціалу потрібно стимулювати;

– усім співробітникам гарантовано захист під час роботи в організації;

– індивіди мають сприймати свою потенційну кар’єру як реальну можливість розвитку навичок і набуття знань;

– управління повинне бути достатньо гнучким і здатним адаптуватися до нових обставин.

Ця модель ґрунтується на традиціях і менталітеті японців, економічних законах виробництва, особливостях психології людини, стереотипах її поведінки в певних суспільних умовах. Однак вона дещо обмежує свободу вибору, адже не кожну людину влаштовує планомірне її переміщення, багато хто прагне свободи вибору.

Отже, американська модель управління є повною протилежністю японській, оскільки вона заснована на іншій культурній традиції (рис. 2.1).

Рис. 2.1. Порівняльна схема японської та американської моделей організації (управління) за У. Оучі

Отже, порівнюючи зарубіжні моделі управління організаціями, треба зазначити, що японський менеджмент вивчив і увібрав у себе сучасні принципи й методи з енергією, він успішно узявся за чотири основні проблеми: технологічну інновацію, індустріалізацію, демократизацію й інтернаціоналізацію. Усе це не ушкодило таким культурним цінностям, як групова свідомість і повага старших. Японське керування спирається на поліпшення людських відносин: узгодженість, групову орієнтацію, моральні якості службовців, стабільність зайнятості й гармонізацію відносин між робітниками й керівниками. В Японії не існує традиції розподілу працівників на висококваліфікованих,

малокваліфікованих і некваліфікованих. Усі робітники в час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками.

В Європі і США чітко визначені службові обов'язки інженера, техніка і робітника. Обидві моделі – американська і японська – мають як "плюси", так і "мінуси". Тому у світовій практиці намітилася тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

Більшість західно-європейських країн (Франція, Італія, Іспанія, Нідерланди та ін.) належать до змішаної моделі управління. Їм характерне поєднання традиційної європейської системи вузівської підготовки німецького типу з американською. Слід урахувати, що шкіл, які перейшли до такої моделі, в Європі вже декілька сотень.

Зарубіжний досвід може бути корисним для України. Адже за роки незалежності в Україні ще не склалися власні традиції у сфері управління на якісно новій основі. Традиційно вважається, що керівник – це не професія, а посада, яку можна займати, не маючи при цьому спеціальної підготовки. Нікому не прийде в голову доручити управління потягом чи літаком, не маючи відповідного фаху, а управління колективом часто доручають спеціалістам, абсолютно некомпетентним в управлінні людьми, без спеціальної професійної підготовки в галузі менеджменту. Тому науковці одностайні у своїх висновках – професії менеджера треба навчати так само, як і професії лікаря, вчителя, інженера тощо.

Запитання для самоперевірки

1. У який період історії цивілізації виникла потреба в науці про менеджмент? Що було передумовою цього кроку?
2. У чому сутність класичної теорії? Основні положення школи наукового управління та адміністративної школи.
3. Які принципи розробив Анрі Файоль, основний засновник класичної (адміністративної) школи управління? Скільки функцій менеджменту він виділив?

4. На яких ідеях ґрунтується школа людських відносин? У чому її сутність?

5. Яка з теорій менеджменту і чому, на вашу думку, має найкращі перспективи у майбутньому ?

6. У чому сутність поведінкових наук?

7. Які суттєві відмінності зарубіжних моделей менеджменту?

8. Охарактеризуйте принципи "ідеальної бюрократії" за М. Вебером.

9. Чи мають значення управлінські концепції "старих часів" для сьогоднішньої практики менеджменту ?

10. У чому відмінність між процесним, системним та ситуаційним підходами менеджменту?

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно діяти в ролі суб'єкта, тобто керівника. Обґрунтуйте чи заперечте доцільність вибору, що має пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Підприємство, на якому ви працюєте менеджером, виготовляє великий асортимент виробів. Воно має два альтернативні джерела постачання. Раптом постачання сировини припинилося.

Причини: перший постачальник не постачає сировини, оскільки закінчився термін дії контракту на поставку; другий не постачає, оскільки вийшла з ладу залізнична колія, по якій сировина транспортувалася. У результаті припинили роботу декілька дільниць у цеху, які пов'язані технологічно з виготовленням продукції з цієї сировини.

Які підходи менеджменту: системний, ситуаційний чи обидва разом ви застосуєте в зазначеній вище ситуації ? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2. Згадайте, коли ви мали можливість вчитися чомусь новому, наприклад, грі на піаніно. Спочатку хтось або щось привернуло вашу увагу. Можливо, ви слухали, як хтось грає на музичному інструменті, і шкодували, що не можете привернути

до себе увагу такими ж вміннями. Вам була потрібна нова інформація, наприклад, якими пальцями натискати клавіші й видобувати потрібні ноти. Спочатку ви не до кінця розуміли інформацію, проте як тільки у вас з'явився час її обробляти, ви вже почали грати прості гами, використовуючи правильну аплікатуру. Практика допомогла вам зробити певні висновки щодо того, як грати на інструменті. Після цього ви перевіряли ці висновки на практиці. Якщо вони спрацьовували, ви продовжували грати, якщо ні, ви найімовірніше пробували новий метод або припиняли навчання. Так і в менеджменті. Щоб навчитися ефективно управляти, необхідно зосередити увагу на таких п'яти (традиційних) кроках навчання:

Увага, яка робить вас сприйнятливими до інформації, яку ви, в свою чергу, обробляєте для отримання висновків і розуміння, які ви перевіряєте для застосування на практиці й усвідомлення. На етапі уваги вам, як майбутньому менеджеру, необхідно мотивувати виконання поставленого завдання. Працівники краще будуть виконувати доручення, коли розумітимуть, для чого їм це потрібно.

Ретельно оброблена інформація дозволить швидко досягнути успіху й отримати очікуваний результат. Проте важливо пам'ятати, що під час виконання будь-якої роботи можуть виникати перешкоди та непорозуміння між учасниками.

Завдання:

1. Опираючись на життєвий досвід та вищезазначену ситуацію, визначте по три перешкоди, які можуть виникати на кожному етапі вашого зростання.

2. Скористайтеся наступною таблицею для конспектування ключових моментів, що випливуть у результаті обговорення.

Етап	**Перешкоди**
Увага	1. 2. 3
Інформація	1. 2. 3
Обробка	1. 2. 3
Висновки	1. 2. 3
Перевірка на практиці	1. 2. 3

3. Проаналізуйте та порівняйте свої результати з тими, які ухвалили ваші одногрупники, обговоріть відмінності, зробіть висновки.

Ситуація 3. Одному з менеджерів страхової компанії запропонували поїхати на курси перепідготовки, де буде проводитися тренінг "Розуміння сучасного працівника". Менеджер відверто відмовлявся, пояснюючи це тим, що аналогічний семінар, на якому він був присутній у минулому році, не справив на нього належного враження, оскільки, на його думку, все почуте не має практичного застосування. Проблема полягає в тому, що багато досліджень – це справді серйозні розробки (неокласичної теорії управління), але між теорією і тим, як це насправді працює, існує безмежна прірва.

Запитання:

1. Наскільки важливим, на вашу думку, є розуміння сучасного працівника?
2. Що мав на увазі менеджер, коли казав, що всі ці теорії є далекі від практичної дійсності?
3. Ви також вважаєте, що всі ці поведінкові (біхевіористські) теорії лише заважають працювати, чи маєте іншу думку?

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 4. На швейній фабриці незначна група працівників (не менше від 3 і більше ніж 12 осіб) є ланкою загальної системи забезпечення повного контролю якості, здійснює самоосвіту і взаємне збагачення знаннями (у ході дискусій і занять групи), безперервно всім складом групи виконує контроль якості на робочому місці. Це дає змогу покращити моральний клімат серед членів робочої групи, створює умови для щоденного зростання, розширення кругозору. Ця система підвищує продуктивність праці, участь працівників у прийнятті рішень, кваліфікацію працівників, знижує плинність кадрів тощо.

1. Вкажіть, яка зарубіжна система менеджменту застосовується на вказаному підприємстві.
2. Назвіть основні ознаки і характеристики цієї системи.
3. Що з елементів цієї системи можна використати на українських підприємствах?

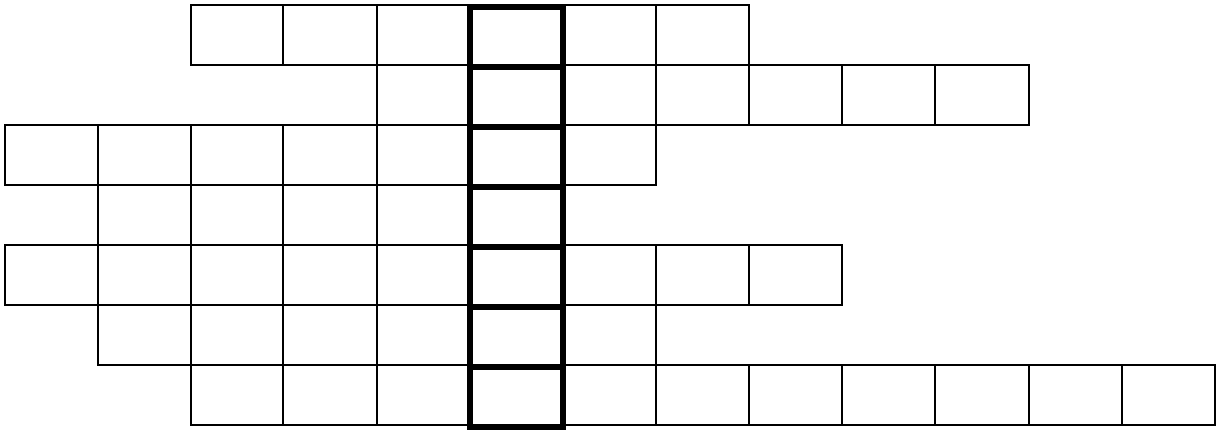
Відповіді обґрунтуйте.

Творчі завдання

Завдання 1: *Підготувати есе* на тему: “Значення управлінських концепцій “старих часів” для сучасної практики менеджменту”?

Завдання 2. *Кросворд-криптограма “Класик менеджменту”.*

Відповідаючи на питання, виявіть ключове слово (вертикально) – вітчизняний класик менеджменту, наш сучасник.



1. Один із засновників школи людських стосунків.
2. Предмет вивчення представників адміністративної школи управління.
3. Школа, названа на честь її засновника, який розробив теорію, в основу якої покладено ідею потоково-масового виробництва.
4. Число, яке визначає кількість основних етапів розвитку менеджменту.
5. Назва підходу у менеджменті, який дає змогу розглянути організацію як сукупність елементів, що взаємопов’язані та взаємодіють і визначають її характер.
6. Назва країни, в якій була започаткована діяльність школи науки управління.
7. Принцип менеджменту, який розробив Анрі Файоль.

Тестові завдання

1. Принципи управління вперше були сформульовані в рамках:

а) школи наукового управління;

б) процесного підходу до управління;

в) адміністративної школи управління;

г) поведінкового підходу до управління.

2. Процесний підхід до управління зосереджений на вивченні:

а) взаємозв'язку функцій управління;

б) шляхів підвищення продуктивності праці робітників;

в) шляхів прийняття оптимального рішення;

г) єдності взаємопов'язаних частин організації.

3. Системний підхід до управління зосереджений на вивченні:

а) взаємозв'язку функцій управління;

б) шляхів прийняття оптимального рішення;

в) єдності взаємопов'язаних частин організації;

г) мотивів поведінки людини в організації.

4. Загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією намагалися виділити представники:

а) класичної теорії організації;

б) неокласичної (поведінкової) теорії організації;

в) сучасної теорії організації;

г) кількісного підходу до управління.

5. У рамках поведінкової теорії менеджменту виділяють:

а) школу наукового управління;

б) адміністративну школу управління;

в) школу людських стосунків;

г) кількісну школу.

6. У рамках класичної теорії менеджменту виділяють:

а) адміністративну школу управління;

б) кількісну школу;

в) школу людських стосунків;

г) немає правильної відповіді.

7. У рамках класичної теорії організації були:

а) сформована концепція "ідеальної бюрократії";

б) описано роль соціопсихологічних відносин, індивідуальних і групових взаємозв'язків;

в) визначені механізми адаптації організації до свого середовища;

г) немає правильної відповіді.

8. Які основні підходи до управління існують у державах з розвиненою економікою:

а) системний підхід;

б) процесний підхід;

в) системний та ситуаційний підходи;

г) процесний, системний та ситуаційний підходи.

9. Твердий тип організаційно-стабілізуючого впливу організації:

а) нормування;

б) регламентування;

в) інструктування;

г) координування.

10. До якого типу управління належать управління, що являє собою систему заходів, спрямовану на задоволення економічних потреб:

а) політичне;

б) соціальне;

в) економічне;

г) державне.

11. Однією з найгостріших сучасних проблем української держави є:

а) непрофесіоналізм у сфері управління;

б) ринкова система відносин;

в) конкуренція товаровиробників;

г) відсутність інвестицій.

12. Основою розвитку будь-якого суспільства є:

а) природні ресурси;

б) людський капітал;

в) стратегічний план розвитку;

г) політика держави.

13. У якій з прогресивних моделей керування найбільш чітко проглядається принцип системності й адаптивності:

а) “Z” моделі Альтмана;

б) “X” – “Y” моделі МакГрегора;

в) “7 – S” Моделі Маккінсі;

г) моделі SWOT-аналізу.

14. З яким поняттям досить часто ідентифікується поняття “менеджмент”:

а) ринкова економіка;

б) бізнес;

в) прибуток;

г) соціальні системи.

15. В школі управління поведінкових наук головну увагу зосереджували на:

а) турботі на виробництво;

б) турботі про людину;

в) вдосконаленні діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів;

г) автоматизації управлінського процесу.

16. Засновник школи наукового управління:

а) Джордж-Елтон Мейо;

б) Фредерік Уінслоу Тейлор;

в) Генрі Форд;

г) Анрі Файоль.

17. “Батьком” менеджменту вважається:

а) Джордж-Елтон Мейо;

б) Дж. Менвіл Херріс;

в) Генрі Форд;

г) Анрі Файоль.

18. Період розвитку школи наукового управління:

а) 1920–1950 роки;

б) 1930–1950 роки;

в) 1899–1945 роки;

г) 1885–1920 роки.

19. У класичній школі управління головну увагу зосереджували на:

а) турботу на виробництво;

б) турботу про людину;

в) удосконалення діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів;

г) комп'ютеризацію управлінської діяльності.

20. В адміністративній школі управління головну увагу зосереджували на:

а) турботу на виробництво;

б) турботу про людину;

в) удосконалення діяльності організації за рахунок підвищення ефективності її трудових ресурсів;

г) автоматизацію управлінського процесу.

Список рекомендованих джерел до теми 2

базовий [1; 7; 9; 12; 13; 14; 17; 18; 19];

допоміжний [22; 25; 26; 28; 31];

інформаційні ресурси [32; 33; 36; 38; 40];

міжнародні видання [41; 44; 45; 50; 51].

ТЕМА 3
ОСНОВИ ТЕОРІЇ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Показник якості управління – звичайні люди, що роблять незвичайні речі

П. Друкер

Основні терміни і поняття: *управлінське рішення, види, альтернативи, методи, підходи, процес, пріоритети.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

3.1. Основи теорії прийняття рішень.

3.2. Процес прийняття рішень.

3.1. Основи теорії прийняття рішень

Рішення – універсальна форма поведінки як особистості, так і соціальних груп. У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому – прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Управлінські рішення можна класифікувати за певними ознаками:

за сферою охоплення:

– загальні (стосуються всієї організації);

– часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);

за тривалістю дії:

– перспективні;

– поточні;

за рівнем прийняття:

– на вищому рівні управління;

– на середньому рівні управління;

– на нижчому рівні управління;

за характером розв'язуваних завдань:

– організаційні запрограмовані;

– організаційні незапрограмовані;

– компромісні;

за способами обґрунтування:

– інтуїтивні;

– які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках);

– раціональні, обґрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

за способом прийняття:

– одноособові;

– колегіальні;

– колективні.

Класифікація рішень дозволяє вивчити їх особливості і вибрати найбільш ефективні в умовах конкретного завдання. Вибір і практичне використання тієї чи іншої класифікації визначається конкретними умовами прийняття рішень.

У більшості способів класифікації рішень виділяються основні фактори:

1. Зміст рішення. Ступінь важливості – важливе або не настільки важливе рішення. Складність – складне або повсякденне рішення.

2. Частота прийняття рішення. Наскільки регулярно приймається рішення, чи є воно спеціальним одиничним рішенням або приймається періодично.

3. Кінцевий результат рішення, чи визначається результат рішення заздалегідь або залишається деякою мірою невизначеним.

Таким чином, визначаються два основних типи рішень: повсякденні, періодично повторювані рішення з цілком певним результатом і рішення, яким властива значна ступінь невизначеності кінцевого результату. За визначенням вищою формою управлінського рішення є рішення другого типу. У більшості випадків такі рішення приймаються менеджерами середньої і вищої ланки. Проте переважна більшість рішень, які приймаються в будь-якій організації, є рішеннями першого типу. Ці рішення найчастіше приймаються на більш низькому рівні управління. Зовсім необов'язково, щоб такі рішення приймалися саме менеджерами. У більшості випадків для прийняття повсякденних рішень достатньо діючих інструкцій або відповідних вказівок.

Рішення другого типу повинні прийматися керівниками відповідного рівня. Спроба розглянути такі рішення як буденні, збільшує ймовірність невдачі при прийнятті та подальшої реалізації цього рішення, а крім того, свідчить про невміння правильно оцінити ступінь складності такого рішення та важливості його кінцевого результату. У зв'язку з цим можна сказати, що менеджер, який приймає рішення, повинен керуватися трьома основними міркуваннями:

– не звертатися з важливими і складними рішеннями, ніби вони є простими і буденними;

– не плутати спеціальні (разові) і неповторювані рішення з рішеннями повторюваними або періодичними;

– не плутати рішення з вкрай невизначеними кінцевими результатами з рішеннями, кінцевий результат яких може бути передбачений з високою часткою впевненості.

У теорії управління вирізняють три основні моделі прийняття рішень: *класичну; поведінкову; ірраціональну.*

Класична модель спирається на поняття "раціональності" в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

Основні характеристики класичної моделі полягають у тому, що особа, яка приймає рішення, має:

– чітку мету прийняття рішення;

– повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;

– повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;

– раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;

– завжди має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка найкраще відповідає потребам організації.

Поведінкова модель. На відміну від класичної основні характеристики поведінкової моделі полягають у тому, що особа, яка приймає рішення:

– не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;

– не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;

– не здатна або не схильна (або і те, й інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

– небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;

– нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;

– втручання у процес прийняття рішень особистих, суб’єктивних факторів.

Ірраціональна модель ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

– вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;

– вирішення проблем в умовах дефіциту часу;

– наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав'язування свого рішення.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.

Право прийняття рішень мають усі менеджери, але лише у межах своєї компетенції і свого управлінського рівня.

Таким чином, якісне управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми і становить основу ефективної реалізації кожної функції менеджменту.

3.2. Процес прийняття рішень

Процес прийняття управлінського рішення являє собою багатоетапну дію менеджера що реалізується в двох основних напрямах – нормативному та описовому.

За нормативним підходом увага концентрується на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує "правила руху" в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей у процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування у процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб'єкта, який приймає рішення.

У межах нормативного підходу перш за все досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою є інтуїтивна технологія прийняття рішень, яка у спрощеному схематичному вигляді подана на рис. 3.1.

Зміна стану породжує проблему, необхідність усунення якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології накопичений менеджером досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях і визначає саме рішення. Отже, якщо накопиченого досвіду недостатньо, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

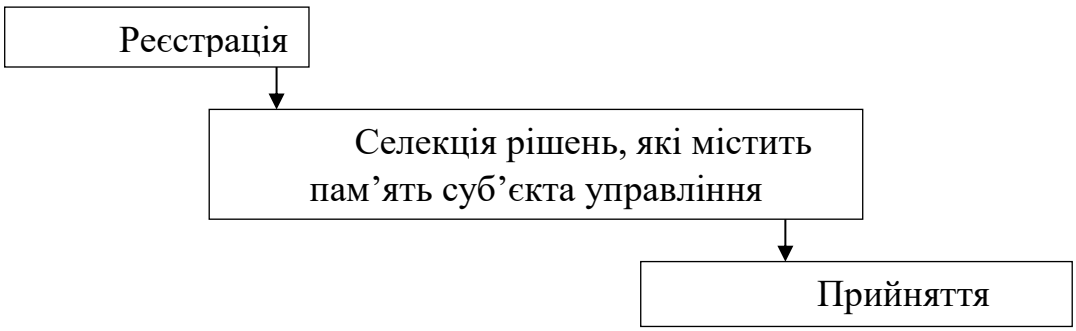


Рис. 3.1. Послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення

Перевага інтуїтивної технології – швидкість прийняття рішень, а основний недолік – велика імовірність помилки.

Спрощену модель раціональної технології прийняття рішень наведено на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Послідовність етапів раціональної технології прийняття управлінських рішень

У наведеній моделі подана логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки

рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. Діагноз проблеми включає такі підетапи: виявлення та опис проблемної ситуації (означає усвідомлення та відображення у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети); встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату); ідентифікація критеріїв прийняття рішення (визначення ознак, на підставі яких буде проводитися оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів, у свою чергу, оцінюється за допомогою таких критеріїв: об’єктивність; лаконічність; актуальність; своєчасність; комунікативність.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку всіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

4. Оцінка альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями: реалістичність; відповідність ресурсам; прийнятність наслідків реалізації альтернатив.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення менеджер має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об’єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції менеджера.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміється під процесом прийняття рішень в теорії управління?

2. На яких припущеннях побудована класична і поведінкова моделі прийняття рішень? Їх відмінності.

3. Що є характерною рисою ірраціональної моделі прийняття рішень?

4. Як Ви розумієте категорії “обмежена раціональність” та “досягнення задоволення”?

5. Що розуміють під управлінськими рішеннями? Які передумови їх прийняття?

6. За якими ознаками класифікують управлінські рішення? Наведіть приклади.

7. Що ви розумієте під оптимізацією управлінських рішень?

8. Які підходи використовують для оптимізації управлінських рішень?

9. З яких етапів складається раціональна технологія прийняття рішення?

10. У якій послідовності здійснюється процес оцінки альтернативних варіантів?

Практичні завдання

Завдання 1. *Ділова гра “Рейтинг керівника”*

Інструкція: ознайомтеся з характеристиками кандидатур на посаду менеджера. Спочатку прийміть рішення суто інтуїтивне, потім зробіть розрахунок за визначенням рейтингу за якостями кожної кандидатури. Результати обговоріть у формі дискусії на семінарському занятті.

Підприємство АПК, для якого підбирається кандидатура на посаду директора, за своїми економічними показниками є передовим. Разом з тим у ньому спостерігається велика плинність кадрів, часто виникають конфлікти з виробничих питань.

Документальні дані кандидатур на посаду директора підприємства АПК наведені у таблиці 1.

Таблиця 1

Назва характе-ристик претендентів на посаду керівника	**Петров І.В.**	**Іванов П.Р.**	**Сидоров Н.А.**	**Панченко В.А.**
Вік	33	40	52	34
Посада	Заст. директора	Гол. економіст	Гол. бухгалтер	Нач. зоологічної служби
Освіта	Вища	Вища	Середня спец.	Середня спец.
Спеціальність	Механізація сільського господарства	Економіка та організація сільськогосподарського виробництва	Бух. облік у сільському господарстві	Зоотехнік
Робочий стаж	11	18	33	16
в т.ч. – АПК	11	8	33	6
Заохочення	Неодноразово за добру організацію виробництва	Неодноразово за активну участь у роботі міського товариства “Знання”	Неодноразово за добру організацію бух. обліку на підприємстві.	Не має
Зауваження	Догана за перевищення службових обов’язків	Не має	Не має	Не має
Сімейний стан	Одружений, 1 дитина (5 років)	Одружений (дітей нема)	Не одружений (дітей немає)	Заміжня. 2-є дітей (9 та 7 років)
Стан здоров’я	Задовільний	Перебуває на лікуванні у зв’язку з серцево-судинними захворюваннями	Задовільний	Задовільний

Результати проведеного соціологічного дослідження дозволили виявити такі типові думки керівників, колег та підлеглих про кандидатури.

Петров І. В.

Думка керівників. Володіє досить високою професійною підготовкою. Багато працює над вивченням та впровадженням досвіду. Питання, що виникають у процесі роботи, вирішує швидко й оперативно. Рішення звик приймати самостійно, часто ігнорує при цьому думку керівників. Працездатний, однак не любить лишатися після закінчення робочого дня. Емоційно стримана людина, не вступає у публічні спори. Суспільні доручення виконує без інтересу.

Думка підлеглих. Хороший спеціаліст. Усі важливі питання вирішує тільки особисто. З підлеглими ввічливий. Не вирішує питання, що не носять виробничого характеру. Не прощає порушень у роботі.

Думка колег по роботі. Сумна людина, займається тільки роботою, життям колективу не цікавиться. Не має близьких друзів, стриманий, замкнений.

Іванов П. Р.

Думка керівників. Добрий виконавець суспільних доручень, вміє будувати відносини між людьми, часто виступає арбітром у різних конфліктах. Дисциплінований. При виконанні важливої роботи не рахується з власними інтересами. Правильно сприймає критику на свою адресу. Користується популярністю та повагою в адміністрації району. Часто суспільну роботу ставить вище своїх безпосередніх обов’язків.

Думка підлеглих. Досить уважна людина. Не турбує через дрібниці, але завжди вимагає виконання своїх завдань. З виробничими питаннями до нього краще не звертатися. Виробничо-технологічні проблеми знає недостатньо.

Думка колег по роботі. Недостатньо компетентний у виробничих питаннях, але добрий організатор. Вміє за рахунок правильного вибору підлеглих добре керувати роботою, навіть якщо недостатньо компетентний у ній. Хороший товариш, хоча часом буває досить емоційним.

Сидоров Н. А.

Думка керівників. Дуже досвідчений та знаючий працівник. Усі розпорядження виконує без заперечень. Заради роботи не

рахується ні з своїм власним часом, ні з часом своїх підлеглих. Усі свої рішення обов'язково узгоджує з вищими організаціями. Критику на свою адресу сприймає правильно. Незамінний працівник. У його відсутність бухгалтерія працює погано. Має недолік – велика плинність кадрів серед його підлеглих.

Думка підлеглих. Багато працює сам і вимагає цього від підлеглих. Самостійно працювати не дає, відволікає за дрібницями. Хороші спеціалісти з ним не спрацьовуються, бо нічого без його відома він роботи не дозволяє. Якщо він стане директором, то серед його підлеглих заміни його не знайти.

Думка колег по роботі В усьому покладається на керівників. Не сприймає нічого нового у роботі. Тримається за своє місце. Досить сувора людина, друзів практично не має. Завжди виконує свої обіцянки. Практично у всіх випадках може добитися необхідного йому рішення.

Панченко В. А.

Думка керівників. Спеціаліст, який знає свою справу. Завжди має власну думку, але не відстоює її, якщо вона хибна. Суспільні доручення виконує оперативно та з ентузіазмом. Емоційна, не вміє стримувати свої емоції в будь-якій ситуації. Завжди підтримує добрі стосунки з потрібними для неї людьми.

Думка підлеглих. Роботу свою знає відмінно. Прагне все робити самостійно, інших відволікає лише в тому випадку, коли обсяг роботи достатньо великий. Нестриманий. Часто дає вказівки, які суперечать одна одній. Карає навіть за незначні помилки.

Думка колег по роботі. Добрий технолог, але недостатньо розбирається в економічних питаннях. Нестриманий, але коли йому це необхідно, спокійно сприймає будь-які зауваження на свою адресу. Часто любить хизуватися наявністю впливових знайомих.

Завдання 2. Зробити розрахунок рангів кандидатів на посаду директора за професійними, особистісними та психофізіологічними якостями.

Розрахунок рангів кандидатів на посаду директора за професійними якостями

Якості	Di	Петров		Іванов		Сидоров		Панченко	
		Rij	Rij* Di	Rij	Rij*Di	Rii	Rij* Di	Rij	Rij*Di
Професійна компетенція									
Творча активність									
Робота над підвищенням кваліфікації									
Перспективи подальшого просування по службі									
Вміння організувати свій робочий день									
Досвід керівної роботи									
Усього		X		X		X		X	

Розрахунок рангів кандидатів на посаду директора за особистими якостями

Якості	Di	Петров Іванов Сидоров Панченко		Іванов		Сидоров		Панченко	
		Rij	Rij*Di	Rij	Rij* Di	Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di
Комунікабельність									
Вимогливість									
Трудова дисципліна									
Сприйняття критики									
Самостійність у прийнятті рішень									

Вміння будувати відносини з керівниками, колегами, підлеглими									
Вміння вести переговори									
Усього		X		X		X		X	

Розрахунок рангів кандидатів на посаду директора за психофізіологічними якостями

Якості	Di	Петров, Волков		Іванов		Сидоров		Панченко	
		Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di
Вік									
Сімейний стан									
Емоційність									
Працездатність									
Стан здоров'я									
Стать, наявність дітей та їх вік									
Усього		X		X		X		X	

Визначення рейтингу кандидата на посаду директора

Група якостей	Петров			Іванов		Сидоров		Панченко	
	Di	Rij	Rij* Di	Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di	Rij	Rij*Di
Професійні		X		X		.X		X	
Особисті		X		X	,	X		X	
Психофізіологічні		X		X		X		X	
Усього	1	X		X	_	X		X	

Підведення підсумків: порівняти результати інтуїтивного та раціонального рішення. Обговорити результати в груповій дискусії.

Завдання 2. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно прийняти управлінські рішення. Обґрунтуйте*

доцільність технології прийняття рішень, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.

Ситуація 1. Ви начальник планово-економічного відділу (ПЕВ). У вашому підрозділі працює інженер-економіст – активний громадський працівник. Суспільні справи часто відволікають його від роботи. Товариші по службі відверто виражають невдоволення. Їм доводиться виконувати великий обсяг роботи, а під час розподілу премії ділять її порівну.

Яким буде Ваше рішення в цій ситуації? Обґрунтуйте.

Ситуація 2. У фірму "Віва модель" на постійну роботу потрібен модельєр. З цією метою провели конкурс, що передбачав співбесіду та психологічні тести. У результаті відбору конкурсантів визначилися з трьома претендентами:

1) талановитий модельєр – людина комунікабельна, але не має трудового досвіду;

2) жінка, яка є майстром своєї справи, вміє працювати з людьми, має міжнародні дипломи;

3) майстер, якому подобається його робота, але тести свідчать, що ця людина конфліктна.

Перед керівником постає запитання: кого прийняти? Ваше рішення? Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 3. ПАТ "Меткомбінат Азовсталь" є лідером у сфері проектування і виробництва машин та устаткування для багатьох галузей промисловості. За останні два роки погіршилися показники виробництва продукції. Незалежні експерти здійснили детальне обстеження, що дало змогу встановити "слабке місце" в загальному ланцюзі процесу виробництва. Виявилося, що суттєво зменшилася ефективність праці робітників відділу постачання. Після призначення на посаду керівника відділу кваліфікованого інженера-спеціаліста значно збільшилася плинність кадрів, у колективі немає взаєморозуміння, часто виникають конфлікти і сварки, унаслідок чого працівники відділу не можуть вести справи разом.

Авторитарний керівник, який не зміг завоювати прихильність персоналу, не підтримує ініціативи підлеглих, усі питання вирішує самостійно незалежно від його компетентності. Крім того,

працівники відділу виконують однакові обов'язки, а заробітну плату отримують різну. Незадоволення умовами праці призводить до невиконання планів, затримки постачань, зменшення показників виробництва. Ситуація, що склалася у відділі постачання, потребує негайних заходів, спрямованих на поліпшення критичного становища.

Завдання: 1. Дати оцінку ситуації, яка склалася у відділі постачання.

2. Сформулювати основні проблеми відділу та причини їх виникнення.

3. Запропонувати керівництву підприємства конкретні заходи щодо покращання ситуації відділу й обрати з них першочергові.

Ситуація 4. На підприємстві спостерігається тенденція різкого зменшення обсягу реалізації продукції. Під час обговорення на засіданні правління висунули такі пропозиції щодо виходу з кризової ситуації:

– підвищити якість продукції, що виготовляється, до вищого рівня, ніж рівень якості аналогічної продукції конкурентів;

– розгорнути власну торговельну мережу та зменшити роздрібні ціни шляхом зменшення роздрібних націнок;

– скоротити асортимент продукції, що виготовляється, виключивши з нього нерентабельні та малорентабельні види продукції, і відповідно зменшити гуртово-відпускні ціни.

Завдання: 1. Яку первинну інформацію треба мати, щоб прийняти правильне рішення на засіданні правління?

2. Який із запропонованих варіантів Ви вважаєте найбільш прийнятним? Обґрунтуйте свою позицію.

Ситуація 5. Які методи менеджменту потрібно застосувати в типовій організації для вирішення таких завдань:

1. Керівництво не залучає підлеглих до прийняття рішень.
2. В організації зросла плинність кадрів через незадоволення працівників рівнем праці та побуту.
3. Підприємство не використовує для оздоровлення працівників свою базу на березі моря, яка потребує ремонту.
4. Прийняття працівника на роботу.
5. Зміцнення трудової дисципліни.
6. Створення нового відділу в апараті управління.

7. Відображення інвестицій у фінансовому плані.

8. Введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням структури організації.

9. Формування зведеного бюджету організації.

10. Ознайомлення робітників з інструкцією щодо правил експлуатації обладнання.

Обґрунтуйте альтернативні варіанти в груповій дискусії.

Ситуація 6. Ваш вищий керівник дає завдання вашому безпосередньому підлеглому, який уже зайнятий виконанням термінової роботи. Ви і ваш вищий керівник вважає свої завдання невідкладними. Буду ретельно дотримуватися субординації, не сперечатися з рішенням начальника, запропоную підлеглому відкласти виконання поточної роботи.

Б. Усе залежить від того, наскільки авторитетний для мене начальник.

А. Спробую узгодити з начальником пріоритетність вирішуваних підлеглим завдань тепер і на майбутнє.

Г. Агресивно висловлю свою незгоду з рішенням начальника.

Д. В інтересах справи скасую завдання начальника, делегую підлеглому продовжувати почату роботу.

Визначте найкращий варіант вирішення цієї проблеми. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 7. Розкрити складові процесу у застосуванні одного з підходів (науковий метод, системна орієнтація, застосування моделей) до прийняття рішення у ситуації:

1. Перехід автобудівного підприємства на випуск нової продукції (з міжміських автобусів на міські автобуси і тролейбуси).

2. Утворення нового структурного підрозділу – відділу атестації підвищення кваліфікації кадрів на великому енергетичному підприємстві.

3. Створення нової інформаційної мережі з потужною автоматизованою базою даних у юридичній фірмі.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 8. Ви – генеральний менеджер, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур,

нижче наведено їхні якості. Виберіть одну із кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами:

1. Уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти.

2. Конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення.

3. Передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту.

4. Зосереджений, насамперед, на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Творчі завдання

Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність процесу прийняття рішень. Поясніть свій вибір.

– "Основне завдання – уміти вибирати головне" (*В.М. Хочинський*);

– "Прийняття рішень – це ремесло менеджера" (*П .Друкер);*

– "Якщо немає потреби приймати рішення, то не варто його приймати" *(Л. Фокленд);*

– "Ти ніколи не розв'яжеш проблему, якщо думатимеш так само, як ті люди, котрі її створили" *(А. Ейнштейн);*

– "Набагато легше запропонувати рішення, якщо проблема вам не відома" (*Правило Кібіцера).*

Тестові завдання

1. Управлінське рішення – це:

а) результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система безпосередньо впливає на керовану;

б) висновок за результатами всебічного прогнозування розвитку тієї чи іншої ситуації;

в) відображення результатів управлінської діяльності;

г) усі відповіді правильні.

2. За сферою охоплення управлінські рішення поділяють на такі види:

а) загальні, часткові;

б) перспективні, поточні, оперативні;

в) одноосібні, колегіальні, колективні;

г) економічні, технологічні, адміністративні.

3. Управлінські рішення, що стосуються усієї організації, – це:

а) організаційні запрограмовані;

б) компромісні рішення;

в) часткові рішення;

г) загальні рішення.

4. Управлінські рішення, пов'язані з конкретними підрозділами, службами, проблемами, – це:

а) організаційні запрограмовані;

б) компромісні рішення;

в) часткові рішення;

г) загальні рішення.

5. За способом прийняття управлінські рішення поділяються на такі види:

а) загальні, часткові;

б) перспективні, оперативні, поточні;

в) одноосібні, колегіальні, колективні;

д) економічні, технологічні, соціально-психологічні.

6. Управлінські рішення, які приймає одна особа, – це:

а) одноосібні рішення;

б) колективні рішення;

в) колегіальні рішення;

д) оперативні рішення.

7. Управлінські рішення, що розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів, – це:

а) одноосібні рішення;

б) колективні рішення;

в) колегіальні рішення;

д) оперативні рішення.

8. Управлінські рішення, які приймаються загальними зборами, – це:

а) одноосібні рішення;

б) колективні рішення;

в) колегіальні рішення;

д) оперативні рішення.

9. Управлінські рішення, які стосуються організаторської, розпорядницької, дисциплінарної, інформаційної, регламентної сфер, – це:

а) одноосібні рішення;

б) колективні рішення;

в) колегіальні рішення;

д) оперативні рішення.

10. Управлінські рішення, які приймають директор та його заступники, президент та віце-президенти, ректор та проректори, – це:

а) нульові рішення;

б) рішення на нижчому рівні управління;

в) рішення на вищому рівні управління;

г) рішення на середньому рівні управління.

11. Управлінські рішення, які приймають завідувачі відділів, начальники цехів, декани, – це:

а) нульові рішення;

б) рішення на нижчому рівні управління;

в) рішення на вищому рівні управління;

г) рішення на середньому рівні управління.

12. Управлінські рішення, які приймають майстри, начальники дільниць, завідувачі бюро, завідувачі кафедр, старші продавці, – це

а) нульові рішення;

б) рішення на нижчому рівні управління;

в) рішення на вищому рівні управління;

г) рішення на середньому рівні управління.

13. Управлінські рішення, зумовлені знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Приймає безпосередньо менеджер, тому формуються швидко і без значних витрат. Наслідком таких рішень може бути неприйняття нової альтернативи. Це:

а) інтуїтивні рішення;

б) рішення, які ґрунтуються на судженнях;

в) рішення, які ґрунтується на емоціях;

г) на вищому рівні управління;

г) рішення на середньому рівні управління.

14. Управлінські рішення, які ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Їх обґрунтованість зумовлюється особистими якостями менеджера. Це:

а) інтуїтивні рішення;

б) рішення, які ґрунтуються на судженнях;

в) рішення, які ґрунтуються на емоціях;

г) на вищому рівні управління;

г) рішення на середньому рівні управління.

15. Умовами успішного прийняття управлінських рішень є:

а) право прийняття рішень та повноваження;

б) обов’язковість;

в) компетентність;

г) усі відповіді правильні.

16. Право прийняття рішень:

а) характеризує межу між групами менеджерів під час прийняття управлінських рішень;

б) окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень;

в) показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера внаслідок прийняття невдалого рішення;

г) характеризує уміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

17. Вибір найефективнішого варіанта рішення (найраціональнішого рішення) із можливих альтернатив – це:

а) алгоритмізація управлінських рішень;

б) боніфікація управлінських рішень;

в) градація управлінських рішень;

д) оптимізація управлінських рішень.

18. За змістом управлінські рішення поділяють на такі види:

а) загальні, часткові;

б) перспективні, оперативні, поточні;

в) одноосібні, колегіальні, колективні;

д) економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні.

19. Управлінські рішення щодо сфери фінансів, інвестицій, заробітної плати, використання кредитів та виконання боргових зобов'язань – це:

а) адміністративні рішення;

б) економічні рішення;

в) технологічні рішення;

д) соціально-психологічні рішення.

20. Управлінські рішення, які стосуються розробки нових технологій, конструювання продукції, покращення технологічного оснащення, – це:

а) адміністративні рішення;

б) економічні рішення;

в) технологічні рішення;

д) соціально-психологічні рішення.

Список рекомендованих джерел до теми 3

базовий [2; 3; 4; 5; 8; 10; 18];

допоміжний [24; 28; 31; 35];

інформаційні ресурси [32; 33; 36; 37; 38];

міжнародні видання [41; 42; 46; 47; 49].

ТЕМА 4
МЕТОДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Добре керують тільки ті компанії, з якими ви незнайомі близько.

Ф. Вандершмідт

Основні терміни і поняття: *управлінське рішення, види, альтернативи, методи, підходи, процеси, пріоритети.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

4.1. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень.

4.2. Порівняльний аналіз закордонного досвіду в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень.

4.1. Різновиди та способи прийняття управлінських рішень

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні методи творчого пошуку альтернативних варіантів, які умовно поділяють на три групи:

1) методи індивідуального творчого пошуку: метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації;

2) методи колективного творчого пошуку: метод “мозкового штурму”; метод конференції ідей; метод колективного блокноту;

3) методи активізації творчого пошуку: метод контрольних запитань; метод фокальних об’єктів; метод морфологічного аналізу.

Метод аналогії передбачає використання відомих схожих рішень з інших сфер діяльності, наприклад “підказаних” технічною, економічною або художньою літературою, спостереженнями за явищами природи тощо.

Метод інверсії – специфічний метод, що передбачає підходи до пошуку варіантів рішення проблеми від протилежного: перевернути звичайне рішення “догори ногами”; вивернути на виворіт; поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій.

Порівняно з індивідуальними колективні методи є більш ефективними.

Метод “мозкового штурму” зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів для вирішення проблеми шляхом, наприклад, проведення дискусії. Щоб “мозковий штурм” не перетворився на звичайну нараду, слід дотримуватися певних правил: заборона критицизму і негативних коментарів; ідеї та пропозиції, що висуваються, не засуджуються; заохочення вільного творчого мислення; забезпечення висування якомога більшої кількості ідей; заохочення комбінування ідей, розвитку ідей на підставі інших тощо.

Метод конференції ідей відрізняється від методу “мозкового штурму” тим, що припускає доброзичливу критику у формі реплік або коментарів. Вважається, що така критика може підвищити цінність ідей, що висуваються. Вони фіксуються в протоколі анонімно. Не рекомендується залучати до конференції ідей осіб, які скептично налаштовані щодо можливостей вирішення цієї проблеми.

Метод колективного блокноту поєднує індивідуальне незалежне висування ідей з їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність проблеми. Упродовж певного періоду (зазвичай 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення цієї проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

З метою активізації процесу творчого пошуку альтернативних варіантів використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у стимулюванні пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. На практиці часто використовується перелік універсальних запитань, складений Алексом Осборном:

1. Яке нове застосування об'єкта можна запропонувати?

2. Які модифікації об'єкта можливі, якщо його обертати, скручувати, змінювати функції, колір, форму тощо?

3. Що можна на об'єкті збільшити (зменшити): розміри, міцність, кількість елементів тощо?

4. Що можна на об'єкті замінити та ін.?

Метод фокальних об'єктів рекомендує перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що удосконалюється. Внаслідок цього можливо отримати нові, оригінальні варіанти вирішення проблеми удосконалення цього об'єкта. Метод фокальних об'єктів реалізується у такій послідовності:

а) вибирається фокальний об'єкт та встановлюється мета його удосконалення;

б) навмання вибирається декілька випадкових об'єктів;

в) складаються списки ознак випадкових об'єктів;

г) ознаки випадкових об'єктів приєднуються до фокального об'єкта;

д) отримані сполучення розвиваються шляхом вільних асоціацій;

ж) отримані варіанти оцінюються та відбираються раціональні рішення.

Метод морфологічного аналізу ґрунтується на застосуванні комбінаторики, тобто на системному дослідженні всіх теоретично можливих варіантів, які випливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта, що аналізується. Синтез охоплює як відомі, так і нові незвичайні варіанти. Шляхом комбінування варіантів можна отримати рішення, які можуть мати практичний інтерес.

4.2. Порівняльний аналіз закордонного досвіду в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень

Щоб визначити найбільш обґрунтований порядок прийняття управлінського рішення, порівняємо етапи процесу прийняття управлінських рішень різними моделями управління.

Американська модель прийняття управлінських рішень.

У процесі раціонального вирішення проблем менеджер дбає не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язане з ним і виходить із нього. При цьому кількість етапів у процесі прийняття рішення визначається самою проблемою.

Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху вирішення проблеми, на якому усвідомлюються і встановлюються причини (симптоми) ускладнень або наявні можливості. Наприклад, можуть бути такі симптоми "хвороби" організації: низький прибуток, збут, надмірні витрати виробництва товарів (надання послуг) тощо.

Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин виникнення проблем фірми збирається і аналізується інформація (зовнішня і внутрішня). Для оптимізації робіт і коштів на цьому етапі особа, яка приймає рішення, намагається не допускати надлишку інформації і збирає тільки релевантну (відповідну станом) інформацію.

↓ Діагноз проблеми

↓ Формулювання критеріїв і обмежень

↓ Виявлення альтернатив

↓ Оцінка альтернатив

↓Остаточний вибір

Рис. 4.1. Послідовність робіт при прийнятті управлінського рішення американською школою управління

На цьому етапі визначається діапазон, інтервал, у межах якого надалі приймається управлінське рішення. Обмеження пов'язані з наявністю ресурсів, гострою конкуренцією тощо і

варіюють залежно від ситуації і конкретних менеджерів. На додаток до ідентифікації обмежень визначаються стандарти, що дозволяють оцінювати альтернативні варіанти вибору (критерії прийняття рішення).

Визначення альтернатив. На цьому етапі відбираються альтернативи рішення проблем, найбільш бажані з усіх наявних. Оцінка альтернатив. При виборі альтернатив необхідно їх оцінити, визначити переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи.

Вибір альтернативи. При правильному визначенні ретельної виваженості кожної альтернативи досить легко вибрати найбільш раціональну.

Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу дуже важко, і керівники обмежуються "задовільним" рішенням.

Вони враховують, що на процес прийняття рішення впливають:

• їх особисті оцінки;

• рівень ризику;

• час та змінюється оточення;

• можливість негативних наслідків;

• взаємозалежність рішень на різних рівнях ієрархії.

Європейська модель прийняття управлінських рішень.

Процес прийняття рішень розглядається як складова частина процесів планування та контролю і включає в себе в ідеальному випадку такі етапи (рис. 4.2).

Постановка проблеми (ідентифікація). На цьому етапі вивчається і формулюється проблема, сприймаються неблагополучні симптоми; вивчається стан справ і цілей, конкретизуються останні; формулюються критерії рішень, окреслюються умови кордонів і обмежень; організується процес прийняття управлінських рішень.

Пошук (добування інформації). Визначаються можливості вирішення проблеми, зіставляються ймовірні дії, здійснюється попередній вибір.

Оцінка (оцінка можливостей дій щодо впливу на ціль). Визначаються передумови для реалізації, прогнозуються і класифікуються результати, аналізується ризик.

↓ Постановка проблеми

↓ Пошук (добування) інформації

↓ Оцінка

↓ Прийняття рішення

Рис. 4.2. Послідовність робіт при прийнятті управлінського рішення німецькою школою управління

Прийняття рішення (встановлення альтернативи дії, яке слід реалізувати). Визначається кращий варіант (акт вибору) і розглядається в аспекті його реалізації (акт рішення), виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування).

Критерії прийняття рішення:

– корисність рішення (зокрема, досяжне поліпшення результатів);

– фінансовий аспект рішення, особливо в рамках його використання (сума економії коштів на персоналі, матеріальні та службові витрати);

– задоволеність прийняття рішення;

– кількість і якість рішень;

– час процесу використання рішення.

Японська модель прийняття управлінських рішень.

Фахівець в області управління П. Друкер вважає, що японці – єдині, хто напрацювали методичний і стандартизований підхід до рішення, його правильній оцінці. Цей підхід, на його думку, спростовує всі правила, висунуті теоретиками. Тим не менш, їх рішення на практиці виявляються ефективними.

Згідно з традиційною теорією першою найважливішою стадією є коректна постановка задачі.

Ця стадія очевидна і проста, після неї швидко приходить рішення.

Друга стадія – пропозиція різних варіантів рішень. Третя – вибір кращого з них.

Особливості організації роботи при прийнятті рішення такі:

Постановка завдання. У постановці завдання беруть участь різні групи. Припустимо, є пропозиція створити за кордоном підприємство. Різні групи, що представляють фірму, відвідують цю країну. Вони ретельно вивчають план зарубіжного підприємства з різних точок зору: маркетингу, виробничих відносин, планування виробництва тощо. Коли групи досягнуть консенсусу, починається стадія втілення.

Твердження. На основі вибору готується всебічна доповідь, яка виноситься на суд вищого менеджменту. На цьому рівні з залученням експертів рішення вивчається і затверджується.

Втілення. Здійснюється рішення дуже швидко, так як кожен аспект був ретельно обговорено при підготовці. Оскільки рішення було прийнято одностайно, всі енергійно його виконують.

Класична теорія менеджменту формулює принцип єдиноначальності, згідно з яким кожна людина в організації повинна отримувати доручення тільки від старшого адміністратора і відповідати за роботу лише перед ним.

Отже, за наказ відповідальність несе тільки одна людина. *Японська система протилежна: відповідальність за прийняття рішення несе не індивідуум, а вся група.* Передбачається, що жодна людина не має права одноосібно приймати рішення.

Особливості системи прийняття рішень.

Першим етапом є *підготовка проекту документа* з цього питання. Далі з ним знайомляться всі зацікавлені особи. Отримавши документ, працівник підписує його і вносить будь-які зауваження, які вважає потрібними. Зрештою документ потрапляє до керівника, який його схвалює. Однак рішення належить групі.

Одностайність. Система вимагає, щоб рішення було прийняте усіма. Якщо у когось виникають заперечення, то документ повертається до його ініціатору.

Консенсус. Суть такої системи полягає в тому, що рішення має бути прийняте шляхом консенсусу.

↓Постановка завдання

↓ Пропозиція альтернативних рішень

↓Вибір найкращого рішення

Рис. 4.3. Послідовність робіт при прийнятті управлінського рішення японської школою управління

Розглядаючи процеси прийняття управлінських рішень різними управлінськими школами, можна зробити деякі висновки та навести рекомендації, хто приймає рішення.

1. В основу традиційної японської методології прийняття рішень покладена система "ринги" (одержання згоди на рішення шляхом опитування без скликання наради або засідання). Звична ієрархічна структура управління перемістилася у сферу відносин між людьми, коли зовні існують неформальні, псевдосімейні відносини, і керівник здійснює непряме управління на основі формальної влади.

Відповідно до системи прийняття рішень, розглянутої раніше, керівник, який прийняв рішення, складає документ "рингисе", в якому всебічно описує проблему і дає рекомендації щодо її вирішення. Проект рішення передається фахівцям у відділи та служби, де його розглядають зацікавлені особи; після вивчення на інший рівень і так до вищого керівника на підпис "рингисе". Затверджений проект набуває характеру директиви. Проходячи за рівнями управління, проект рішення не тільки доопрацьовується експертами, але і схвалюється колективом.

За ініціативою керівника стимулюється відпрацьований тип поведінки персоналу, забезпечуються умови для самоорганізації системної діяльності та належного соціально-психологічного клімату. Створюючи сприятливу обстановку, творчу атмосферу, враховуючи ситуацію, культуру прийняття рішень, керівник:

– добивається згоди всіх членів колективу, що мають відношення до розв'язуваної проблеми;

– забезпечує експертну оцінку проекту з особами, зацікавленими в його успішній реалізації;

– використовує механізми групової роботи з удосконалення та реалізації проекту.

У цій системі працівник відчуває себе причетним до процесу прийняття рішень і, генеруючи ідеї, критикуючи їх, вносячи пропозиції щодо їх виконання, стимулює появу нетривіальних рішень.

Таким чином, у всіх моделях та на всіх етапах процесу прийняття рішень основними є: з'ясування проблеми, збір інформації, виявлення альтернатив, визначення обмежень, критеріїв, оцінювання альтернатив і прийняття рішення. Процес прийняття рішення подається як системна діяльність менеджера, він підпорядкований законам управління, організації діяльності людей. Прийняті рішення повинні враховувати національні особливості працівників, що реалізують ці рішення. При підготовці рішень слід враховувати специфіку системи управління в організації, особливості національної культури управління, менталітет народу країни, де ці рішення приймаються і реалізуються.

Запитання для самоперевірки

1. Які методи творчого пошуку альтернативних варіантів ви знаєте?
2. За яких умов доцільно використовувати аналітичні методи прийняття управлінських рішень?
3. За яких умов доцільно використовувати статистичні методи та методи математичного програмування?
4. За яких умов доцільно використовувати теоретико-ігрові та експертні методи?
5. Охарактеризуйте індивідуальні методи пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень.
6. Поясніть метод інверсії.
7. Поясніть механізм використання методу "дерево рішень".
8. Охарактеризуйте груповий метод пошуку альтернативних варіантів прийняття управлінських рішень "мозковий штурм".
9. Охарактеризуйте часовий принцип "Парето" (співвідношення 80:20).
10. Порівняйте міжнародний досвід прийняття управлінських рішень.

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно прийняти управлінські рішення. Обґрунтуйте доцільність методик прийняття рішень, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Ознайомтеся із запропонованим принципом Парето 80/20 та наведіть власний приклад. Зробіть висновки. Обґрунтуйте свої пропозиції на семінарському занятті.

Серед способів організації прийняття управлінських рішень виділяється відомий принцип Парето. Суть принципу, сформульованого італійським економістом Вільфредо Парето, полягає в тому, що всередині будь-якої групи або багатьох груп окремі малі її частини мають набагато більш вагому значимість, ніж це відповідає її середньому співвідношенню в групі.

Наприклад:

– 20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту або прибутку;

– 80 % клієнтів (товарів) приносять 20 % обороту або прибутку;

– 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат;

– 80 % помилок зумовлюють 20 % втрат;

– 20 % висхідних продуктів визначають 80 % вартості готового виробу;

– 80 % висхідних продуктів визначають 20 % вартості готового виробу.

Тому в зв’язку з принципом Парето відмічають “співвідношення 80 : 20”.

У процесі роботи менеджера за перші 20 % витраченого часу досягається 80 % результату, решта 80 % витраченого часу приносять лише 20 % загального результату. Відтак менеджеру не варто братись спочатку за найлегші справи. Необхідно, перш за все, вирішувати питання біль значущі і важчі.

Ситуація 2. На малому торгово-посередницькому підприємстві “Віп-Експрес” виникла ситуація, пов’язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв’язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як

керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

А. Створити неформальну групу з “відданих підлеглих” для виявлення незадоволених працівників і подальшої “серйозної розмови” з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз’яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють в офісних приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з’ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Назвати обране рішення або сформувати власний вибір й обґрунтувати.

Ситуація 3. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем.

В. У способі виникнення.

Г. У зв’язках між членами організації.

Ваш варіант відповіді. Обґрунтуйте в груповій дискусії.

Ситуація 4. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості прибуток приватного підприємства “Бамбарбія” не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій

документації, або скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Ваш варіант відповіді. Обґрунтуйте в груповій дискусії.

Ситуація 5. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розпису, переформувавши "мертві душі". Який шлях ви оберете:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Ваш варіант відповіді.

Обґрунтуйте в груповій дискусії.

Творчі завдання

Завдання 1. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність процесу прийняття рішень. Поясніть свій вибір.*

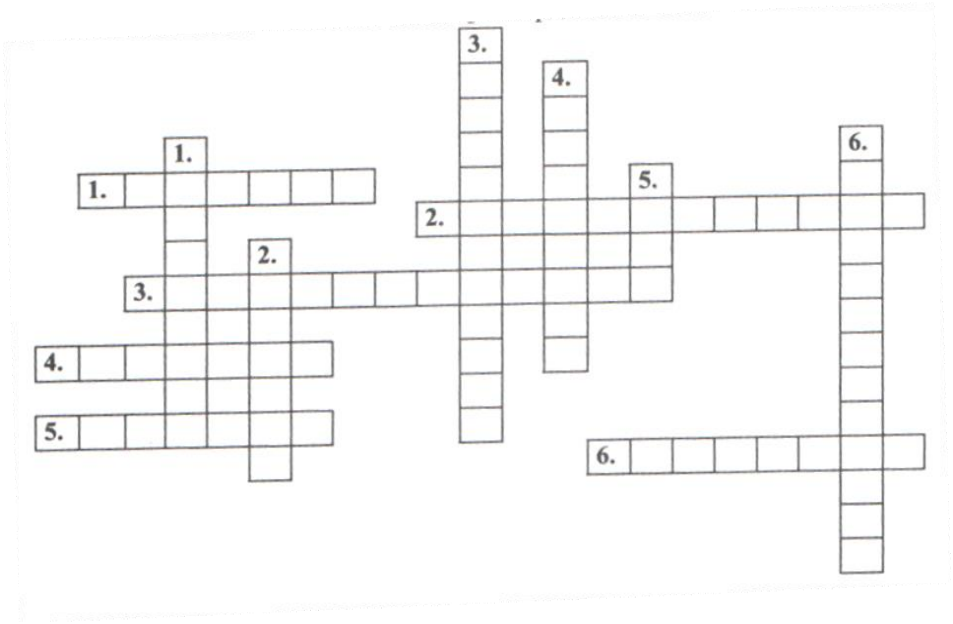
– "Постановка пріоритетів не є великою проблемою. Важче вирішити, чого не варто робити" *(П. Друкер);*

– "Більшість проблем або не можна розв'язати, або вони мають декілька варіантів вирішення. Тільки деякі проблеми мають лише один спосіб розв'язання" (*Е. Берк*);

– “Легкі питання вирішуються швидко, важливі ніколи не вирішуються” (*Закон Грехема).*

Завдання 2. *Кросворд “Організації”. Дайте відповіді на питання кросворда*

По горизонталі:



1. Рушійні сили, які впливають на виробничо-господарську діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів.
2. Різновид організації, яка характеризується консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі тощо.
3. Вид технології згідно з підходом американського соціолога Джеймса Томпсона.
4. Тип формальної групи.
5. Вид організації, яка має більше ніж одну ціль.
6. Фактор зовнішнього середовища організації прямої дії.

По вертикалі:

1. Фактор зовнішнього середовища організації непрямої дії.
2. Вид організації за величиною.
3. Вид ресурсу як фактор внутрішнього середовища організації.
4. Група, створена за бажанням керівника у результаті вертикального та горизонтального поділів праці з метою виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

5. Конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності, фактор внутрішнього середовища організації.

6. Властивість організації як відкритої системи.

Тестові завдання

1. Рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони всередині неструктуровані або пов'язані з невідомими чинниками:

а) алгоритмічні;

б) запрограмовані;

в) незапрограмовані;

г) інтуїтивні.

2. Вибір, зумовлений знаннями та накопиченим досвідом, – це:

а) організаційне рішення;

б) запрограмоване рішення;

в) раціональне рішення;

г) рішення, що ґрунтується на судженнях.

3. Завдання керівника на цьому етапі процесу прийняття рішення полягає в аналізі проблемної ситуації, вивченні справи та цілі, попередньому формуванні критеріїв рішення:

а) діагностика проблеми;

б) реалізація рішення;

в) контроль за виконанням рішення;

г) виявлення обмежень та визначення альтернатив.

4. Чинники, що впливають на прийняття управлінських рішень:

а) особисті оцінки керівника, середовища прийняття рішення;

б) інформаційні обмеження, психологічні обмеження;

в) негативні наслідки, взаємозалежність рішень;

г) усі відповіді правильні.

5. Єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дає змогу їх ефективно порівнювати:

а) моделювання;

б) формулювання гіпотези;

в) прогнозування;

г) економічний аналіз.

6. У випадку, коли треба з'ясувати найважливіші чинники, що впливають на прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби, застосовують:

а) моделі управління запасами;

б) теорію ігор;

в) модель лінійного програмування;

г) імітаційне моделювання.

7. Схематичне зображення проблеми прийняття рішення – це:

а) дерево рішень;

б) платіжна матриця;

в) графік беззбитковості;

г) модель лінійного програмування.

8. Метод, у якому використовують накопичений у минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для визначення рішення:

а) прогнозування;

б) платіжна матриця;

в) імітаційне моделювання;

г) економічний аналіз.

9. Методи обґрунтування управлінських рішень, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, яке можна кількісно охарактеризувати, або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню:

а) метод платіжної матриці;

б) метод "дерева рішень";

в) якісні методи;

г) кількісні методи.

10. Управлінські рішення класифікуються за часом дії на:

а) стратегічні, тактичні, оперативні;

б) планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;

в) директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні;

г) оптимальні, раціональні.

Список рекомендованих джерел до теми 4
базовий [2; 3; 4; 5; 8; 10; 18];
допоміжний [24; 28; 31; 35];
інформаційні ресурси [32; 33; 36; 37; 38; 39];
міжнародні видання [41; 42; 43; 46; 47; 49].

ТЕМА 5
ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Навіть найкращий
стратегічний план марний,
якщо він не може бути
виконаний тактично.
Ервін Роммель

Основні терміни і поняття: *планування, план, завдання, орієнтир, ціль, глобальна мета, місія, завдання, програма, процедура, кошторис, стратегія.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

5.1. Сутність планування як функції управління.
5.2. Складові планів.
5.3. Методи розробки планів.
5.4. Процес стратегічного планування.

5.1. Сутність планування як функції управління

Планування є основною і первісною функцією управління, від якої залежать усі інші функції, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер їх здійснення. Це проект процесів праці на майбутній часовий період, за допомогою якого система пристосовує свої ресурси до змін зовнішніх і внутрішніх умов та забезпечує нововведення у такому обсязі, щоб адекватно реагувати на них.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

1. Де організація розміщена у даний момент (який стан, яка ситуація)?
2. Чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3. Як організації потрапити звідти, де вона є, туди, де вона прагне опинитися?

Аби спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується.

Мета планування полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

До підфункцій планування відносять: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

Для того щоб функція планування досягла зазначених вище позицій, вона повинна ґрунтуватися на таких принципах: первинності, повноти, точності, економічності, безперервності, гнучкості, масовості.

Принцип первинності. Планування логічно попереджає виконання всіх інших управлінських функцій.

Принцип повноти. Планування повинно охоплювати всі галузі діяльності підприємства, а також усі етапи, дії та операції як господарських, так і процесів управління. Якщо при плануванні щось випаде зі сфери уваги менеджера, то неминуче виникнення у цій ланці “вузького місця”, тобто зривів, неузгодженості.

Принцип точності. При плануванні потрібно максимально досягти високої точності економічних параметрів, кількісних та якісних характеристик дій. В окремих випадках можливі відхилення параметрів без шкоди для загального ходу господарювання.

Принцип економічності. Витратоємність планування повинна бути меншою за ефект, що очікується від запланованих показників, дій, процесів. Дійсно, якщо, наприклад, витрати на складання плану роздрібного товарообороту в сумі 1 млн грн становлять 20 % цієї суми, то організація не матиме коштів на здійснення самого процесу товарообороту.

Принцип безперервності. Планування досягає поставлених цілей тоді, коли воно здійснюється не епізодично, а безперервно як у часі, так і у просторі. Цей принцип тісно пов’язаний з принципом гнучкості.

Принцип гнучкості. Якщо плани виявляються не досить обґрунтованими, то їх потрібно переглядати, оскільки догматизація їх призведе до руху у хибному напрямі.

Принцип масовості. Обґрунтовані плани можуть бути розроблені тільки при залученні до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани. Залучення майбутніх виконавців до процесу розробки планів стимулює усвідомлене виконання їх, активізує активність виконавців, дає змогу враховувати обставини, що можуть бути невідомі менеджеру.

Класифікація планів:

– за критерієм широти охоплюваної сфери розрізняють стратегічні, тактичні й оперативні плани;

– за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові (3–5 років) і середньострокові (1–3 роки);

– за ступенем конкретизації виділяють завдання й орієнтири.

Стратегічні плани – це плани, які визначають основні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення бажаного майбутнього. Розробляються менеджерами вищого рівня на довгострокову перспективу 3–5–10 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

Тактичні плани – це перелік дій, заходів, які складаються менеджерами середнього рівня на період від 1 до 3 років, спрямованих на досягнення тактичних цілей і на підтримку стратегічних планів.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того: що конкретно треба зробити, хто повинен це зробити, як це має бути зроблено. Спрямовані на досягнення оперативних цілей і на підтримку тактичних планів. Розробляються на період до 1 року менеджерами нижчого рівня за консультативної участі менеджерів середньої ланки.

Людина, коли знає, чого вона хоче, може зовсім по-іншому сприймати навколишній світ, тобто якщо має конкретний план витрачання часу. План – підготовка до реалізації мети, може бути складений у вигляді послідовного переліку операцій у вигляді схеми чи таблиці. Принципово важливо складати плани в письмовому вигляді. Плани, які тримаються в голові, легко відкладаються, письмові – мають психологічний ефект самомотивації

до роботи. Ділова активність стає більш цілеспрямованою і орієнтованою на дотримання чіткої програми дій і свідомо протидіє “перешкодам” внутрішнього або зовнішнього порядку.

Для ефективного планування доцільно використовувати робочий календар – це план роботи керівника чи спеціаліста за певний період (рік, квартал, декаду, тиждень, день). Користь від подібних календарів “пам’яток” полягає в тому, що вони допомагають орієнтуватися в строках і датах, так як розклад потягів у часі відправлення і прибуття на станцію.

У процесі планування будь-якої діяльності розглянуті методи застосовують у комплексі.

5.2. Складові планів

До найважливіших складових планів, які менеджер повинен знати, відносять завдання, орієнтири, цілі, програми, нормативи, правила, процедури, кошторис, методи.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (наприклад збільшити виробництво на 3 % за рік). Завдання організації формулюються у конкретних показниках діяльності і розраховані на певні строки із специфічними для даної організації шляхами реалізації

Орієнтири – це плани, що носять характер напряму дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив’язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру.

Цілі – це завдання, які поставлені керівництвом організації і визначають напрями її розвитку. Це широкі довгострокові орієнтири організації.

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати таким вимогам методики “Смарт”, тобто:

– бути конкретними та вимірюваними;
– бути зорієнтованими у часі;

– бути реалістичними, досяжними, такими, що не перевищують можливостей організації;

– бути не суперечливими, узгодженими, взаємопов'язаними;

– бути сформульованими письмово.

Цілі, сформульовані з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності. Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру.

Так, *глобальна мета* характеризує погляд на причину існування організації з точки зору суспільства. Це уявлення про суспільне призначення організації. *Місія організації* – характеризує погляд на причину існування організації з точки зору самої організації. Вона деталізує статус організації, надає орієнтири для визначення її завдань, визначає 5 глобальних орієнтирів: Хто ми? Який наш бізнес? Хто наші клієнти? Навіщо потрібні людям? До чого прагнемо? І, звичайно, який прибуток отримаємо (для комерційної організації), або яку корисність для суспільства принесемо (для некомерційної)?

Програма – більш ширше поняття, ніж ціль. Вона включає планування майбутніх подій і встановлення послідовності необхідних дій. Програма може включати такі види дій, як розміщення запитів на поставки додаткової сировини, закупка нових машин, що дозволяють збільшити обсяг виробництва. Оновлення технологічних процесів. Підбір додаткового персоналу для експлуатації нового обладнання.

Нормативи – це плани, які використовуються для виміру кількості та якості роботи, що виконується.

Правила визначають напрям і загальні межі дій апарату управління. Вони проявляються на різних рівнях управління. Правила, наприклад, дозволяють менеджерам середнього та нижчого рівнів вирішувати свої проблеми, не звертаючись щоразу до керівництва за вказівками. Основними недоліками правил є їх жорсткість.

Процедури – суворо встановлена послідовність дій у конкретних ситуаціях, що часто повторюються. Вони визначають чіткий порядок виконання конкретної роботи (наприклад, вкладник банку, отримуючи гроші, повинен дотримуватися певної процедури).

Кошториси – це плани з витрат грошових коштів. Існують різні види кошторисів, такі як кошториси поточних витрат, кошториси операційних витрат, кошториси капітальних вкладів, закупок матеріалів та ін. Кошториси надзвичайно важливі для успіху будь-якого підприємства.

Методи – це способи виконання завдання за допомогою певних операцій. Метод – поняття більш вузьке, ніж процедура, оскільки стосується одного завдання, яке, в свою чергу, є лише одним кроком процедури. Вибір методу як виду планування здійснюють менеджери нижчого рівня.

5.3. Методи розробки планів

Нині існує декілька методів планування: балансовий; нормативний; математично-статистичний.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів, порівняно з потребами, недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит. Якщо ж ресурси є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їх розподіл (таблиця 5.1).

В основі балансового методу лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат і залишку на кінець періоду.

Таблиця 5.1

Бюджетна таблиця

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на поточний період	1. Поточне споживання
2. Внутрішні надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Залишок на кінець періоду
4. Резерви	4. Резерви
Усього	Усього
Баланс	Баланс

Нормативний метод ґрунтується на тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, цей метод використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу.

Математично-статистичний метод зводиться до оптимізації розрахунків на основі різних моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Це допомагає вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

5.4. Процес стратегічного планування

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління персоналом і являє собою набір дій і рішень, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації. Отже, у широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс довгострокової програми дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей заходів щодо підвищення життєздатності організації.

Основними елементами, з яких складається *загальнокорпоративна стратегія*, є: *сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія*.

Сфера стратегії – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Це означає, що стратегією мають бути визначені такі засоби взаємодії організації з її зовнішнім середовищем, які враховували б як сприятливі можливості середовища, так і загрози, які виходять з нього; дозволяли б організації досягати за таких умов своїх цілей.

Розподіл ресурсів – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації поміж окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації: куди спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи); звідки забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються вибором сфери стратегії.

Конкурентні переваги – це визначення переваг організації порівняно з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона буде спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Синергія – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергетичний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Отже, стратегічний план повинен дати відповідь на 3 конкретні запитання:

1. Де зараз розміщене підприємство?
2. Де воно може розміщуватися в майбутньому?
3. Що для цього повинно зробити керівництво?

Виділяють три основні рівні стратегій:

1. Загальнокорпоративна стратегія.
2. Стратегія бізнесу.
3. Функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає:

– місію організації;
– види та ринки її діяльності;

– бажане зростання та рентабельність.

Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг цієї структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі три рівні стратегій щільно пов'язані між собою і утворюють у сукупності так звану піраміду стратегій (рис. 5.1).

У спрощеному вигляді процес розробки стратегії охоплює декілька етапів, які реалізуються в такій логічній послідовності:

1. Визначення місії фірми. Тобто її основне призначення, чітко сформульована причина існування.

2. Зовнішній аналіз – це процес оцінки зовнішніх щодо організації факторів. Під зовнішніми чинниками розуміють усі ті умови, які об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації і на які вона не здатна впливати.

Рис. 5.1. Піраміда стратегій

3. Внутрішній аналіз – це процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку фірми, тобто факторів,

які “виростають” у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

4. “SWOT”-аналіз, що якісно і кількісно дозволяє визначити та оцінити можливості сильних і слабких сторін організації, її конкретні можливості та загрози.

4. Визначення цілей діяльності організації.

5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії.

Отже, функція планування допомагає менеджерам краще справитися з невизначеністю і більш ефективно на неї реагувати. Тому варто пам’ятати, що невизначеність – це одна з основних причин, щодо якої планування може допомогти організації ефективно керувати в умовах невизначеності, більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Запитання для самоперевірки

1. Що слід розуміти під функцією планування?
2. Які причини зумовлюють необхідність розробки планів різних рівнів?
3. Охарактеризуйте складові планів.
4. Які етапи передбачає процес стратегічного планування?
5. Що є кінцевим результатом стратегічного планування?
6. Що таке стратегія? За якими ознаками класифікують стратегії?
7. Якими критеріями оптимальності необхідно оперувати, вибираючи стратегії?
8. Дайте визначення місії організації. Яка її роль на підприємстві?
9. Яка різниця між метою та завданням?
10. Чи погоджуєтеся Ви з твердженням, що планування та визначення мети – це аналогічні процеси? Поясніть свою точку зору.
11. Чи може організація мати більш ніж одну місію?
12. Що таке стратегічні цілі та хто їх встановлює?
13. Концепція “управління за цілями”.
14. Охарактеризуйте методи розробки планів різних рівнів.
15. Як виглядає процес стратегічного планування?

Практичні завдання

Завдання 1. *Підготувати бізнес-план розвитку Вашої імовірної майбутньої фірми.*

Завдання 2. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно обрати модель професійної поведінки керівника. Обґрунтуйте доцільність вибору, що безпосередньо стосується ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Кожного року ви укладаєте річний план роботи. Станом на кінець першого кварталу ви з'ясували, що відстаєте від запланованого графіку і це може негативно вплинути на подальші результати роботи вашого підприємства.

Запитання:

1. Які кроки необхідно вжити менеджеру, щоб запобігти зриву виконання важливих виробничих процесів?
2. Яку оцінку ви дасте подіям (працівникам), з вини яких можливо і склалася така ситуація?
3. Чи оцінюєте ви свою роботу неналежною, коли невиконання місячних планів має місце?
4. Які висновки вами зроблені після того, як ситуація була вирішена успішно?

Відповіді обґрунтуйте в груповій дискусії.

Ситуація 2. Ви підприємець і маєте бажання заснувати власне підприємство, очоливши його. Ви вже визначилися з профілем діяльності, набрали працівників на роботу. Під час розроблення стратегії постало питання про доцільність чи недоцільність формування місії організації.

Ваше розуміння і дії стосовно вирішення цього питання:

А. Залучити до формування місії організації всіх працівників підприємства.

Б. Скликати лише командну групу, яка буде займатися розробленою місією організації.

В. Місія організації зрозуміла сама по собі і на цьому питанні взагалі не варто акцентувати увагу.

Г. Місію організації повинні знати лише працівники управлінського апарату. Усі решта – тільки виконавці.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 3. Ви керівник підприємства і вже вкотре помічаєте, що не можете реалізувати обрану вами стратегію. Внаслідок цього засноване підприємство зазнає збитків. Ваші дії:

А. До розроблення нової стратегії залучити зовнішнього консультанта.

Б. Розробити нову стратегію підприємства, залучивши до цього працівників інституційного рівня управління.

В. Переглянути стару стратегію. Виявити та усунути знайдені в ній недоліки.

Г. Створити відділ зі стратегічного планування, який би займався тільки питаннями розроблення та реалізації стратегії.

Д. Впровадити на підприємстві нововведення, згідно з яким розроблення і реалізацію стратегії необхідно документально оформляти.

Е. На певному етапі стратегічного планування розробити стратегічний набір, який складався б з альтернативних стратегій на випадок непередбачених змін.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 4. Сформулюйте адекватно до умов сьогодення місію, стратегію, тактику й політику для новоствореного приватного підприємства чисельністю до 15 осіб у галузі деревообробки та меблевиробництва, одним із засновників якого є ви. Продемонструйте процес формування бюджету, управління за цілями. Вкажіть, на які економічні показники ви покладатиметеся у процесі планування та контролювання діяльності.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 5. Ви, пересічний громадянин України, прагнете започаткувати власну справу. У вас виникає ідея створити підприємство, на якому виготовлялися б вироби зі скла. Ви вже отримали дозвіл на ведення такої виробничої діяльності та набрали команду працівників.

1. Сформулюйте місію організації.

2. Визначте цілі.

3. Проаналізуйте вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на ваше підприємство.

4. Виберіть стратегію розвитку.

Творчі завдання

Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність цієї теми. Поясніть свій вибір.

– "Плани – мрії досвідчених людей" (*Е. Фейхтерслебеп*);

– "Мета виправдовує засоби"(*Я. Макіавеллі*);

– "Перемога має приходити не іноді, вона повинна приходити завжди" *(В. Ломбарді);*

– "Перемогу часто здобуває не той, хто склав хороший план, а той, хто зробив менше помилок" (*Ш. де Голль);*

– "Точне визначення плану: вибір напряму непередбачених зловживань" *(Т. Котарбинський);*

– "Скорочення може призвести тільки до одного – організація буде меншою" *(Д. Пфеффер);*

– "Найголовніше, чого я навчився як менеджер, – це те, що роботу мають виконувати інші" (*А. Слоун*).

Тестові завдання

1. Планування в управління – це:

а) встановлення цілей організації;

б) конкретизація цілей управління в системі показників соціально-господарської діяльності підприємства;

в) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту;

г) пошук необхідних ресурсів, їх джерел і способів розподілу.

2. За предметом виділяють планування:

а) цілей, засобів, процесів;

б) довгострокове, короткострокове, середньострокове, оперативне;

в) загальне, з галузей діяльності, за проектами;

г) взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в плановому періоді.

3. Синергічний ефект – це:

а) результат трансформаційного процесу в системі;

б) ефект цілісності;

в) ієрархія системи;

г) сукупність зв'язків між елементами системи.

4. Місія організації – це:

а) взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації у конкурентній боротьбі;

б) основний загальний орієнтир її діяльності, чітко визначена причина її існування, особлива роль;

в) процес контролю зовнішніх факторів для визначення майбутніх можливостей та загроз;

г) компоненти, що непрямо впливають на організацію.

5. Стратегія – це:

а) сукупність засобів, за допомогою яких реалізуються короткострокові цілі підприємства;

б) детальний всебічний комплексний план, призначений для здійснення місії організації;

в) ціль, що визначає причину існування організації;

г) довгостроковий план.

6. Базовим принципом стратегічного планування є:

а) незмінність планів;

б) адаптивність планів;

в) багатоваріантність рішень;

г) гнучкість.

7. Загальнокорпоративна стратегія визначає:

а) місію організації;

б) глобальні цілі діяльності організації;

в) види діяльності та ринки діяльності;

г) конкурентні переваги.

8. Правильно сформульована місія організації визначає:

а) види діяльності організації;

б) завдання організації;

в) переваги організації;

г) стратегії бізнесу.

9. Внутрішній аналіз дозволяє виявити:

а) можливості та загрози;

б) сильні та слабкі сторони;

в) сферу стратегії;

г) конкурентні переваги.

10. Зовнішній аналіз дозволяє виявити:

а) можливості та загрози;

б) сильні та слабкі сторони;

в) синергетичний ефект;

г) розподіл ресурсів.

11. Стратегічне планування в організації полягає у:

а) розподілі витратної частини бюджету;

б) аналізі міжнародного оточення;

в) використанні форм влади;

г) конкретизації політики організації;

д) встановленні стандартів контролю;

с) розробленні стратегії.

12.Етапами процесу стратегічного планування є:

а) встановлення місії та цілей організації, оцінка й аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, вибір та аналіз стратегічних альтернатив;

б) визначення цілей організації, формування бюджету та системи економічних показників, вибір політики, тактики, процедур та правил;

в) установлення місії та цілей організації, визначення чисельності працівників, розроблення короткострокових і довгострокових планів;

г) формування місії, оцінка та аналіз сильних та слабких сторін організації, розроблення методів менеджменту.

13. Місія організації – це:

а) чітко виражена причина існування організації;

б) конкретний кінцевий стан організації;

в) довгостроковий план діяльності підприємства;

г) короткотермінова стратегія.

14. Вибирати стратегію доцільно на підставі оцінки таких факторів:

а) рівень ризику, вплив адміністративних важелів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ;

б) рівень ризику, вплив економіки, вплив факторів внутрішнього середовища;

в) рівень ризику, вплив власників, вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ;

г) рівень ризику, вплив мотиваційних факторів, вплив факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, вплив минулих стратегій.

15. Оцінка стратегічних альтернатив відбувається за такими критеріями:

а) забезпечення конкурентних переваг;

б) обмеженість інформації, швидкість зміни навколишнього середовища;

в) ступінь відповідності місії та цілям організації;

г) система економічних показників.

16. Планування реалізації стратегії (оперативне планування) підприємства ґрунтується на:

а) оцінці стану конкурентів;

б) мотивуванні працівників;

в) формуванні місії організації;

г) встановленні форм і систем заробітної плати;

д) використанні відповідних правил та процедур.

17. Політика як складова адміністративного напряму планування реалізації стратегії – це:

а) загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей;

б) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;

в) вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації;

г) дії, які необхідні в одноразовій специфічній ситуації.

18. Тактика як складова стратегічного планування – це:

а) короткотермінова стратегія;

б) загальне керівництво для дій і прийняття рішень;

в) дії, які необхідно виконувати в конкретній ситуації;

г) метод розподілу ресурсів;

д) підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня.

19. Кінцевим результатом стратегічного планування на підприємстві є:

а) тактичні та оперативні плани;

б) вибір та оцінка стратегії;

в) довгострокові рішення;

г) методи менеджменту;

д) конкретні рішення і показники;

е) тактика.

20. Курс розвитку організації – це:

а) стратегія;

б) місія;

в) мета;

г) план.

Список рекомендованих джерел до теми 5

базовий [5; 6; 7; 9; 12; 14; 19];

допоміжний 20; 22; 23; 29];

інформаційні ресурси [32; 33; 35; 38; 39];

міжнародні видання [43; 46; 47; 51].

ТЕМА 6
ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

В ієрархії кожний індивід має тенденцію підніматись до свого рівня компетентності.
Лоуренс Дж. Пітер

Основні терміни і поняття: *організація, функція, об'єкт управління, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, формальна група, неформальна група, технологія.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

6.1. Сутність, зміст організації як функції та об'єкта управління.

6.2. Типи організаційних структур.

6.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації.

6.4. Формальні та неформальні організації.

6.1. Сутність, зміст організації як функції та об'єкта управління

Управління неможливе без наявності організації, а ефективне управління – без належного виконання її організаційної функції. Щоб зрозуміти сутність, зміст організації як функції та об'єкта управління треба розглянути такі поняття.

Організаційна функція менеджменту – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система.

Система – це цілісність сукупності взаємопов'язаних і взаємозалежних частин та елементів, які роблять свій конкретний внесок у характеристику цілого. Системи можуть бути закриті і відкриті.

Закрита система – це система, що має жорсткі фіксовані межі з навколишнім середовищем.

Відкрита система – це система, що має проникні і рухомі межі із зовнішнім середовищем. Відкриті системи різною мірою залежать від зовнішнього середовища і його впливу. Звичайно, всі організації є відкритими системами.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо узгоджується і координується (свідомо або спонтанно) для досягнення певної мети. За наявності однієї мети така організація є простою, а за наявності двох і більше цілей – складною.

Організаційна структура – це форма поділу праці, що закріплює певні функції управління за відповідними структурними підрозділами апарату управління.

Організація має горизонтальний і вертикальний поділ праці, а також спеціалізацію праці.

Горизонтальний поділ праці – це розподіл всієї роботи на складові компоненти. Наприклад, на підприємстві це такі складові: виробництво продукції, фінанси і маркетинг.

Вертикальний поділ праці – це діяльність з координування роботи інших людей залежно від підлеглості (директор – заступники – начальники відділів, служб, цехів, підрозділів – працівники відділів, служб, цехів підрозділів, майстри – робітники). Цей поділ праці відділяє роботу з координування дій від самих дій.

Спеціалізація праці – розділення роботи на численні малі операції, які виконуються фахівцями.

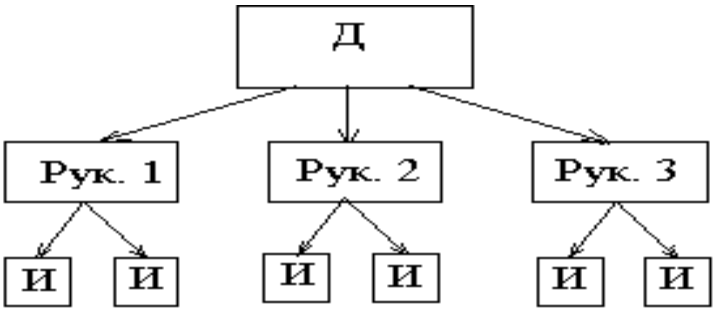
Організація вважається ефективно організованою, якщо вирішує поставлені завдання і досягає загальної мети, тобто бажаного і необхідного результату, на який направлена вся діяльність організації.

6.2. Типи організаційних структур управління

Структури управління виробничих підприємств досить різноманітні. Виокремимо типи організаційних структур управління, які найбільш інтенсивно використовуються на практиці. Це лінійний, функціональний і лінійно-функціональний.

Найбільш простим є *лінійний* тип структури управління, у межах якого кожен керівник одноосібно очолює доручену йому

ділянку діяльності і самостійно приймає всі необхідні рішення. Спеціалізація працівників відсутня. Керівники володіють усіма необхідними повноваженнями і несуть повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності. Лінійний тип організації управління пред'являє досить високі вимоги до професійних якостей керівників. Вони повинні бути компетентними в різноманітних питаннях управління, мати глибокі знання і практичний досвід роботи в різних сферах виробничо-господарської діяльності. Лінійні структури управління (рис. 6.1) орієнтують керівників на одержання поточного, оперативного ефекту, відтискуючи на задній план роботи, пов'язані зі стратегічними рішеннями і довгостроковим ефектом.



Д – директор, Рук. – керівник, И – виконавець

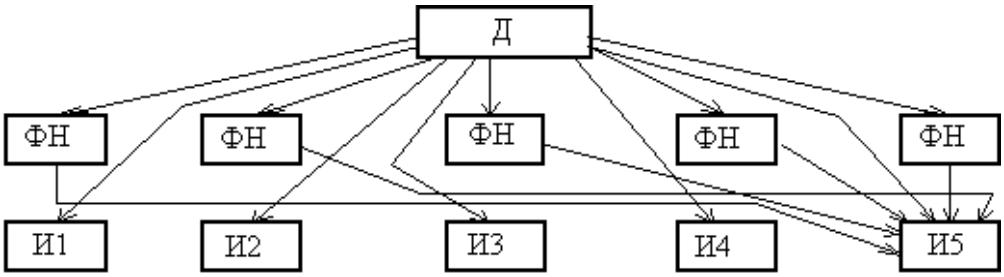
Рис. 6.1. Лінійний тип структури управління

В умовах лінійних комунікацій заохочується уміння працівників беззастережно підкорятися розпорядженням і наказам, чітко дотримуватися встановлених правил і норм діяльності. Перевагами лінійних структур управління є підвищення рівня виконавської дисципліни; конкретність завдань і наявність відповідальних виконавців за їх виконання; збалансованість наданих працівникам повноважень для здійснення управлінської діяльності і відповідальності за її результати; твердість структури і простота її побудови.

Недоліками лінійних структур управління є: втрата здатності гнучко й адекватно реагувати на зміни виробничо-господарських умов діяльності; досить високі вимоги, пропоновані до кваліфікації керівників; орієнтація на одержання негайного ефекту на шкоду рішенню стратегічних завдань; недостатня гнучкість

структур управління, що ускладнює діяльність в умовах господарських завдань і не стимулює прояв творчих здібностей працівників.

Функціональні структури управління (рис. 6.2). Відмінною рисою цих структур управління є спеціалізація керівників і структурних підрозділів на різних функціях і конкретних ділянках управлінської діяльності. Відокремлення функцій управління і конкретних ділянок діяльності приводить до формування цілого ряду структурних підрозділів, що мають власні завдання діяльності і локальні критерії оцінки одержуваних результатів. У структурах управління функціонального типу знайшли застосування лінійні і функціональні підрозділи. Лінійні розташовувалися на різних рівнях ієрархії управління й одержували статус вищих і нижчих, а функціональні концентрувалися на одному рівні ієрархії, будучи рівноправними. Між структурними підрозділами встановлювалися лінійні і функціональні зв'язки.



Д – директор, ФН – функціональний керівник, И – виконавець

Рис. 6.2. Функціональний тип структури управління

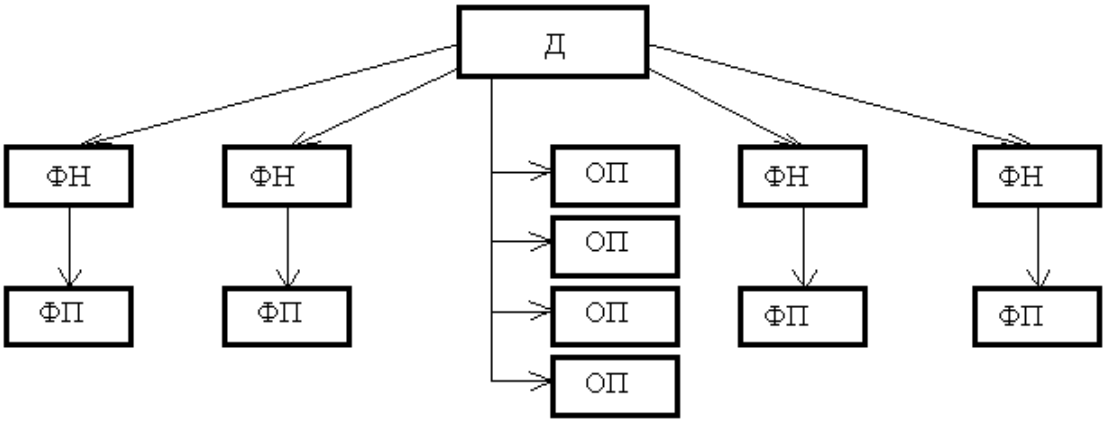
Використання структур управління функціонального типу прийняло до висування на перший план інтересів окремих елементів організації в противагу інтересам організації як єдиного цілого. Функціональні підрозділи, що здійснюють керівництво нижчими лінійними підрозділами, піклуються, в першу чергу, про виконання покладених на них обов'язків і вирішують свої проблеми без належного обліку можливостей та інтересів інших служб. Тому численні вказівки функціональних підрозділів підлеглим часто бувають суперечливими.

Перевагами структур управління функціонального типу є: поглиблення спеціалізації управлінської діяльності і створення

тим самим сприятливих умов для підвищення рівня прийнятих рішень; значне зростання професійної кваліфікації працівників; можливість управління багатоцільовою виробничо-господарською діяльністю. Недоліками цих структур є: невисока координація дій функціональних підрозділів; незбалансованість прав і відповідальності керівників; відсутність конкретних працівників, відповідальних за кінцеві результати роботи; конфлікти між функціональними підрозділами і їх орієнтацією на досягнення власних локальних цілей у противагу загальним цілям організації; бюрократичні тенденції апарату управління.

Основні проблеми, що виникають при взаємодії лінійних і функціональних підрозділів, є наслідком того, що лінійні керівники не завжди здатні кваліфіковано вирішувати завдання, що стоять перед ними, без допомоги функціональних фахівців. Вони значно поступаються їм у глибині спеціалізованих знань. Однак у функціональних служб, як правило, немає належного розуміння загальних проблем управління і того кругозору, яким володіють лінійні керівники. У результаті, як зазначалося раніше, вони часто розглядають свої цілі як домінуючі і протиставляють їх не тільки цілям інших функціональних підрозділів, але іноді і загальним цілям організації, тому вони часто змушують лінійних керівників приймати некомплексні рішення. Внаслідок цього лінійні керівники втягуються у взаємодію, а іноді й у пряме протиборство функціональних підрозділів, що поглинає велику частину робочого часу керівників, змушує їх втручатися в рішення вузькопрофесійних проблем і відволікає від вирішення завдань стратегічного характеру.

Спроба розв’язати ці протиріччя на базі сполучення переваг лінійних і функціональних структур привела до створення структур управління лінійно-функціонального типу (рис. 6.3), у межах якого лінійна організація забезпечує вертикальну ієрархію і єдність цілей структури управління, а функціональні елементи структури дозволяють здійснювати спеціалізацію діяльності і створюють основу для вирішення складних багатоцільових завдань управління.



Д – директор; ФН – функціональні начальники; ФП – функціональні підрозділи; ОП – основні виробничі підрозділи

Рис. 6.3. Лінійно-функціональний тип структури управління

Основою структур управління *лінійно-функціонального* типу є лінійна організація. На всіх рівнях ієрархії управління і на самостійних ділянках управлінської діяльності виділяються лінійні керівники. Вони одержують право одноосібно керувати виробничо-господарською діяльністю і несуть повну відповідальність за отримані результати. У структурах управління лінійно-функціонального типу використовуються лінійні, функціональні і штабні підрозділи; між ними встановлюються різноманітні внутрішньоструктурні зв’язки. Лінійна база такої організації забезпечує стійкість структури управління, її чітку цільову спрямованість на вирішення виробничо-господарських завдань, що стоять перед нею, відповідність прав і відповідальності керівників, наявність працівників, що безпосередньо відповідають за результати роботи. Функціональні і штабні підрозділи здійснюють свою діяльність практично без участі лінійних керівників. Перед ними ставляться первісні цілі і надається повна самостійність у виборі засобів і методів діяльності. З одного боку, це добре, оскільки функціональні і штабні підрозділи в силу своєї більш високої професійної кваліфікації здатні самостійно виробляти найбільш раціональні плани вирішення поставлених перед ними завдань і здійснювати їх реалізацію, з іншого – існує небезпека того, що функціональні підрозділи можуть надмірно захопитися вирішенням власних завдань.

Перевагами структур управління лінійно-функціонального типу є їх універсальність, принципова можливість управління будь-яким видом виробничо-господарської діяльності; наявність конкретних працівників, відповідальних за результати роботи, що мають необхідні умови для розв'язання поставлених перед ними завдань; великі перспективи для професійного і службового зростання працівників; висока ефективність управління.

Недоліками структур управління цього типу є: невисока адаптація до умов виробничо-господарської діяльності, що постійно змінюються; схильність до стабільності і консерватизму; складність координації діяльності рівноправних горизонтальних зв'язків; посилення бюрократичних тенденцій щодо міри укрупнення виробничих підприємств.

Незважаючи на зазначені недоліки, лінійно-функціональний тип структур управління одержав повсюдне поширення в промисловості нашої країни. У сьогодні усі заводи, фабрики, промислові підприємства, комбінати, виробничі і науково-виробничі підприємства застосовують лінійно-функціональні структури управління.

У межах будь-якої структури можна наголосити на децентралізації повноважень з тим, щоб дати нижчим керівникам право самим ухвалювати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають у поліпшенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури, зазвичай, доцільно застосовувати тоді, коли оточення організації характеризується динамічними ринками, конкуренцією за наявності диверсифікованої продукції, а також технологією, що швидко змінюється. Доцільність введення таких структур полягає також у зростанні у міру збільшення розмірів організації і її складності. Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може виявитися переважною централізована структура управління. Переваги централізованої структури перебувають в економічно ефективному використанні

персоналу, високої міри координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності і в зменшенні імовірності того, що підрозділи почнуть зростати у збиток організації загалом.

6.3. Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Ефективність роботи організації значною мірою визначається впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами в середині організації. Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є люди, технологія, структура, завдання. Внутрішні змінні взаємопов'язані між собою і утворюють системну модель (рис. 6.4).

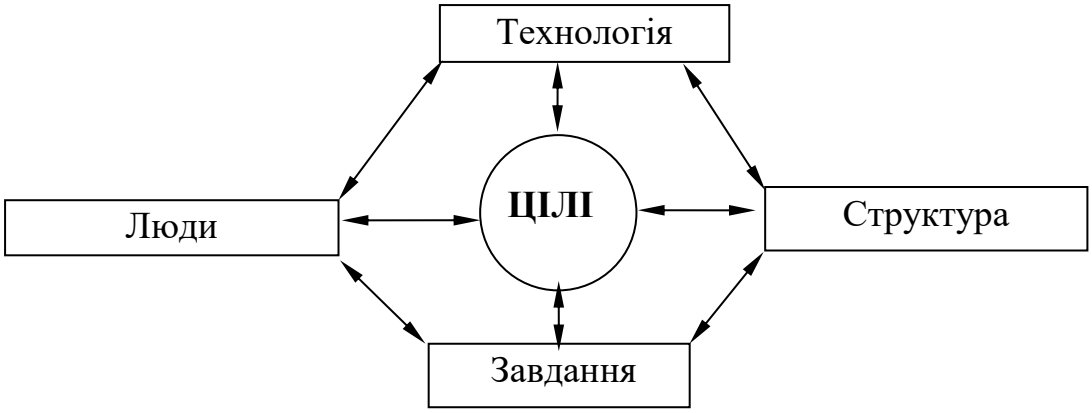


Рис. 6.4. Взаємозв'язок внутрішніх змінних

Люди є центральним чинником будь-якої організації і будь-якої моделі управління. Діяльність людини в організації, її поведінка залежать від її індивідуальних якостей і характеристик, а також від впливу навколишнього середовища.

Технологія – це взаємозв'язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін у матеріалах, інформації або людях. Це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації, людей) у вихідні (продукти, вироби, послуги).

Ключовими моментами технологій є постійне впровадження інновацій та нових напрямів. Нові технології можуть розроблятися

самою країною і можуть купуватися ліцензії в інших країнах. Звичайно, витрати на розробку нових технологій значно більші від вартості ліцензії, тому одні країни зосереджуються на їх розробці, а інші – на купівлі ліцензій, прагнучи поліпшити технологію виробництва і продукцію, комбінуючи власні технології з імпортними.

Великі технологічні нововведення останнім часом відчув практично весь світ. Це комп'ютерні, лазерні, мікрохвильові, напівпровідникові технології, інтегровані лінії зв'язку, робототехніка, супутниковий зв'язок, атомна енергетика, отримання синтетичних палив і продуктів живлення, генна інженерія, нанотехнології, діджиталізація тощо.

Сьогодні для збереження конкурентоспроможності організаціям необхідно йти в ногу з новими технологіями, від яких залежить ефективність їх діяльності.

Структура – це впорядкованість організаційних систем і одиниць, які складаються із сукупності різних підсистем і елементів (територіальна, виробнича, галузева структура, структура державного управління тощо), та взаємовідносин між ними.

Структура впливає на продуктивність і на витрати через відношення численності адміністративно-управлінського персоналу до кількості решти працівників. Вона повинна бути самоконтролюючою і підконтрольною власнику або власникам організації.

В управлінні державою значну допомогу повинні надавати якісні закони, які є як елементом правил і норм співжиття у державі, так і елементом її стабільності.

Підхід до формування державних структур управління має бути професійним і економічним одночасно, тобто професіональні кадри з економічним підходом, а не з політичним. Перехід від політичних методів управління до економічних – основне завдання суспільства. Ще Карл Маркс зазначав, що "економічний лад є основою, на якій підноситься політична надбудова". Слід зазначити, що різноманіття держав, рівень їх соціально-економічного розвитку, їх історична спадщина і культурні відмінності істотно впливають на структуру управління.

Завдання – це визначена робота, серія робіт або частини роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми. З технічної точки зору завдання визначаються не працівнику, а його посаді, щоб це сприяло найбільшій ефективності організації.

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалась організація.

В організаціях кожна служба і підрозділ можуть мати свої цілі, виконання яких забезпечує досягнення загальної цілі (цілей) організації. Основні цілі поділяються на багато підцілей, які взаємопов'язані і взаємозалежні.

Зовнішнє середовище організації.

Використання внутрішніх можливостей організації є необхідною, але недостатньою умовою в досягненні мети. Цією другою умовою є вплив на організацію зовнішнього середовища. Будь-яка організація не може існувати сама, ізольовано від навколишнього середовища. Вона має шанс на життя тільки в тому випадку, якщо вписується в це середовище. Якщо ж організація не впливає на зовнішнє середовище, а існує заради самої себе і для себе, то тоді вона поглинається зовнішнім середовищем і як організація перестає існувати. Організація впливає на зовнішнє середовище тією мірою, якою їй дозволяє це робити зовнішнє середовище. Зміни у зовнішньому середовищі вимагають змін у внутрішньому середовищі, тобто внутрішнє середовище має адаптуватися, пристосуватися до стану зовнішнього середовища.

Взаємозалежність організації і зовнішнього середовища повинна бути в необхідних межах для організації або достатніх для її існування і діяльності, що значною мірою залежить від внутрішніх можливостей самої організації та від ситуації.

Фактори зовнішнього середовища можна поділити на дві групи:

– прямої дії, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності;

– непрямої дії, тобто на діяльність організації вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.

До факторів прямої дії можна віднести: споживачів, постачальників, конкурентів, інфраструктуру, законодавчі акти, державні органи влади, профспілки, партії та громадські організації, систему економічних відносин. Кожна країна веде жорстку боротьбу за споживача як всередині національного ринку, так і на міжнародних ринках товарів і послуг. Багато хто підтримує думку відомого фахівця з управління Пітера Ф. Друкера, відповідно до якого єдина справжня мета бізнесу – створювати споживача.

До факторів непрямої дії можна віднести: міжнародні відносини, міжнародні події, політичні обставини, міжнародні економічні відносини, соціально-культурні обставини, стан національної економіки, науково-технічний прогрес та інші.

Слід зазначити, що поділ зовнішніх чинників на прямі і непрямі носить деякою мірою умовний і подвійний характер. Умовний характер полягає в тому, що один і той же чинник в одному випадку може впливати на організацію безпосередньо як сила прямої дії, в іншому – як сила непрямої дії. Усе залежить від конкретної ситуації. Подвійність чинників визначається тим, що один і той же чинник, будучи внутрішнім, може істотно впливати на зовнішнє середовище. Наприклад, відставання у технологіях може призвести до відставання у продуктивності праці і втрати ринків збуту, що веде до спаду виробництва, зростання безробіття, погіршення загальної економічної ситуації і погіршення добробуту суспільства; рухливість середовища, яка для кожної організації різна і визначається прогнозуванням розвитку подій у зовнішньому середовищі з урахуванням тимчасового чинника (плаваючий курс валют), може принести виграш або втрати для організації (організація, що випереджає час, може програти сьогодні, але виграти завтра).

Таким чином, усі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Саме тому керівник повинен враховувати вплив як внутрішнього середовища організації, так і зовнішнього її оточення в цілому тому, що організація є відкритою

системою, яка залежить від взаємообміну ресурсами, що вводяться, і результатами діяльності із зовнішнім світом. Наприклад, Японія, що імпортує значну частину сировинних ресурсів, використовуючи внутрішні можливості (науковий потенціал, новітні технології, високу організацію виробництва і праці тощо), переробляє їх і експортує вже готові вироби, значно перекриваючи імпорт.

6.4. Формальні та неформальні організації

Формальна організація – це організація (група людей), що підпорядковується класичним законам існування і розвитку організацій. Їх діяльність свідомо планується, організовується, мотивується з метою досягнення певної цілі. У загальному вигляді схема організації характеризується такими рисами: розподіл роботи; види робіт; система підпорядкованості; управлінська ієрархія; групування у підрозділи.

Залежно від розподілу функцій управління та регламентування діяльності розрізняють три типи організацій:

1. *Організація, заснована на твердому розподілі функцій управління, регламентуванні діяльності.* Такий тип організації вимагає суворого обліку, передбачення всіх проблем, що виникають в управлінні. Він має позитивні сторони, відповідає вищому ступеню організованості і в певних умовах дає значний ефект управління.

2. *Організація, заснована на менш твердому розподілі функцій і регламентуванні діяльності*. Це гнучкий тип організації. Його переваги: швидке реагування на виникнення непередбачених нових проблем, ширші можливості неформального підходу до їх рішень. Якщо виникає проблема, що не укладається в існуючий порядок розподілу функцій, формується комісія з проблеми.

Недолік – труднощі контролю роботи комісій, додаткові зусилля щодо їх створення, деякі ускладнення організації управління.

3. *Організація (колективна), заснована переважно на базі соціальних факторів*. Основний акцент робиться на підбір і

підготовку кадрів, формування працездатних творчих груп для діяльності, постановку цілей і завдань їх роботи і тільки тоді на їх функціональне і структурне оформлення. Розподіл функцій здійснюється за неформальними ознаками.

Складовими успіху організації є:

Виживання. Виживання, можливість існування як найдовше є першочерговим завданням більшості організацій.

Результативність і ефективність. Результативність є наслідком того, що "робляться потрібні речі". А ефективність – "правильно створююся ці самі речі".

Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході (продуктів, що випускаються) до кількості одиниць на вході (ресурсів, що споживаються).

Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Продуктивність виражається в кількісних показниках. Чим ефективніша організація, тим вища її продуктивність.

Крім виживання, успіху, результативності (ефективності) і продуктивності, для організації характерні: здатність до практичної реалізації; здатність до саморозвитку; вміння ефективно використовувати інвестиції, здатність до самовдосконалення системи ефективного менеджменту.

Будь-яка організація як система складається з підсистем (керуючої та керованої). Надалі термін "підсистема" можна замінити терміном "система".

Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Взаємодію керуючої та керованої системи показано на рисунку 6.5.

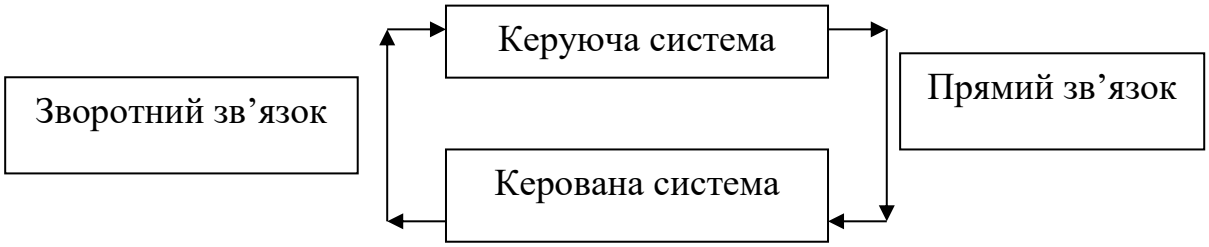


Рис. 6.5. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи організації

Процес функціонування організації як відкритої системи показано на рис. 6.6.

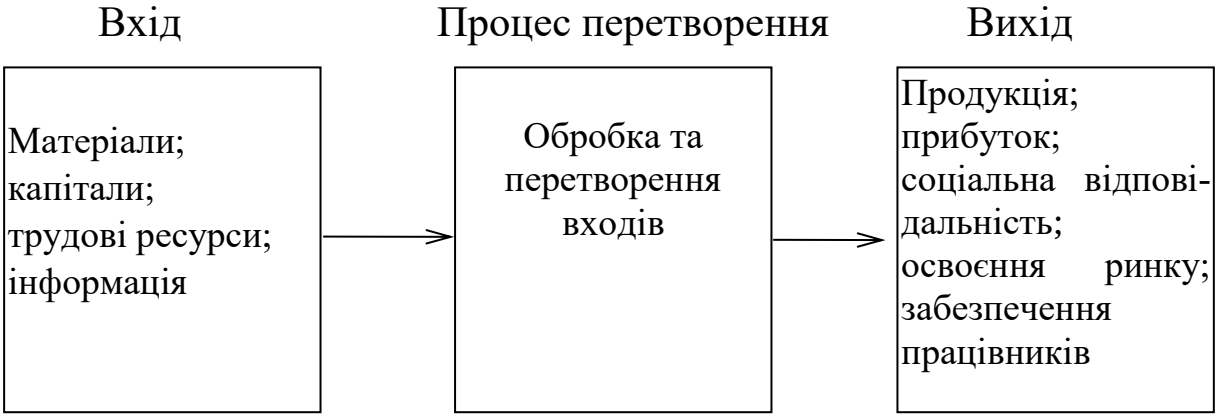


Рис. 6.6. Процес функціонування організації як відкритої системи

Узагальнюючи розглянуте, можна стверджувати, що організація – це система, що має на вході вхідний продукт у вигляді сировини, людей, інформації, який на виході перетворюється у готову продукцію. І завдання менеджера – одержати готовий продукт найбільш ефективним шляхом.

З точки зору біологічного підходу кожна організація в своєму розвитку проходить декілька етапів життєвого циклу, серед яких: зародження ідеї; дитинство; юність; зрілість; старість; смерть.

Кожний етап характеризується своєю тривалістю. Так, якщо на I та II етапах йдеться про формування та становлення команди менеджера, то подальший розвиток організації вимагає спільних зусиль менеджерів в освоєнні ринку, пошуку нових ідей, тобто створення спільних умов гри в ефективній команді. На III та IV етапах проявляються всі найсильніші якості як “top” менеджерів, так і всієї менеджерської команди.

Але у випадку самозадоволення та самозаспокоєності виникає загроза швидкого старіння системи в цілому. Коли припиняється пошук та доступ нових ідей, це призводить до бюрократизації системи управління, що, у свою чергу, призводить до занепаду організації. У цьому випадку досягнення успіхів і відродження можливі лише за умов приходу до влади нової команди менеджера.

Неформальні організації – групи людей, які виникають у всіх формальніх організаціях, за винятком надзвичайно малих, і функціонують спонтанно. Люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно, але ці відносини неформальні (виробничі відносини, дружні стосунки тощо). У них немає офіційного керівника, але вони надзвичайно впливають на кінцевий результат діяльності формальної організації.

Причинами вступу до неформальної організації (групи) є відчуття належності, взаємодопомога, захист, спілкування, взаємна симпатія.

Належність. Відчуття належності – одна з найсильніших емоційних потреб людини. Проте більшість формальних організацій позбавляють людей можливості соціальних контактів. Тому працівники часто вимушені звертатися до неформальних організацій, щоб отримати їх.

Взаємодопомога. В ідеальному варіанті підлеглі повинні звертатися за порадою або для обговорення своїх проблем безпосередньо до керівника. Але на практиці часто спостерігаємо, що одні працівники бояться критики з боку керівника, інші вважають, що їх керівник погано про них подумає і у цих чи інших ситуаціях люди часто віддають перевагу допомозі своїх колег. Це приводить до того, що потреба в допомозі призводить до утворення неформальної організації. У результаті надання допомоги той, хто дає пораду, отримує престиж і повагу, а той, хто отримує – необхідне керівництво до дії.

Захист. Люди завжди знали, що сила в єдності. Усвідомлена потреба в захисті продовжує залишатися важливою причиною вступу людей у ті чи інші групи.

Спілкування. У багатьох формальних організацій система внутрішніх контактів досить слабка, іноді керівництво спеціально приховує від своїх підлеглих певну інформацію. Тому однією із важливих причин належності до неформальної групи є доступ до неформального каналу інформації – пліток.

Симпатія. Люди часто приєднуються до неформальних груп просто для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують

(наприклад, робота у великих кімнатах, де немає перегородок між столами). Це сприяє створенню:

– родинних відносин;

– дружних стосунків, що виникають за певними принципами об'єднання людей у неформальні групи;

– зв'язків, що засновані на спілкуванні у попередніх формальних організаціях (школах, ВНЗ або інших організаціях);

– зв'язків, що виникають на ґрунті атмосфери, яка робить їх одночасно схожими й несхожими на формальні організації.

Неформальні зв'язки можуть мати такі основні риси:

– взаємних симпатій.

Якщо мета і завдання неформальної організації збігаються з формальною, то організація існує, розвивається і досягає своєї мети; якщо цілі і завдання неформальної і формальної організації різні, то це може призвести до конфліктної ситуації, до кризи, розпаду або припинення існування формальної організації. Уміння керівників підпорядковувати мету і завдання неформальної організації загальним інтересам і меті формальної організації – засада успішної діяльності організації.

Характерними особливостями неформальних організацій є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом престижу, лідерства тощо. В інтересах ефективного управління доцільно розробляти стратегію відносин з неформальними організаціями, враховувати взаємодію цих відносин, ступінь впливу неформальних відносин на формальні і навпаки.

Запитання для самоперевірки

1. Що слід розуміти під функцією організації?
2. Що слід розуміти під організаційною структурою?
3. Назвіть основні аспекти процесу створення структури управління організацією.
4. На яких категоріях ґрунтується функція організування? Дайте визначення кожній із цих категорій.
5. Які елементи організаційної структури управління ви знаєте?

6. Які фактори впливають на процес формування структури управління?

7. Охарактеризуйте види організаційних структур.

8. Поняття горизонтального розподілу праці.

9. Поняття вертикального розподілу праці.

10. Охарактеризуйте основні ресурси організації, необхідні для досягнення її цілей.

11. Назвіть фактори внутрішнього середовища, що впливають на розвиток діяльності організації. Яка їх роль та взаємодія?

12. Охарактеризуйте фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток діяльності організації. Яка їх роль та взаємодія?

13. Як слід розуміти поняття "формальної організації"?

14. Як слід розуміти поняття "неформальної організації"?

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно визначити чинники факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Обґрунтуйте доцільність чи переваги факторів, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Ознайомтеся з умовою та згрупуйте перераховані нижче чинники у дві колонки. До першої віднесіть фактори прямої дії зовнішнього середовища, до другої – фактори непрямої дії. Обговоріть моменти, коли один і той самий фактор можна віднести і до першої і до другої колонки.

Сьогодні жодна організація не функціонує відокремлено від зовнішнього середовища. Умовно фактори зовнішнього середовища прийнято поділяти на прямої та непрямої дії. Перші безпосередньо впливають на діяльність організації. Другі – на організацію опосередковано, через певні механізми та взаємовідносини. До факторів зовнішнього середовища належать такі: конкуренти, стан економіки, стан техніки та технології, споживачі, посередники, соціально-культурні чинники, система економічних відносин у державі, політичні обставини, постачальники, політичні та громадські організації, міжнародне оточення,

законодавство, науково-технічний прогрес, міжнародні події, особливості економічних відносин, акціонери тощо.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2. Організаційна структура – це поведінкова система, яка є не лише сукупністю підрозділів, які перебувають між собою в певних зв'язках і відносинах, це й люди та групи, які вступають у зв'язки для виконання поставлених перед ними завдань.

Виберіть три варіанти відповідей, які, на вашу думку, дають змогу побудувати найефективнішу організаційну структуру, за якої виконання поставлених завдань буде якісним, а взаємовідносини між працівниками – дружніми:

А. Дослідити й організаційно оформити всі зв'язки і відносини як по горизонталі, так і по вертикалі управління.

Б. Визначитися з управлінськими завданнями, правами та обов'язками, закріпити їх за конкретними посадовими особами.

В. Дослідити вплив зовнішнього середовища на проектування організаційної структури.

Г. Під час формування підрозділів враховувати особисті здібності людей, їхню психологічну сумісність.

Д. Відрегулювати мотиваційні механізми на кожному рівні управління.

Г. Залучити усіх працівників апарату управління до розроблення організаційної структури.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 3. Ви як директор малого підприємства (МП), що займається проектною діяльністю, плануєте реорганізувати організаційну структуру з метою забезпечення кращої відповідності діяльності ринковій ситуації та стратегії розвитку. Характерною ознакою теперішнього стану надання послуг є орієнтація МП на конкретних споживачів та одночасне виконання великої кількості проектів. Оцінюючи пропозиції та думки представника консалтингової фірми, ви схиляєтеся до:

А. Лінійно-функціональної структури, використання якої дає змогу окремим функціональним службам отримувати повноваження для керівництва підрозділами нижчого рівня, що виконують відповідні спеціальні функції.

Б. Територіальної структури для обслуговування клієнтів в окремих регіонах та областях.

В. Лінійної структури для виконання конкретних завдань.

Г. Координаційної структури як оптимального різновиду з-поміж адаптивних.

Д. Функціональної структури.

Е. Ваш варіант. Обґрунтуйте.

Ситуація 4. Ознайомтеся з "Пам'яткою для менеджера" стосовно організації діяльності підприємства:

– постійна реорганізація структури компанії зумовлена законами бізнесу: "Якщо хочеш вижити, перебудовуйся і змінюйся сам!"

– не можна поспішати з реорганізацією. Передчасна перебудова структури компанії може лише зашкодити справі;

– менеджер повинен усвідомлено прийняти перебудову, інакше йому важко буде виконувати свої основні функції;

– якщо в житті одна людина не може бути слугою двох господарів, то в бізнесі може;

– не завжди допомагає рішуча відмова від старої структури. Іноді успіх забезпечується лише однією невеликою зміною (доповненням, удосконаленням).

Поясніть, в яких ситуаціях реалізуються згадані правила. Наведіть приклади.

Ситуація 5. Необхідно, щоб кожен виконавець знав, кому він підпорядковується в ієрархічному плані. У кожного працівника повинен бути лише один начальник, який відповідає за оцінку виконання підлеглим роботи, зарплату, просування службовою "драбиною". У деяких випадках службовець може мати подвійне підпорядкування, тобто:

– за безперервною лінією своєму шефу;

– за перервною лінією іншій особі, від якої може отримувати вказівки, наприклад, стосовно виконання окремих операцій.

Як називається схема, де показана структура підприємства й ієрархічна взаємозалежність кожного (безперервні і перервні лінії)?

До якого типу організаційних структур управління можна зарахувати зазначену вище структуру?

Відповіді обговоріть у груповій дискусії.

Ситуація 6. Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

В. Створення ремонтної служби.

Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрата ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 7. За останні роки у світовій практиці менеджменту (зокрема і в українській) особлива увага приділяється удосконаленню структур управління підприємством. Це природно, оскільки має велике значення в організації менеджменту. Як відомо, існують різні типи структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична тощо.

1. Дати коротку характеристику усім типам структур управління, які зазначені у практичній вправі.

2. Яка структура управління, на вашу думку, є найсучаснішою?

3. Які організаційні структури більше підходять до сучасних економічних умов роботи в Україні?

4. Якщо були б призначені головним менеджером фірми, якій організаційній будові ви віддали б перевагу і чому?

Творчі завдання

Завдання 1. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність цієї теми. Поясніть свій вибір.*

– "Усі складні системи, що працюють ефективно, розвивалися з простих систем, які функціонували ефективно" (*15-й закон систематики);*

– "Ціна величності – відповідальність" (*В. Черчілль*);

– "Вимірюють не роботу, а відповідальність" (*Ото Фон Бісмарк*);

– "Виграв бій не той, хто дав хорошу пораду, а той, хто взяв на себе відповідальність за його виконання і наказав виконувати це" (*Наполеон I);*

– "Шанси на здійснення роботи обернено пропорційні чисельності осіб, які, виконуючи службовий обов'язок, мають це зробити" (*Закон Кушнера);*

– "Яким би високим не був ваш пост, ви відповідаєте за те, що відбувається на самому низу" (*Б.Р. Джеймс);*

– "Чим довша назва посади, тим нижчим є її ранг" (*Дж. Макговері).*

Завдання 2. Підготувати есе на тему: "Вплив організаційної культури на діяльність менеджера".

Тестові завдання

1. Необхідність, обов'язок посадової особи відповідати за свої дії, виконуючи поставлені завдання, – це:

а) відповідальність;

б) делегування повноважень;

в) діапазон контролю;

г) координація робіт.

2. Процес передавання керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання, – це:

а) відповідальність;

б) діапазон контролю;

в) координація робіт;

г) делегування повноважень.

3. Процес узгодження дій, досягнення єдності зусиль усіх підрозділів та співробітників організації для реалізації її завдань та цілей, – це:

а) відповідальність;

б) діапазон контролю;

в) координація робіт;

г) делегування повноважень.

4. Складність організаційної структури управління визначається:

а) кількістю структурних підрозділів та рівнів ієрархії управління;

б) масштабами використання правил, процедур та інших регуляторів поведінки співробітників організації;

в) розподілом прав, обов'язків і відповідальності по вертикалі управління;

г) усі відповіді правильні.

5. Вид повноважень, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників:

а) штабні;

б) функціональні;

в) лінійні;

г) апаратні.

6. Тип організаційної структури управління, побудованої за принципами єдиноначальності та централізму, у якій керівник одноосібно виконує увесь комплекс робіт з управління організацією або окремими підрозділами:

а) лінійна;

б) функціональна;

в) дивізіональна;

г) матрична.

7. Впорядкована сукупність органів (підрозділів), які дають змогу управляти організацією та взаємовідносинами в ній, – це:

а) трудовий колектив;

б) структура управління;

в) штаб;

г) департамент.

8. 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:

а) бюрократія;

б) функціональна;

в) матрична;

г) органічна.

9. Вимоги, яким мають відповідати організаційні структури управління:

а) оптимальність, оперативність, гнучкість;

б) надійність, простота, економічність;

в) спеціалізація, незалежність від конкретних осіб;

г) усі відповіді правильні.

10. Тип організаційної структури управління, в якій функціональні ланки позбавлені безпосереднього впливу на виконавців, готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний влив:

а) лінійна;

б) функціональна;

в) лінійно-функціональна;

г) дивізіональна.

11. Проектні структури управління організацією – це:

а) тимчасові структури, які створюють для виконання конкретного завдання;

б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції,

в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;

г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

12. Організаційна структура раціональної бюрократії передбачає:

а) формування територіальних відокремлених підрозділів;

б) побудову структури за продуктовим принципом;

в) чіткий поділ праці та ієрархічність рівнів управління;

г) наявність консультативних штабів.

13. Повноваження посадових осіб на підприємстві визначаються:

а) правилами та особистими якостями менеджера;

б) політикою, процедурами та правилами;

в) посадою, особистими якостями менеджера;

г) посадою, рівнем централізації.

14. До адаптивних організаційних структур на підприємстві належать:

а) проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні;

б) бюрократичні, дивізійні;

в) територіальні, продуктові і споживчі;

г) лінійно-штабні, територіальні, органістичні.

15. Матричні структури управління організацією – це:

а) структура, в якій члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних підрозділів, де вони працюють постійно;

б) структура, за якої керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції;

в) структура, за якої одночасно виконується велика кількість програм;

г) структура управління, яка формується за географічним розташуванням підприємства.

16. У підпорядкуванні керівника можуть бути такі три типи апаратів:

а) обслуговуючий, рекомендаційний, штабний;

в) допоміжний, консультативний, особистий;

б) допоміжний, рекомендаційний, штабний;

г) обслуговуючий, консультативний, особистий.

17. Виділяють такі види функціональних повноважень:

а) лінійні та спеціальні;

б) обслуговуючі та консультативні;

в) рекомендаційні, обов’язкові з’ясування, паралельні;

г) продуктові, територіальні, споживчі.

18. Повноваження в межах функції менеджменту “організування” – це:

а) форма впливу на підлеглих для досягнення цілей організації;

б) право використовувати матеріальні і людські ресурси для виконання виробничих завдань;

в) розмір оплати праці та місце в організації;

г) здатність приймати непопулярні рішення.

19. Органіграма відображає:

а) процес прийняття раціональних рішень;

б) планування робочих місць;

в) кількісні співвідношення явищ;

г) організаційну структуру підприємства.

20. Функція менеджменту “організування” відображає:

а) процес налагодження відносин із зовнішнім середовищем;

б) сукупність методів укладання угод, договорів, контрактів про співпрацю;

в) процес створення структури управління організацією;

г) процес стимулювання.

Список рекомендованих джерел до теми 6

базовий [3; 4; 6; 10; 11; 20; 21; 23; 24];

допоміжний [29; 30; 32; 38; 40];

інформаційні ресурси [45; 48; 52; 53];

міжнародні видання [55; 58].

ТЕМА 7
ФУНКЦІЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Бажання працювати настільки рідкісне, що воно має бути простимульоване.
Авраам Лінкольн

Основні терміни і поняття: *мотивація, стимулювання, потреба, спонукання, винагорода, стягнення, теорії мотивації.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

7.1. Сутність і поняття функції мотивації.
7.2. Класифікація теорій мотивації.
7.3. Матеріальне стимулювання праці.

7.1. Сутність і поняття функції мотивації

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Мотивація повинна забезпечувати:

– соціальну справедливість і розподіл матеріальних благ залежно від кількості і якості вкладеної праці;

– стимулювання випуску високоякісної продукції та послуг, економію виробничих ресурсів, розвиток творчої ініціативи та інше;

– використання санкцій за порушення планової і договірної дисципліни та інші недоліки в роботі.

Ефективна реалізація функції мотивації потребує:

– усвідомлення того, що спонукає робітника до праці;

– розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Мотивація базується на двох категоріях: потребах і винагородах.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

первинні – за своєю природою є фізіологічними, природженими (їжа, вода, дихання, сон тощо);

вторинні – за природою психологічні (успіх, повага, прив'язаність, влада, потреба в належності до чого-небудь, кого-небудь).

Потреби першого виду закладені в людину генетично, а другого – є наслідком її соціальної життєдіяльності.

Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (дії), спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес являє собою спонукання.

Спонукання – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. У теорії управління під винагородженням розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Розрізняють два типи винагородження:

– внутрішня винагорода, її дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішньої винагороди – створення відповідних умов роботи і точна постановка завдань. Дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи, також розглядаються як внутрішня винагорода;

– зовнішня винагорода – виникає не від самої роботи, а надається організацією. Прикладом може бути: зарплата, просування по службі, символи службового статусу та іміджу (особистий

кабінет, комп'ютер), похвали та визнання, а також додаткові виплати (додаткова відпустка, службовий автомобіль, пільги, привілеї, оплата, страховки тощо).

Для того щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати й організовувати роботу, але й примусити людей виконувати її відповідно до опрацьованого плану. Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним із таких інструментів є мотивація.

Досліджуючи поведінку людей, можна сказати, що вони слугують мотивом до дій.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

– задоволена;

– частково задоволена;

– незадоволена.

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому. В ідеалі потреби людини безмежні, тільки можливості обмежені. Усі потреби можна розділити на матеріальні і духовні. Для кожної людини потреба визначається з урахуванням різних чинників. Ці чинники можна об'єднати в групи, що наочно показано на рисунку 7.1.

Становище людини в суспільстві визначається рівнем її доходів і облаштованості, соціальним становищем (пенсіонер, студент, робітник, безробітний тощо), посадою в ієрархії управління організацією або суспільством, тобто рівнем влади в суспільстві та ін.

На потреби людини також впливають її особисті якості і характеристики. Саме людина з урахуванням своїх поглядів, інтересів, виховання, психологічних якостей визначає свої потреби, прагне до їх задоволення. Рівень знань, свідомості визначає потреби людини. За рахунок знань людина може задовольнити свої потреби у кар'єрі, в матеріальних цінностях, у духовних інтересах. На рисунку 7.1 рівні чинників, що впливають

на потреби людини, визначені умовно. Рівні можуть змінюватися залежно від соціальної структури суспільства, співвідношення соціальних груп у ньому, ступеня його розвитку і облаштованості та інших чинників. Досвід засвідчив, що робітники будь-якої організації працюють ефективно тільки в тому випадку, коли вони знають, за що працюють і які їх потреби будуть задоволені. Задоволення потреб працівників є нагородою або платою за працю. Додаткове задоволення потреб людини, здатних спонукати її до високоефективної діяльності, є мотивацією.

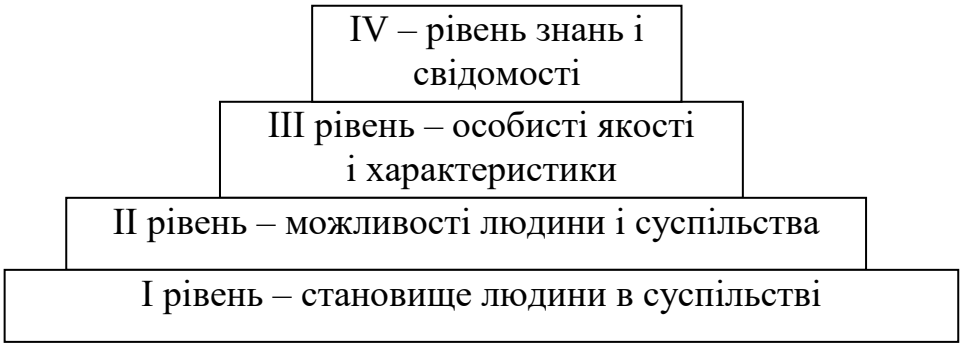


Рис. 7.1. Чинники, що впливають на потреби людини

Мотивацію можна також визначити як дію на психологію людини, внаслідок якої у неї виникає бажання продуктивно працювати. Такими чинниками дії є:

– заробітна плата;
– матеріальна винагорода;
– матеріальні стимули;
– моральні стимули та ін.

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Отже, сутність мотиваційної функції менеджменту зводиться до того, щоб за допомогою стимулів спонукати персонал організації до дій для досягнення поставленої мети, домагатися перетворення завдань організації у власні цілі працівників.

7.2. Класифікація теорій мотивації

Протягом розвитку менеджменту як науки склалася система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивації з виділенням груп *змістовних та процесних* теорій подана на рис. 7.2.

Спочатку розглянемо змістовні теорії. *Змістовні мотивації* ґрунтуються на пізнанні і порівнянні тих внутрішніх потреб, які спонукають людей діяти так, а не інакше, особливо при визначенні обсягу і змісту роботи. Сутність змістовних теорій розглянемо на працях Абрахіма Маслоу (ієрархія потреб за Маслоу, Клейтона Альдерфера, Фредеріка Герцберга, Девіда Маклелланда).

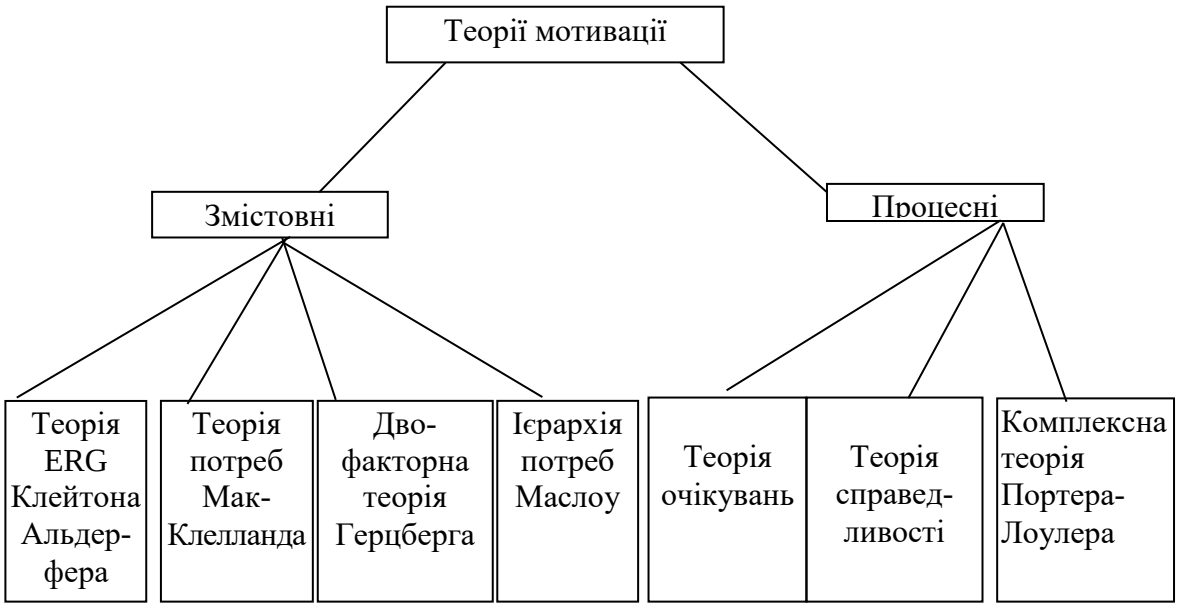


Рис. 7.2. Класифікація теорій мотивації

Теорія Абрахама Маслоу не спростовує, а доповнює сказане. Він визнавав, що потреби бувають найрізноманітніші і що їх можна об’єднати у п’ять основних груп:

1. Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Це потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку і сексуальні потреби.

2. Потреби в безпеці й упевненості в майбутньому включають потреби переконаності в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Проявом потреб упевненості в майбутньому є купівля поліса страхування або пошук надійної роботи з хорошою перспективою на пенсію.

3. Соціальні потреби – це поняття, що містить відчуття незалежності від чого або кого-небудь, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки.

4. Потреби у повазі охоплюють потреби у самоповазі чинних досягнень, компетентності, пошані з боку оточуючих, визнанні.

5. Потреби самовираження – потреба в реалізації своїх можливостей і зростанні як особистості.

Ієрархія потреб за Маслоу показана на рисунку 7.3, де кожний вищий рівень вимагає задоволення нижчих рівнів. У кожний конкретний момент людина прагнутиме задовольнити найважливіші саме в цей момент потреби.

Рис. 7.3. Ієрархія потреб за Маслоу

Теорія мотивації за Маслоу не є чимось незмінним і постійним. Враховуючи те, що людина – це різнопланова і деколи непередбачувана істота, то і потреби її не завжди і не скрізь збігаються з черговістю, врахованою в теорії американського ученого. Незважаючи на це (правил без винятків не буває), теорія мотивації Маслоу – це найвищий рівень логічного мислення. Ніхто не стане заперечувати, що фізіологічні потреби – це щонайперші потреби для людини, що безпека і захищеність – це необхідність існування людини, її впевненість у майбутньому. Вторинні потреби частіше змінюють рівні, ніж первинні потреби.

Негативні сторони теорії Маслоу полягають у тому, що у своєму дослідженні ученому не вдалося врахувати індивідуальну відмінність людей. Одна людина може бути зацікавлена найбільше у самовираженні, у той час як поведінка іншої людини, нібито

схожою з попередньою і також працюючою, буде, у першу чергу, направлена на потребу у визнанні, соціальні потреби і потребу у безпеці. Також ця теорія важко пристосовується до людей, які належать до вищого менеджменту.

Теорією ERG Клейтона Альдерфера, так само як і теорією А. Маслоу, стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру. Проте в теорії ERG:

– по-перше, виділені лише три групи потреб робітника (рис. 7.4):

– потреби в існуванні (existence) – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;

– потреби в спілкуванні (relatedness) – потреби у дружніх соціальних і міжособових відносинах;

– потреби в зростанні (growth) – потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

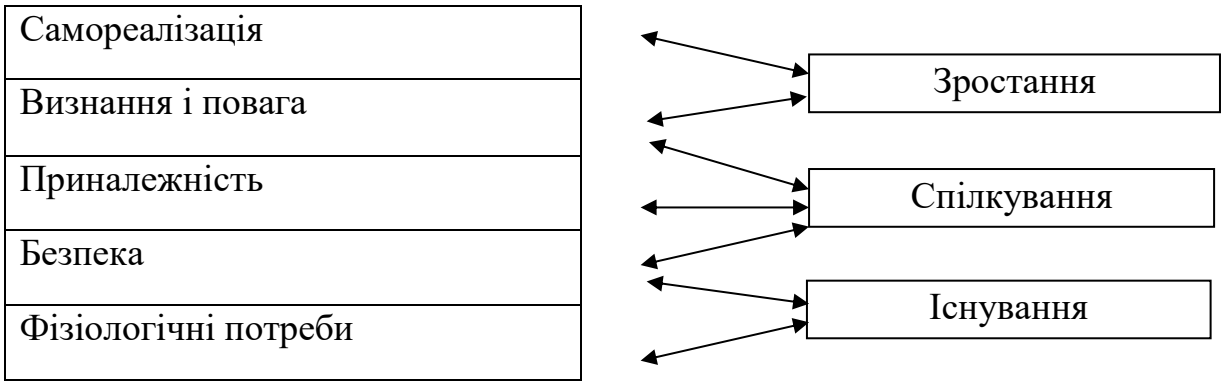


Рис. 7.4. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу і теорії К. Альдерфера

– по-друге, стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуючи-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямі задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад у зростанні) виявляється з будь-якої причини блокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої

зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямі задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

Теорія Девіда Мак Клелланда визначає три основні потреби людини: *владу, успіх, причетність*. Люди з потребою влади – це енергійні люди, не обов'язково кар'єристи, що прагнуть до влади, але ці люди випробовують потребу впливати, керувати, це лідери колективів і організацій. Люди з потребою успіху – це помірно ризиковані люди, які беруть на себе відповідальність за вирішення завдання або проблеми. Потреба успіху – задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом ведення роботи до успішного завершення.

Якщо хочемо мотивувати людьми з потребою успіху, повинні ставити перед ними завдання, регулярно контролювати і заохочувати їх у співвідношенні з досягнутими результатами. Люди з потребою причетності зацікавлені в компанії і дружніх стосунках з іншими людьми, в наданні допомоги іншим. Керівник може забезпечити задоволення їх потреб, приділяючи їм більше часу і періодично збираючи таких людей окремою групою.

За результатами своїх досліджень, Д. Мак Клеланд зробив такі висновки:

1. Люди з високою потребою успіху досягають гарних результатів у підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями у межах великих компаній.

2. Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою гарного менеджера.

3. Потреби в приналежності й у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. В ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності.

4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби успіху (досягненнях).

Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, заснована на потребах двох чинників. Її суть полягає в тому, що у процесі дослідження конторських службовців однієї великої фірми всі отримані відповіді розділили на дві великі категорії: "гігієнічні чинники" та "дійсні мотиватори".

Гігієнічні чинники пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота, а дійсні мотиватори – з самим характером роботи. Згідно з Герцбергом за відсутності або недостатності ступеня наявності гігієнічних чинників у людини виникає незадоволення роботою. Однак якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину на що-небудь. На відміну від цього неадекватність мотивацій не призводить до незадоволеності роботою, їх наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності. Гігієнічні чинники і дійсні мотиватори наведено в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Гігієнічні чинники і дійсні мотиватори

Гігієнічні чинники	Дійсні мотиватори
Політика фірми і адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособові стосунки з начальниками, колегами, підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого і ділового зростання

Гігієнічні чинники формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у робітника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до роботи (діапазон від (–) до (0).

Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану (0) до (+).

Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) робота має бути значущою, тобто робітник на закладі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи;

2) виконання роботи має передбачати певну частку відповідальності виконавців, свободу дій у процесі планування його роботи, певну свободу і незалежність від дріб'язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника;

3) наявність зворотного зв'язку. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання робітником інформації про результати і якість його праці. Отже, згідно з теорією "мотиваційної гігієни", для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Для цього буде доцільним скласти перелік гігієнічних і особливо мотивуючих факторів і дати співробітникам можливість самим з'ясувати і вказати те, чому вони надають перевагу.

Теорії мотивації А. Маслоу, Клейтона Альдерфера Мак Клелланда і Ф. Герцберга, що базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, належать до змістових теорій мотивації, але є ще і процесуальні теорії мотивації, що базуються на поведінці людини, яка є функцією сприйняття і очікувань у конкретній ситуації і припускає вибір визначеного типу поведінки в цій ситуації.

Процесуальні теорії мотивації ґрунтуються на тому, як поводять себе люди з урахуванням їх пізнання і сприйняття, як розподіляють зусилля для досягнення різних цілей і як вибирають конкретний вид поведінки. Вони не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

1) сприйняття робітником конкретної ситуації;

2) очікування робітника, пов'язані з конкретною ситуацією;

3) оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Основа процесуальної теорії – теорія очікування, теорія справедливості, модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума базується на тому, що кожна особа, за результатами своєї праці, очікує задоволення визначених потреб: підвищення на службі, збільшення заробітної платні –

того, що затрачені зусилля і праця будуть відповідно винагороджені. Щоб затрачені зусилля й отримані результати збігалися з очікуваним винагородженням, керівнику необхідно мати достатню інформацію про сильні і слабкі сторони працівника, його потреби. Володіючи цією інформацією, він має можливість вибрати винагороду, яка відповідає затратам праці й отриманим результатам конкретного працівника.

Очікування можна розглядати як оцінку, що дається особистістю вірогідності певної події. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати; результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Очікування щодо затрат праці – результатів (З – Р) – це співвідношення між затраченими зусиллями й отриманими результатами. Менеджер може очікувати, що він отримає високу оцінку своїй діяльності, якщо затратить додаткові зусилля і напише всі довідки і звіти, що вимагає керівництво.

Очікування щодо результатів – винагород (Р – В) є очікуванням певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. Менеджер може очікувати, що в результаті затрачених ним зусиль він буде оцінений як висококваліфікований спеціаліст і отримає підвищення по службі і пов'язані із цим пільги та привілеї.

Третій фактор, що визначає мотивацію в теорії очікування – це валентність або цінність заохочення або винагороди.

Валентність – це гаданий ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. За виконану роботу менеджер може отримати надбавку до заробітної плати, в той час як він розраховував на просування по службі або більш цікаву і складну роботу, або ж на більшу повагу і визнання його заслуг.

Співвідношення цих факторів можна виразити такою формулою:

$$M = (З - Р) \times (Р - В) \times \textit{валентність}.$$

Теорія справедливості С. Адамса припускає, що люди самостійно і суб'єктивно оцінюють затрачені ними зусилля на отримання необхідного результату та нагородження за це і порівнюють своє винагородження з винагородженням інших працівників за виконану ними аналогічну роботу. Несправедливе, на їх думку, винагородження викликає почуття несправедливості, незадоволеності. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що його колега отримав за таку ж роботу більшу винагороду, то в нього виникає психологічна напруга. Якщо особа вважає свою працю недооціненою, то вона зменшує зусилля, ефективність праці знижується. Якщо вона вважає свою працю переоціненою, то ефективність її роботи залишається на цьому ж рівні або навіть може підвищитися.

У результаті необхідно мотивувати цього співробітника зняти напругу і для відновлення справедливості виправити дисбаланс. Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що до тих пір, доки люди не почнуть вважати, що вони отримують справедливу винагороду, вони будуть намагатися зменшити інтенсивність праці.

Висновки "теорії справедливості" для практики мотивування:

– у своїх оцінках робітник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному, тобто винагородженні, яке отримують інші робітники за їх внесок;

– сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;

– люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;

– керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення – як оцінюється винагородження робітниками, наскільки воно справедливе з точки зору робітників.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. В їх моделі

фігурує 5 змінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Згідно з цією моделлю досягнуті результати залежать від прикладених співробітником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Також у цій теорії встановлюються відносини між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби посередництвом винагороди за досягнуті результати.

На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

Зазначені вище фактори пов'язані між собою так (рис. 7.5) :

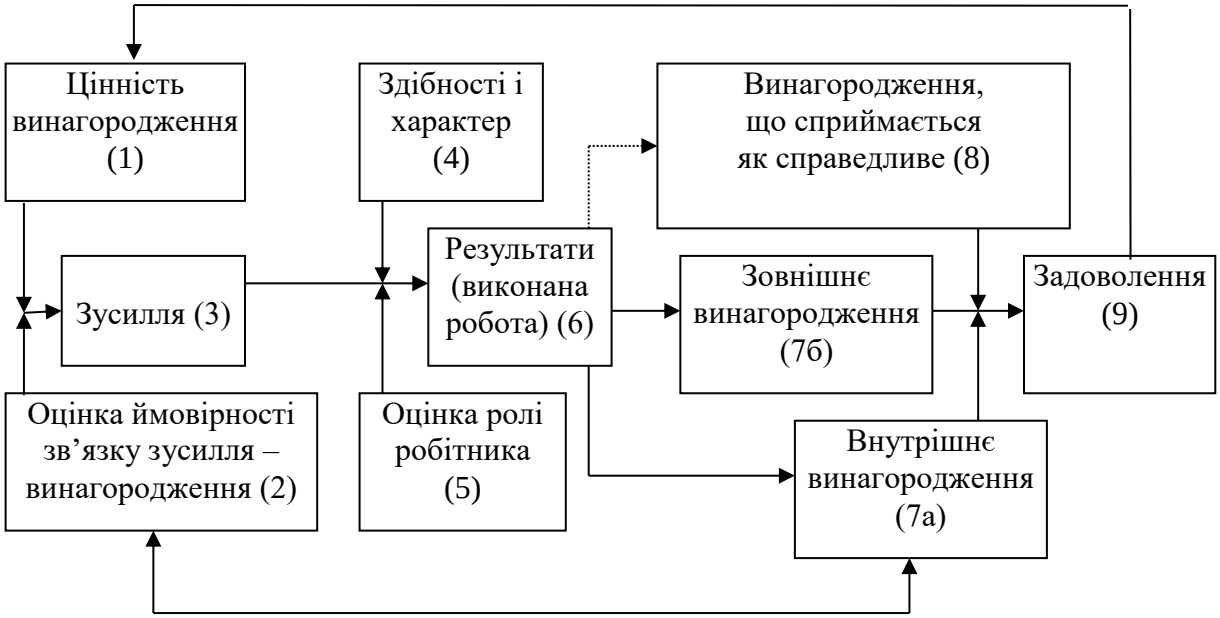


Рис. 7.5. Комплексна модель процесуальної теорії Лаймана Портера і Едварда Лоулера

– рівень зусиль, що витрачаються (3), залежить від цінності винагороди (1) і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);

– на результати, досягнуті робітником (6), впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);

– досягнення необхідного рівня результативності (6) може привести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задово-

леності роботою, компетентності, самоповаги і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування по службі тощо;

– пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (8), виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;

– задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

– задоволення є критерієм того, наскільки цінною є винагорода насправді (1). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Модель Портера-Лоулера дозволяє зробити такі висновки:

1) результативна праця приводить до задоволення, а не навпаки – задоволення приводить до досягнення високих результатів у праці;

2) мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

7.3. Матеріальне стимулювання праці

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування систем матеріальних стимулів праці передбачає здійснення трьох етапів встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови системи матеріальних стимулів праці. Використання цих систем полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій. Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних

стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива покращання матеріального стану.

Розв'язання проблем матеріального стимулювання праці потребує пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Під цими факторами розуміють рушійні сили, які забезпечують формування і використання всієї сукуності спонукальних мотивів з метою задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників. Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рис. 7.6).

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва запропонований і зумовлений такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

– забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

– диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягнення, регіонами країни тощо;

– забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період, що потребують високого кваліфікаційного рівня та нетрадиційних підходів у вирішенні проблеми;

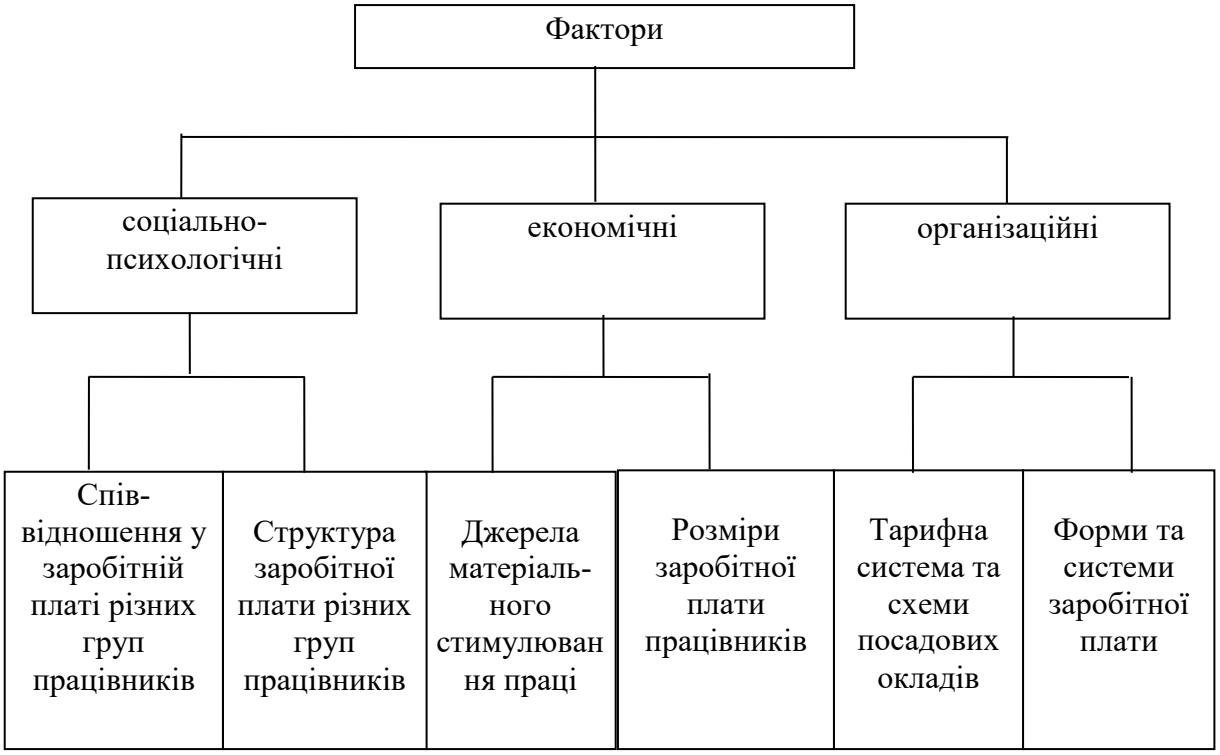


Рис. 7.6. Класифікація факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці

– забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;

– матеріальне стягнення;

– забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати.

Кінцевий результат має кількісні та якісні характеристики, які виражаються технічними, економічними, соціальними та іншими показниками. Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. Іншими словами, для отримання високоякісної продукції в необхідній кількості потрібно створити всі умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їх старанності, сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навичок, активності тощо. Разом з тим кінцеві результати не є просто арифметичною сумою поточних. Таким чином, існує об’єктивна необхідність стимулювання через фактори, які визначають

трудовий внесок у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів.

Запитання для самоперевірки

1. Як ви розумієте поняття “потреби”, “мотивація”, “спонукання”, “винагорода”?
2. За яким принципом із всієї сукупності теорії мотивації виділено групу теорій змісту мотивації? Що їх об’єднує?
3. Вкажіть етапи мотивування.
4. Які ідеї покладено в основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу?
5. У якій послідовності задовольняються потреби людини згідно з теорією ERG К. Альдерфера?
6. Які нові ідеї щодо теоретичних засад мотивації запропонував Д. МакКлелланд в теорії набутих потреб ?
7. За якою логікою здійснюється процес мотивації людини згідно з теорією сподівань В. Врума?
8. Поясніть механізм мотивації людини за теорією справедливості С. Адамса.
9. На яких елементах мотивації концентрує увагу модель Портера-Лоулера? Як вони взаємопов’язані між собою?
10. Прокоментуйте, як впливають фактори мотивації на практичні дії керівників?

Практичні завдання

Завдання 1. *Практична вправа – “Визначення мотиваційного фактора”.*

Інструкція: ви маєте відповісти на наведені запитання та висловити міру своєї згоди з кожним твердженням, наведеним у таблиці. Відповіді на запитання необхідно подати в балах: 5 балів – так, безперечно; 4 – у більшості випадків – так; 3 – не маю власної думки з цього приводу; 2 – в більшості випадків – ні; 1 – категорично – ні.

Питання тесту

№	Твердження	Бали				
		1	2	3	4	5
1.	Я намагаюсь підвищити свою ефективність порівняно з минулою роботою (навчанням у вузі)					
2.	Мені подобається обстановка суперництва і відчуття перемоги					
3.	Я часто веду розмови, що безпосередньо не стосується роботи (навчання)					
4.	Від розв'язання складних завдань я маю задоволення					
5.	Мені надає наснаги почуття відповідальності					
6.	Мені хочеться, щоб мене любили					
7.	Я хочу бути добре проінформованим, виконуючи певне завдання (або вирішуючи задачу)					
8.	Я конфліктую з людьми, зі вчинками яких я не можу погодитись					
9.	Я схильний будувати дружні стосунки із співробітниками (одногрупниками)					
10.	Мені подобається ставити перед собою реальні цілі та досягати їх					
11.	Мені подобається впливати на людей, змушувати їх робити так, як я вважаю за потрібне					
12.	Мені подобається бути частиною різних колективів					
13.	Я відчуваю велике задоволення після закінчення виконання складного завдання					
14.	Я намагаюся забезпечити контроль над тим, що відбувається навколо мене					
15.	Мені подобається працювати в колективі більше, ніж наодинці					

Для визначення власних домінуючих потреб й пізнання того, що є для вас мотиваційним фактором, визначте кількість балів з кожного твердження в такій послідовності:

Потреба в успіху – 1; 4; 7; 10; 13 твердження – загальна кількість балів.

Потреба у владі – 2; 5; 8; 11; 14 твердження – загальна кількість балів.

Потреба у причетності – 3; 6; 9; 12; 15 твердження – загальна кількість балів.

Загальна кількість балів щодо кожної потреби має становити 5–25 балів. Домінуюча потреба, яка вам притаманна, є та, в якій найвищий загальний бал є найвищим.

Завдання 2. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно визначити дієві мотиваційні критерії. Обґрунтуйте доцільність мотиваційних технологій, що мають пряме відношення до ситуацій та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Володимир Савченко, 24 роки, рік по тому закінчив вищий навчальний заклад і одержав диплом магістра з менеджменту. Працює завідувачем групи у сервісному відділі фірми “Прозоро”, що реалізує товари ринку побутової техніки. У його підпорядкуванні – 4 жінки й 17 чоловіків, кожний з них має стаж роботи більше 10 років. Двоє співробітників мають середню спеціальну освіту, інші – кваліфіковані робітники.

Технологію управління сервісним обслуговуванням побутової техніки Володимир знає добре, оскільки, ще навчаючись в університеті, працював менеджером сервісного відділу у фірмі “Ельдорадо”.

Основна проблема – низький рівень довіри з боку підлеглих. Кожне розпорядження Володимира тривалий час обговорюється, коментується з усмішкою і рідко виконується, що привело Володимира до сумніву щодо власної самооцінки і невпевненості під час спілкування з колегами. Він розмірковує кожний свій крок і рішення.

Після аналізу наведеної ситуації дайте відповідь на такі запитання:

1. Які мотиви дій співробітників групи?
2. У чому полягають основні проблеми Володимира?

3. Згідно з основними мотиваційними теоріями розробіть мотиваційний план дій для керівника групи.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 2. Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться) :

А. Керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи.

Б. Час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла.

В. Якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють один одного, працювали в одній групі.

Г. Детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв.

Д. Роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати.

Е. Вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

Обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 3. У якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являться достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 4. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного зростання.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у цій ситуації.

Ситуація 5. Ви – директор друкарні "Росток". Аналізуючи роботу своїх підлеглих, помітили, що рівень їхньої продуктивності праці значно знизився порівняно з минулим роком. Особливо це стосується роботи ремонтних працівників, які обслуговують друкарське обладнання. Загалом люди почали працювати інертно, неохоче, безініціативно. На вашу думку, причиною є невідповідна мотивація працівників.

Дайте відповіді на такі запитання, беручи до уваги те, що на підприємстві використовується почасово-преміальна система оплати праці:

1. Які з відомих вам теорій мотивації використовували б як керівник підприємства, щоб підвищити інтерес підлеглих до роботи?

2. Чи доцільно, на вашу думку, змінювати форму та систему заробітної плати? Якщо так, то вкажіть, яку форму та систему оплати праці вибрали б для конкретних працівників друкарні.

3. Які заходи б впровадили щодо покращання системи морального стимулювання праці працівників вашого підприємства?

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у цій ситуації.

Ситуація 6. Порівняйте між собою групи потреб, які були виділені у теоріях А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Охарактеризуйте графічно співвідношення груп потреб у зазначених теоріях мотивації.

а) визначте 10 найбільш важливих потреб та мотивів і 8 засобів заохочення та реалізації потреб для таких груп:

– економіст (25 років, освіта: магістр з економіки підприємства);

– помічник генерального директора (40 років, освіта: вища, професійна);

б) спробуйте створити перелік потреб випускника вищого навчального закладу, який ось-ось отримає диплом і шукає роботу за фахом. які вимоги ставить він до майбутньої роботи?

Складіть структуру потреб і розподіліть їх за ступенем важливості.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 7. У косметичному салоні працюють: директор салону, бухгалтер, маркетинг-менеджер, лікар-косметолог, 2 косметологи, 4 масажисти, перукар-візажист, 4 перукарі та прибиральниця. Обґрунтуйте застосування конкретних форм та систем оплати праці. Визначте методи матеріального та морального стимулювання для всіх категорій працівників.

Інформаційна база вправи

Типова структура доходів працівника складається з таких статей:

1. Оплата за тарифними ставками та окладами.

2. Доплати за умови праці: несприятливі умови праці; змінність (робота у вечірні години); рівень зайнятості протягом зміни.

3. Надбавки: за понаднормову продуктивність; за особистий вклад у підвищення ефективності та прибутковості; за високу

якість обслуговування (продукції), виконання термінових та відповідальних завдань.

4. Премії: за якість та своєчасне виконання робіт (за результатами року, з фонду керівника підрозділу, за якісне та своєчасне виконання договорів тощо); за особистий вклад співробітника в загальний результат діяльності (винагорода за раціональну пропозицію, винагорода за освоєння нових технологій тощо).

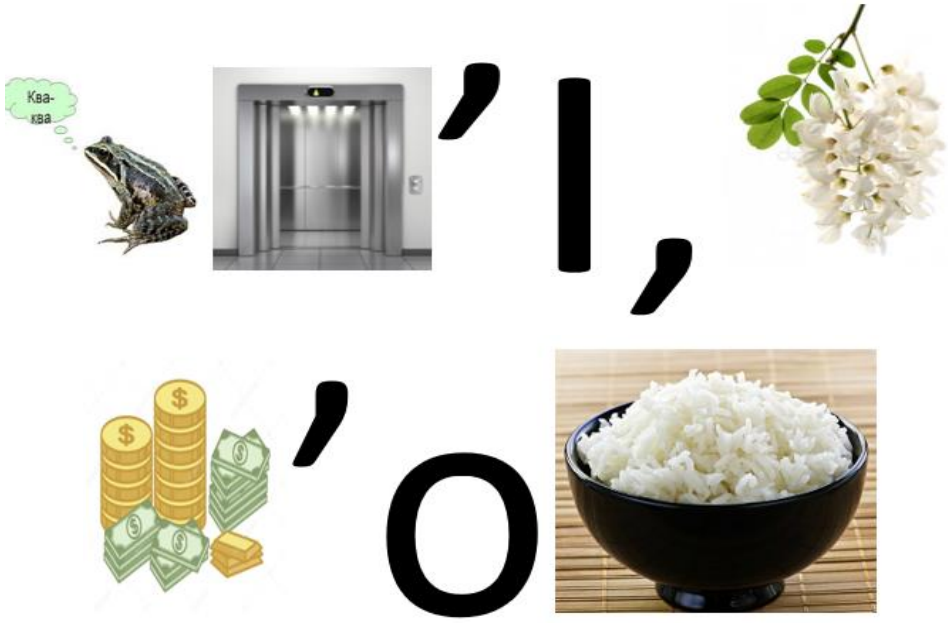
5. Соціальні виплати: транспорт, медична допомога та ліки, медичне страхування, додаткові вихідні дні, харчування під час роботи, підвищення кваліфікації, страхування життя, членство в клубах (професійних, спортивних тощо), корпоративні вечірки, ощадні фонди тощо.

6. Участь у прибутках (дивіденди, опціони).

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у цій ситуації.

Творчі завдання

РЕБУСИ: розгадати зашифроване слово.



Тестові завдання

1. Згідно з теорією сподівань поведінка людини в організації спрямовується:

а) сподіванням отримання винагороди за роботу;

б) впливом таких факторів: витрачені зусилля, сприйняття отриманих результатів;

в) оцінкою суб'єктом власної винагороди порівняно з винагородою, отриманою іншими;

г) оцінкою сили зв'язку між зусиллями – результатом; результатом – винагородою; винагородою – цінністю винагороди.

2. Мотивація – це процес:

а) об'єднання працівників у виробничому процесі;

б) винагородження працівників;

в) спонукання працівників до діяльності;

г) задоволення потреб працівників.

3. Сутність процесу мотивації зводиться:

а) до забезпечення справедливої винагороди працівників;

б) до задоволення потреб працівників;

в) до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби;

г) до забезпечення узгоджених, ефективних дій працівників.

4. Які групи потреб А. Маслоу відносить до первинних:

а) самовираження та поваги;

б) фізіологічні, безпеки і захищеності;

в) соціальні, безпеки та захищеності;

г) самовираження, поваги, соціальні.

5. Згідно з теорією Д. МакКлелланда поведінка людини в організації спрямовується:

а) найбільш сильною потребою;

б) потребами у владі, успіху, приналежності;

в) впливом зовнішнього середовища, характером і сутністю роботи;

г) розміром винагороди.

6. Згідно з теорією А. Маслоу поведінка людини в організації спрямовується:

а) її ціннісними орієнтаціями;

б) її прагненням до влади;

в) її психологічним станом;

г) її найбільш сильною потребою.

7. Спонукання – це:

а) сукупність мотивів поведінки людини;

б) незадоволена потреба;

в) потреба, яка викликає стан спрямованості на виконання певних дій для задоволення такої потреби;

г) мотиваційна структура людини.

8. Тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним приводить до:

а) незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці;

б) задоволення потреб вищого рівня;

в) формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками;

г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.

9. Матеріальні стимули включають:

а) заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями;

б) заробітну плату, премії, дивіденди за акціями;

в) заробітну плату, соціальні виплати, надбавки;

г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.

10. Для чого застосовують покарання працівників:

а) щоб послабити небажану поведінку;

б) щоб спонукати до професійного зростання;

в) для зміни поведінки;

г) щоб закріпити бажану поведінку.

11. Система заробітної плати, яка передбачає зменшення нормативної ставки винагороди на певних етапах поліпшення результуючого показника, називається:

а) регресивною комісійною винагородою;

б) лінійною комісійною винагородою;

в) акордною відрядною;

г) непрямою відрядною;

д) почасово-преміальною.

12. Теорія мотивації А. Маслоу передбачає:

а) необхідність задоволення потреб людини високою заробітною платою та іншими матеріальними стимулами;

б) задоволення лише фізіологічних потреб;

в) задоволення поетапно первинних і вторинних потреб людини;

г) задоволення насамперед потреб у владі, успіху та причетності.

13. Згідно з теорією мотивації Д. Мак-Клелланда:

а) першочергового задоволення потребують потреби фізіологічні та безпеки;

б) первинні потреби уже задоволені і необхідно задовольняти потреби влади, успіху та причетності;

в) насамперед необхідно задовольняти потреби існування, зростання та зв'язку;

г) доцільно враховувати очікування працівників щодо їхньої винагороди.

14. Відрядна прогресивна заробітна плата передбачає:

а) зменшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

б) збільшення розцінки у разі нарощування обсягів виробництва;

в) використання фіксованого відсотка від певного показника;

г) застосування комбінованої форми оплати.

15. Потреби як одна з категорій функції мотивування поділяються на:

а) внутрішні і зовнішні;

б) змістовні та прецесійні;

в) особові та загальні;

г) первинні та вторинні.

16. До факторів, які визначають системи матеріальних стимулів праці, належать:

а) моральні, економічні та організаційні;

б) соціально-психологічні, технологічні, економічні та організаційні;

в) моральні, ринкові та організаційні;

г) соціально-психологічні, ринкові, організаційні;

д) соціально-психологічні, економічні та організаційні.

17. В організації можуть використовуватися такі форми заробітної плати:

а) територіальна;

б) відрядна;

в) регресивна;

г) преміальна;

д) ліберальна;

е) змістовна.

18. Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на:

а) змісті результату кожного працівника в загальних цілях організації;

б) змісті трудового процесу як задоволенні вторинних потреб працівника;

в) ідентифікації потреб працівників і їхньому задоволенні результатами трудового процесу.

19. До основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, за теорією К. Альдерфера, належать:

а) гігієнічні та мотиваційні;

б) первинні та вторинні;

в) внутрішні та зовнішні;

г) існування, зв'язку та зростання.

20. Дж. Аткінсон у своїй теорії результативної валентності стверджував, що успіх, реалізація здібностей та мотивація діяльності залежать від:

а) прагнення індивіда задовольнити свої вторинні потреби;

б) використання керівництвом контролю та погроз;

в) застосування процесійних теорій мотивації;

д) прагнення особи досягти успіху та уникнути негативної оцінки.

Список рекомендованих джерел до теми 7

базовий [4; 7; 8; 10; 13; 14; 16; 18; 20];

допоміжний [29; 32; 41; 42];

інформаційні ресурси [46; 48; 49; 50];

міжнародні видання [54; 60; 65; 66].

ТЕМА 8
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТРОЛЬ

Добрим словом і револьвером ви досягнете значно більшого, ніж одним лише добрим словом.
Аль Капоне

Основні терміни і поняття: *контроль, процес контролю, види контролю, фінансовий контроль, система контролю.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

8.1. Поняття, зміст і види контролю.
8.2. Процес управлінського контролю.
8.3. Ефективність управлінського контролю.

8.1. Поняття, зміст і види контролю

Контроль – це функція менеджменту, застосування якої забезпечує досягнення цілей організації за допомогою оцінки, аналізу результатів діяльності та внесення необхідних коректив у виробничий процес. Потрібно зазначити: якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то й нема що контролювати. Це стосується не тільки контролю за результатом, а й контролю за процесом, причому останній слід здійснювати особливо уважно.

Контроль не може диктуватися підозрою. Він визначається швидше передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям, і при розумному підході більшість людей досягає позитивних результатів. Таким чином, *контроль* – це постійне порівняння того, що є, з тим, що повинно бути. Це цілеспрямовані дії на колективи людей або на окрему людину, що передбачає систематичне спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від встановлених норм, правил і вимог

завдань у процесі їх виконання, а також напрями здійснення необхідних коригувань.

Основним завданням контролю є якісна і кількісна оцінка результатів діяльності організації. Попередження і своєчасне виявлення помилок та порушень в організації, ухвалення на основі цього контрзаходів, що знімають недоліки в управлінні і виробництві. Сутність основного завдання контролю полягає в забезпеченні досягнення цілей і місії організації. Об'єктивність і необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

– невизначеність зовнішнього середовища (зміна складу працівників організації, законів, ринкової ситуації, політики тощо);

– зміни у внутрішньому середовищі організації (структура, поведінка людей, технології);

– небезпека виникнення кризових ситуацій;

– доцільність підтримки успіху організації;

– тиск з боку конкурентів;

– боротьба за ринки збуту товарів тощо.

Суб'єктами контролю є: державні та відомчі органи; колективні та колегіальні органи управління; громадські організації; лінійні та функціональні менеджери.

Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією (рис. 8.1).

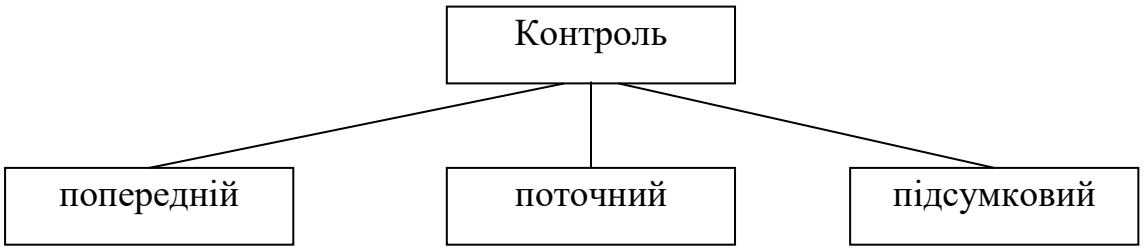


Рис. 8.1. Види контролю в організації

Контроль як свідоме, постійне і повсюдне спостереження є в організації всеосяжним. Ним повинні займатися всі – від робітника до керівника, і лише самоконтроль кожного працівника на своєму

робочому місці в поєднанні із зовнішнім (керівними працівниками або структурами) контролем дозволяє досягти необхідної запланованої якості результату. Контроль поділяється на:

– попередній;
– поточний;
– заключний.

Попередній контроль передбачає виконання і реалізацію правил, процедур, ліній поведінки (посадових, технологічних та інших інструкцій). Він застосовується у трьох основних сферах:

– щодо людських ресурсів;
– щодо матеріальних ресурсів;
– щодо фінансових ресурсів.

Попередній контроль у сфері людських ресурсів здійснюється при наборі і підборі кадрів, їх відповідності вимогам виконуваної роботи або посади. Набір і підбір кадрів, їх розстановка – це фундамент успішної діяльності організації, тому попередній контроль людських ресурсів триває і після їх найму до остаточного встановлення відповідності вимогам займаної посади або професії. Попередній контроль матеріальних ресурсів передбачає їх відповідність встановленим або розробленим стандартам, які визначають мінімально допустимі межі якості і проведення фізичних, хімічних або механічних перевірок відповідності матеріалів вимогам стандарту. Попередній контроль фінансових ресурсів здійснюється на базі бюджету організації, тобто планових показників доходів і витрат організації.

Поточний контроль здійснюється у процесі виробництва й управління організацією через систему зворотного зв'язку. Це контроль дотримання технології виробництва, якості схвалюваних рішень і контроль їх реалізації тощо. Цей вид контролю характеризується такими ознаками:

– має характер управлінської необхідності;
– має мету;
– використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
– коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

Заключний контроль – це контроль якості виконаної роботи або отриманого результату. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими вона буде мати справу, а також для забезпечення мотивації (наприклад при визначенні видів оплати праці).

8.2. Процес управлінського контролю

Процес контролю містить такі етапи:

1) вироблення стандартів, критеріїв і підходів до вирішення проблеми;

2) зіставлення з ними на кожному етапі проблеми реальних результатів;

3) ухвалення необхідних коригуючих дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Так, розробка стандартів потребує:

– обмеження в часі;

– конкретизації критеріїв;

– забезпечення реальності показників;

– забезпечення можливості прогнозування показників і результатів.

На першому етапі фактично проводиться планування організації, технології і заходів щодо досягнення потрібної якості результату, тобто ланцюг організація – виробництво – результат. При цьому необхідно, щоб стандарти, які використовуються для контролю, були вибрані з численних завдань, мети і стратегій організації. Критерієм може слугувати вибраний показник за оцінкою ступеня виконання роботи. Має бути також введений показник результативності, який точно визначає те, що треба здобути для досягнення поставленої мети.

Зіставлення досягнутих результатів з розробленими стандартами здійснюється за етапами:

– встановлення масштабу припустимих відхилень і принципів вимірювання конкретних результатів;

– вимірювання результатів;

– передача та розповсюдження інформації про конкретні результати;

– оцінка інформації про отримані результати;

– обґрунтування висновків на засадах порівняння результатів і стандартів.

Зазвичай, стандарти мають допустимі межі відхилень, у рамках яких якість результату не зміниться. Реально досягнуті результати мають бути в межах стандарту. Допустимі межі або відхилення повинні бути оптимальними для організації. Якщо вони досить малі, то організація реагуватиме на незначні зміни, що вимагає додаткових витрат і часу. Якщо вони досить великі, то можуть виникнути значні проблеми організаційного, управлінського і виробничого характеру, що дезорганізує і паралізує діяльність організації.

Відхилення реальних результатів від допустимих відхилень (меж) вимагає внесення коректив у діяльність організації. Досить важливим фактором при цьому є своєчасність виявлення, а також реалізація запобіжних засобів на особливо важливих ділянках і етапах вирішення завдання (проблеми).

У разі виявлення відхилень від допустимих меж керівники повинні прийняти одне з двох рішень: усунути відхилення або переглянути допустимі межі (стандарт). Можна, звичайно, нічого не робити, але бути спостерігачем і чекати, куди приведуть ці відхилення – лише до загибелі. Позиція спостерігача безперспективна.

Коригуючі дії базуються на виборі рішень:

– невжиття заходів;

– усунення відхилень;

– перегляд стандартів;

– поєднання кількох попередніх підходів.

На всіх етапах контроль має бути ефективним, одночасно економним і повинен:

– відображати пріоритети організації відповідно до стратегічної спрямованості її діяльності;

– орієнтуватися на досягнення конкретних результатів;

– відповідати тому видові діяльності, яка є основною для організації;

– забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність та гнучкість застосування конкретних операцій;

– відзначатися простотою;

– бути економічним, тобто перекривати витрати на функціонування всієї системи контролю;

– враховувати особливості рішень, що контролюються.

8.3. Ефективність управлінського контролю

Контроль є ефективним, якщо має стратегічний характер. Стратегічний контроль необхідний для забезпечення стратегічної мети організації. Він передбачає:

– управління метою, тобто збір, відбір, аналіз і оцінку інформації, і на підставі цього своєчасне корегування мети і завдань;

– систематичне порівняння стратегічних і фактичних показників;

– корегуючі заходи у разі відхилення від мети.

Відомо, що основна мета контролю – це забезпечення ефективної управлінської діяльності заради досягнення поставленої мети. Він досягається через вимірювання досягнутих результатів діяльності порівняно зі встановленими стандартами. При здійсненні контролю так чи інакше будуть зачіпатися інтереси певних працівників. Контроль не повинен здійснювати негативного і стримуючого впливу на людей у досягненні мети організації. Він має бути природнім і ненав’язливим.

Під впливом контролю можливі такі види поведінки людей:

– поведінка, при якій люди будуть найліпше працювати над тим, що потрапляє під контроль, тобто є його предметом;

– поведінка, яка може сприяти передачі працівниками непридатної, неправдивої або неточної інформації;

– поведінка, що спрямована на приховування необхідної для контролю інформації.

Зважаючи на зазначене, керівникам необхідно знати:

1. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами (не приурочений до якихось особливих негативних випадків).

2. Не бути тотальним (породжує недбалість, робить людей несамостійними і неохайними, співробітники звільняються від власної відповідальності і цілком покладаються на те, що помилки все одно будуть знайдені шефом).

3. Не бути прихованим, бо викликає тільки досаду (бувають керівники, які після роботи перевіряють кошики для паперу своїх співробітників, щоб дізнатися, з чого починався і чим закінчувався їх робочий день).

4. Контролювати слід не тільки улюблену дільницю (співробітники швидко з'ясовують, що перевіряється, а що ні).

5. Не контролювати через недовіру, підозрілість – це говорить про те, що люди невпевнені в собі.

6. Не тримати висновки при собі. Негативні результати контролю безплідні, якщо не стають предметом нормального, відкритого, зацікавленого обговорення.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

– розробляти стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;

– забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;

– уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;

– застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий, простий, своєчасний і гнучкий контроль;

– використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації тощо;

– впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;

– приділяти особливу увагу контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації;

– враховувати тип психологічної залежності підлеглих.

Запитання для самоперевірки

1. У чому сутність та мета функції контролю?

2. За якими ознаками здійснюється класифікація контролю на підприємствах?

3. Які помилки можуть допускати управлінські працівники підприємства під час процесу контролю?

4. Чи існує взаємозв'язок між видами контролю? Наведіть приклад.

5. Охарактеризуйте види контролю.

6. Як впливає функція контрою на мотивацію робітників?

7. Назвіть переваги та недоліки контролюючої функції.

8. Охарактеризуйте комплекс заходів на кожному етапі контролю.

9. Охарактеризуйте стратегічний характер контролю.

10. Охарактеризуйте можливі види поведінки людей під впливом контролю.

Практичні завдання

Завдання 1. На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно обґрунтувати доцільність процесів контролювання на різних етапах діяльності організації, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.

Ситуація 1. Приватна косметична клініка "Соломія", яка існує на ринку уже понад п'ять років та заснована на власності трудового колективу колишньої державної поліклініки від збанкрутілого проектного інституту, почала частіше стикатися з проблемами у веденні бізнесу. На початку діяльності усе йшло добре. Молодий енергійний директор, випускник медінституту, швидко зорієнтувався у ситуації та знайшов власну, доволі прибуткову нішу на ринку послуг. Пропоновані послуги завдяки невисоким розцінкам користувались попитом у молоді та жінок різного віку. Заробітна плата була високою, тому персонал працював завзято й охоче. Проте з часом, оскільки чи не кожен лікар сформував коло "власних" клієнтів, частина коштів від наданих їм послуг не потрапляла безпосередньо у бюджет клініки. Отримувані для роботи медпрепарати та ліки не завжди були належної якості, тому доводилося самостійно шукати якісні, переважно імпортні, складники, опрацьовувати літературу та розробляти рецепти ефективних масок.

Довіряючи підлеглим, керівництво не контролювало жорстко час та тривалість робочого часу лікарів, лояльно ставилося до тривалих перерв у роботі окремих працівників. Затишне становище на ринку з часом ускладнилося гострішою конкуренцією. Окремі скарги на якість послуг певних лікарів виглядали як непорозуміння і їх не сприймали серйозно. Внаслідок цього за 2–3 роки прибутки клініки впали на 60 %. Зарплата персоналу знизилася на 45 %, довелося піти на скорочення 20 % працівників.

1. Вкажіть, будь ласка, які і де були допущені помилки у процесах контролювання на різних етапах?

2. Яких дій доцільно вжити для налагодження ситуації?

Обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 2. Під час перевірки виготовлення медичних препаратів було виявлено відхилення щодо вмісту складників у серцево-судинній суміші. Відсоток складників не відповідав стандартам, встановленим науково-дослідною лабораторією на підприємстві та затвердженим Міністерством охорони здоров'я України. Отримані результати контролю призвели до зупинки виробничого процесу.

1. Який вид контролю використовується у цій ситуації?
2. Розпишіть процес контролю за етапами його виконання.
3. Які дії вам, як керівнику підприємства, варто застосувати для вирішення цієї проблеми?

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 3. Ви директор меблевого підприємства. Останнім часом на продукцію вашого підприємства почали надходити скарги і рекламації. Щоб з'ясувати реальний стан речей, ви плануєте контроль матеріальних та трудових ресурсів. Опишіть використання відповідних видів контролю до вказаних ресурсів, використовуючи таблицю.

Функція контролю на меблевому підприємстві

Види контролю	Характеристика процесу контролю щодо ресурсів	
	Матеріальні ресурси	Трудові ресурси
Попередній		
Поточний		
Заключний		

Обґрунтуйте ваші підходи до використання відповідних видів контролю.

Ситуація 4. Контроль – фундаментальна складова процесу управління. Ні планування, ні створення організаційної структури, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю. На прикладі трьох фірм потрібно перевірити ефективність застосування заходів контролю за виробництвом і досягненням поставлених цілей, оцінити правильність поведінки менеджерів, їх компетентність у прийнятті рішень щодо виробництва.

Порівняємо діяльність фірми "Електро", "Електроленд" і "Електронік". Вони виготовляють електричну конфорку, намагаються збільшити прибуток, мінімізувати витрати і розширити ринки збуту.

Менеджери фірми "Електро" відповідно ставляться до досягнення цілей. Вони визначають стандарти, фактичні результати та здійснюють коригування, якщо результати суттєво відрізняються від поставлених цілей. У цій фірмі є три види контролю: попередній, поточний та заключний. Менеджери відповідають за підбір кадрів: аналізують професійну придатність (відповідні знання і навички), необхідну для виконання поставлених завдань (виготовлення конфорки). У цій організації передбачені певні винагороди за досягнення стандартів. Менеджери постійно контролюють кожен крок працівників, власне процес виробництва і стежать за цільовим використанням ресурсів фірми.

Менеджери фірми "Електроленд" використовують старі стандарти, не намагаючись пристосувати їх до сучасних умов праці. Слідкують за досягненням усіх поставлених цілей, при цьому не передбачається гнучкий підхід до розв'язання нагальних проблем. Кваліфікація працівників середня, до них немає спеціальних професійних вимог, адже фірма сподівається таким чином дещо зменшити вартість робочої сили, а отже, і витрати на виготовлення продукції. На цій фірмі не встановлюють обов'язковий попередній контроль використовуваних матеріальних ресурсів.

На фірмі "Електронік" менеджери намагаються уникати будь-якого контролю, покладаються на порядність працівників.

Поставлені цілі досягаються, але повною мірою. Відбувається підстановка результатів, а не коригування за великої відмінності між поставленими цілями й отриманими результатами. Серед наявних видів контролю тут застосовують попередній контроль за фінансовими ресурсами. Менеджери не передбачають жодної винагороди за досягнення стандартів. Стандарти встановлюють незалежно від умов і можливостей виробництва.

Завдання до обговорення:

1. Оцініть ситуації на фірмах.

2. Сформулюйте основні проблеми на фірмах і проаналізуйте причини їх виникнення.

3. Запропонуйте заходи для поліпшення роботи фірм.

4. Оцініть роботу менеджерів.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у цій ситуації.

Ситуація 5. Перевіривши змінне завдання з випуску партії модифікованого виробу, начальник дільниці виявив, що робітник Сидоров Іван допустив брак, за що одержав попередження. На другий день аналогічний брак допустив робітник Петренко Євген. Начальник дільниці прийшов висновку, що робітників не проінструктували щодо виготовлення модифікованого виробу. У кінці тижня такий інструктаж було проведено для працівників цієї дільниці. На наступний тиждень не було виявлено бракованої продукції.

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було скеровано регулювання?

2. Як проявилася дія функції регулювання?

Обґрунтувати рішення в груповій дискусії.

Ситуація 6. Ви власник і директор кондитерської фірми, яка виробляє смачну, якісну і доволі відому продукцію для наших споживачів. На нараді спеціалісти з маркетингу, після виконання маркетингових досліджень, переконують вас, що вироби вашого підприємства можуть користуватися великим попитом і на зарубіжних ринках. Тому на засіданні вищого керівництва підприємства було вирішено спробувати експортувати продукцію в країни Західної Європи.

Опишіть свої дії під час реалізації конкретної функції менеджменту з управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства через застосування загальних функцій менеджменту.

Обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 7. На підприємстві “Гарант груп” планують ввести новий виріб. Для цього потрібно закупити патент на виготовлення виробу, забезпечити виробництво новими матеріалами і технологією, розробити систему матеріального і морального стимулювання працівників, праця яких пов’язана з упровадженням нового виробу, надати необхідну інформацію щодо нового виробу начальнику цеху, де буде впроваджуватися новий виріб.

1. Визначити загальні та конкретні функції управління.
2. Конкретні функції поділити за ознакою процесів управління, за ознакою об’єкта, за ознакою виробничо-господарської діяльності.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у цій ситуації.

Ситуація 8. Консалтингова фірма “Білдінг”, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері права та будівництва, уклала вигідний контракт з іноземним інвестором на складання бізнес-плану розбудови мережі автозаправок з відповідною інфраструктурою. Молодіжний колектив характеризувався високим рівнем амбіційності та відповідною працездатністю. Окремі суперечки в колективі торкалися сум винагород різних виконавців та можливостей кар’єрного зростання, що типово для фірми в ринкових умовах.

Встановлені шведським інвестором високі вимоги до робіт були виправдані належним матеріальним стимулюванням. Терміни були доволі стислі. Проте колектив активно взявся за справу, очікуючи не лише “проковтнути ласий шматок”, але й сподіваючись на преміальні. На етапі завершення робіт назрів конфлікт щодо розподілу очікуваної винагороди. Через ускладнення стосунків між виконавцями та керівниками виконання замовлення було зірване, а інвестор зажадав ще й компенсації за втрачені вигоди.

1. Які заходи з регулювання та поліпшення ситуації ви могли б запропонувати?

2. На якому етапі були допущені помилки та ситуація вийшла з-під контролю?

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Творчі завдання

Завдання 1. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність цієї теми. Поясніть свій вибір.*

– "важливішими словосполученнями в спілкуванні менеджера з колективом є: "Що ви про це думаєте?";

– "Якщо ви не заперечуєте?";

– "Я пишаюся вами!";

– "Дякую вам!" *(з практики менеджменту);*

– "Якщо менеджер витрачає понад 10 % свого часу на "людські стосунки", то чисельність його підлеглих надто велика" (*Я. Друкер);*

– "Керівники часто забувають, що їхні підлеглі теж люди і теж не хочуть думати" (*Л. Лісовський).*

Тестові завдання

1. До принципів контролю не належать:

а) об'єктивність;

б) постійність та оперативність;

в) установка стандартів;

г) масовість та гласність.

2. Функція контролю має основні завдання, до яких належать:

а) пристосування до змін середовища, забезпечення досягнення цілей і місії організації, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат;

б) пристосування до змін середовища, оптимізація управлінських рішень, обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, удосконалення керівництва;

в) вплив на людей з метою досягнення деяких цілей;

г) обмеження нагромадження помилок, долання складних організаційних проблем, мінімізація витрат, атестація працівників.

3. Контроль – одна з найважливіших функцій менеджменту, застосування якої дає керівникові можливість стежити за:

а) професійним зростанням співробітників організації;

б) ходом виконання прийнятих управлінських рішень і вносити необхідні корективи;

в) безпосередньою діяльністю працівників організації;

г) графіком виконання робіт.

4. Суб'єктами контролю не виступають:

а) громадські організації;

б) лінійні менеджери;

в) управлінські рішення;

г) державні органи.

5. Об'єктами контролю виступають:

а) місія та цілі, організаційна структура, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;

б) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, структурні підрозділи та окремі виконавці;

в) місія та цілі, стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, вихідна документація організації;

г) параметри виробничої діяльності, управлінські рішення, фінансова діяльність організації.

6. З якою метою проводиться незалежний фінансовий контроль?

а) установлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству;

б) виявлення ухилення від сплати податків;

в) виявлення зловживання службовим становищем;

г) виявлення відхилень від встановлених планів та програм.

7. Процес контролю має проходити через такі етапи:

а) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, визначення потреби в корективах;

б) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, оцінювання виконання, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

в) визначення завдань контролю, підбір критеріїв та стандартів, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах;

г) визначення завдань контролю, зіставлення реальних результатів з прийнятими критеріями та стандартами, визначення потреби у корективах.

8. Попередній контроль використовується до таких видів ресурсів:

а) трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних;

б) ресурсів часу;

в) матеріальних ресурсів за окремими об’єктами;

г) зовнішніх ресурсів, які використовує організація, та внутрішніх ресурсів.

9. До властивостей контролю не належить:

а) відображення пріоритетів організації щодо стратегічного спрямування та діяльності;

б) ґрунтування на гнучких та динамічних технологіях;

в) економічність;

г) установлення критеріїв і стандартів, які об’єктивно відображають результати діяльності співробітників.

10. Суцільний контроль передбачає перевірку:

а) усієї сукупності підконтрольних об’єктів;

б) фінансового стану господарської діяльності організації;

в) діяльності після проведення інвентаризації;

г) шляхом проведення внутрішньогрупового контролю, який здійснюється на засадах соціальної взаємодії.

11. Поточний контроль здійснюється:

а) на початку виробничо-господарської діяльності;

в) у ході виробництва;

б) наприкінці виробничого процесу;

г) за потреби на всіх етапах виробничого процесу.

12. Відмінність між видами контролю полягає у:

а) часі їхнього здійснення;

б) кількості працівників, залучених до перевірки;

в) виді ресурсу, до якого застосовується певний вид контролю;

г) підрозділах, де здійснюється контроль.

13. Потреба у корективах визначається на підставі:

а) особистих міркувань менеджера;

б) інтуїції керівника підприємства;

в) залучення спеціального обладнання;

г) обґрунтованих висновків щодо порівняння результатів та стандартів.

14. Контроль в організації буває таких видів:

а) регресивний;

б) заключний;

в) простий;

г) організаційно запрограмований;

д) непрямий.

15. Необхідність застосування контролю в організації визначають:

а) високотехнологічне обладнання, складні стосунки в колективі;

б) невизначеність середовища, можливість кризових ситуацій, підтримка успіху організації;

в) змушування працівників до виконання складних виробничих завдань для збільшення прибутку;

г) вертикальний та горизонтальний поділи праці.

16. Централізований контроль характеризується такими ознаками:

а) прозорістю інформації про цілі;

б) впливом “знизу доверху”;

в) використанням суворих правил та інструкцій;

г) наявністю спеціалізованих контрольних служб.

17. До етапів процесу контролю належать:

а) установлення стандартів та критеріїв;

б) оцінювання виконання;

в) визначення часу виконання контролю;

г) коректування відхилень.

18. За змістом виділяють такі види контролю:

а) попередній, поточний, завершальний;

б) централізований, децентралізований;

в) фінансовий, виробничий, маркетинговий, логістичний, інвестиційний;

г) суцільний, вибірковий, разовий.

19. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності виділяють такі види контролю:

а) попередній, поточний, завершальний;

б) централізований, децентралізований;

в) фінансовий, виробничий, маркетинговий, логістичний, інвестиційний;

г) суцільний, вибірковий, разовий.

20. Основні завдання контролю:

а) забезпечення досягнення цілей і місії організації;

б) виявлення відхилень і недоліків, уникнення нагромадження та повторення помилок;

в) подолання складних організаційних проблем;

г) усі відповіді правильні.

Список рекомендованих джерел до теми 8

базовий [2; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 14; 15; 16];

допоміжний [29; 30; 31; 39; 40; 41];

інформаційні ресурси [45; 46; 48; 48; 50; 52];

міжнародні видання [55; 56; 58; 61; 66].

ТЕМА 9
ІМІДЖ МЕНЕДЖЕРА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Реклама є мистецтво цілитися в голову, щоб потрапити в кишеню.
Ванс Пакард

Основні терміни і поняття: *імідж, імідж підприємця, ознаки іміджу, зовнішній вигляд, міміка, жести, корпоративний імідж, суспільний імідж, самоімідж, бажаний імідж, необхідний імідж.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

9.1. Формування іміджу організації.

9.2. Особливості іміджу, його види та шляхи вдосконалення іміджу менеджера.

9.3. Вплив соціальної відповідальності в менеджменті на імідж організації.

9.1. Формування іміджу організації

Імідж у перекладі з англійського – "образ". Це візуальна привабливість особистості. Деякі улюбленці долі володіють нею "від Бога". Але, як правило, багато хто знаходить симпатії людей завдяки мистецтву самопрезентації та самоподання. Є навіть така професія – іміджмейкер, предметом якої є створення чарівного образу (іміджу), який приваблює. За висловом знаменитого американського маркетолога Ф. Котлера: "Імідж – це сприйняття організації або її товарів суспільством".

Складові іміджу організації

Під іміджем організації, як правило, розуміють на увазі її узагальнений портрет, який створюється в уяві різноманітних аудиторій громадськості на основі того, що вона робить і що про неї говорять. Тобто йдеться про окремі складові іміджу, співвідношення та узгодження між ними.

Складові іміджу організації подані на рис. 9.1.

Рис. 9.1. Складові іміджу організації

Імідж управлінський і фінансовий, або наскільки ефективно вона керована і чи варто бути її акціонерами.

Імідж товару, або наскільки необхідні, дешеві і якісні товари чи послуги вона виробляє.

Імідж громадський, або наскільки організація активна як член громади.

Імідж роботодавця, або чи добре оплачується наймана праця, як керівництво ставиться до працюючих.

Для розбудови свого іміджу організація повинна:

– бути представлена як певна "особистість" зі своєю організаційною культурою, що включає зовнішній вигляд, сучасність планування приміщень, дизайн обладнання, форму одягу співробітників, стилі їх спілкування, норми, традиції та ритуали тощо;

– мати свою "репутацію перспективної фірми", свої цінності, успіхи, історію створення, поширювати інноваційні процеси, випуск нових товарів чи послуг тощо;

– вміти продемонструвати свій "характер" або сутність, проінформувати і показати через ЗМІ, який насправді її бізнес.

Масова свідомість має стійку звичку зіставляти різноманітні об'єкти з певними людськими якостями. Саме такі якості й повинен мати імідж організації, яка має сприйматись як "дружня", "турботлива", "порядна".

До загальних ознак іміджу, які реально визначаються на практиці, пропонується включати такі:

1. Синтетичність.
2. Правдоподібність.
3. Стабільність.

4. Вразливість.
5. Стислість.
6. Невизначеність.
7. Реклама.
8. Пропаганда або паблік рілейшнз (PR).

9.2. Особливості іміджу, його види та шляхи вдосконалення іміджу менеджера

Імідж особистості являє собою найбільш ефективну подачу відомостей, яка в змозі обійти наявні в кожного з нас “фільтри”. Звідси і виникає ідея іміджу як публічного або зовнішнього подання “Я”, що досить часто може відрізнятися від внутрішнього “Я”.

Поняття “імідж” трактується майже так, як і термін “думка”, як судження, що виражає оцінку чого-небудь. Відмінність у застосуванні цих термінів полягає в тому, що імідж більш правильно поєднувати в таких словосполученнях, як “імідж людини” (політика, адвоката, вчителя), а “думка” – у словосполученнях типу “думка про людину” (політика, ректора та ін.).

З усієї величезної кількості матеріалу щодо створення іміджу люди беруть те, що використовувати легше усього: посміхатися усім і скрізь, демонструвати щирість і увагу, стежити за взуттям і зачіскою, одягом. Проте оточуючі на подив швидко розгадують усі наші хитрощі. Можна удавати щирість скільки завгодно, але фальш рано чи пізно буде виявлена. Отже, імідж особистості – це єдність внутрішнього і зовнішнього єства.

Особистий імідж є важливою складовою для кар’єри. Є декілька причин, які вказують на це:

– віримо в те, що бачимо;

– всі зайняті люди і часто приймаємо рішення на основі першого враження;

– імідж впливає на тих, хто приймає рішення в питаннях професійного зростання;

– діємо, усвідомлюючи це чи ні як представники своєї професії або організації;

– добре виглядати і впевнено почуватися – це добре для нас самих.

Зі всього набору власних характеристик кожна особистість має відібрати ті, що будуть позитивно сприйняті суспільством, оточуючими, часто на підсвідомому рівні.

Розрізняють такі види іміджу:

– *артистичний імідж* – його концепція стосується особистості, яка щось презентує, тобто яка належить до "передавача" інформації;

– *психологічний імідж* – його розуміють як "пізнавальну структуру", схожу на неформальну теорію про певний об'єкт: вона передбачає і пояснює, до якого типу він належить. Деякою мірою це проектування набутого досвіду на майбутнє.

Концепція його стосується особистості, яка інтерпретує чимось вплив на "приймача" інформації.

Імідж особистості формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Він відображає, зазначає англійка Е. Семпсон, погляд на особистість як з боку свого "Я" – самоімідж, так оточення – бажаний імідж, а також необхідний імідж, що повинен відповідати тому чи іншому статусу.

Елементи іміджу ділової людини подано на рис. 9.2.

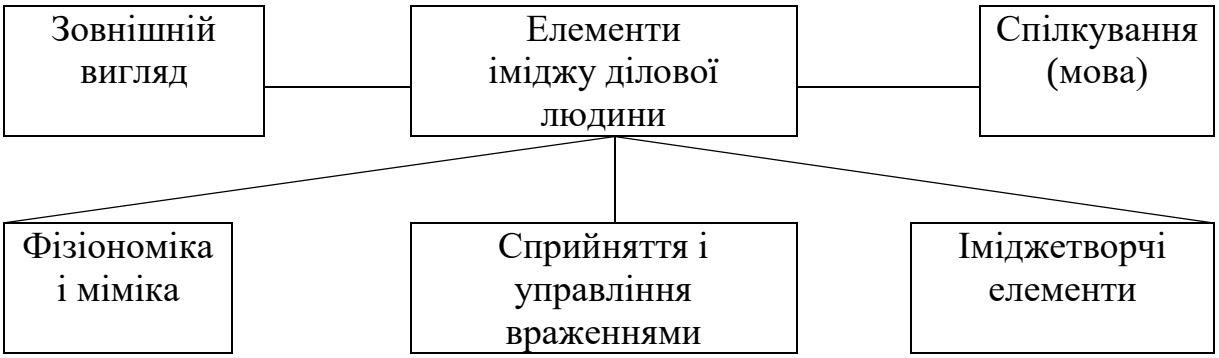


Рис. 9.2. Елементи іміджу ділової людини

Значення зовнішнього вигляду має прямий вплив на формування іміджу особистості. Усе це пов'язано з індивідуальністю стилю одягу; підбору елементів чоловічого ділового одягу: костюм, сорочка, краватка, головний убір, взуття, шкарпетки, рукавички; співвідношення кольорів одягу; врахування індивідуальності при

виборі одягу, чоловічі аксесуари; підбір елементів жіночого одягу: костюм, психологічний вплив кольору, зачіска, взуття, панчохи, косметичні засоби, манікюр, парфуми, прикраси, окуляри, головний убір, сумочка; національні особливості в зовнішності жінки; одяг для офіційних прийомів. Відомо, що майже 80 відсотків робочого часу ділові люди витрачають на спілкування, під час якого обмінюються інформацією, її передача може здійснюватися двома каналами зв'язку: мовним (вербальним – слово, мова) і немовним (невербальним: поза, міміка, жести, дистанція). За даними фахівців у галузі спілкування, приблизно 55 % інформації отримуємо від невербальних знаків, що супроводжують мовленнєвий контакт (міміка, жести); 38 % – голос, висота тону, тембр і тільки 7 % – зміст вимовленого. Соціологи виділяють більше 50-ти знакових систем, які є носіями інформації і опосередковують спілкування (мова, слово, музика, живопис, обряд, скульптура, архітектура, костюм, математика, ритуал, грим, татуювання, зачіски, особисті знаки, клеймо, регалії, геральдика та інші). Знання фізіономіки (науки про типи обличчя) дозволяють краще орієнтуватися у людях, підбирати ключі до підвищення ефективності спілкування, спрогнозувати поведінку своїх партнерів, виявити можливі аномалії їх поведінки.

Щоб справити про себе добре враження, людині необхідно вміти з гідністю триматися, знати про всі свої позитиви і, особливо, про всі свої вразливі "місця", щоб зробити все необхідне для їх усунення і створення привабливого іміджу.

9.3. Вплив соціальної відповідальності в менеджменті на імідж організації

Соціальна відповідальність – обов'язки організації приносити користь суспільству через використання прибутків.

Більшість визначень соціальної відповідальності включають у себе посилання на те, що виробники повинні брати на себе вирішення певної частини соціальних проблем, крім суто економічних інтересів. Ідея про те, що виробництво товарів та послуг не єдина ціль виробника, далеко не нова.

Соціологи вже на початку XX ст. зазначили, що кожна фірма повинна нести певну відповідальність перед суспільством. У 1919 р. вчені вперше висловили думку про те, що суспільство може відвернути підприємництво, якщо представники не візьмуть на себе частину соціальних проблем.

Суспільне сприймання соціальної відповідальності у виробництві за це сторіччя пройшло через три фази:

1. Управління, направлене на максимізацію доходів.
2. Піклувальне управління.
3. Соціальне управління.

Підхід до оцінки соціальних дій фірми, враховуючи соціальний ефект, включає такі п'ять елементів:

1. Поєднання соціальних цілей у план, який щорічно складається.
2. Розгляд існуючих норм соціальної поведінки у промисловості.
3. Постійне інформування всіх зацікавлених осіб про соціальні дії фірми за засобами регулярних звітів.
4. Експериментування з різними підходами.
5. Спроба підрахувати витрати інвестицій фірми на соціальні дії.

Незважаючи на те, що результати здійснення соціальних програм важко обрахувати, компанії повинні намагатися визначити ефективність своїх дій у таких аспектах:

Економічний. Досить важко оцінити економічний внесок, який вносить компанія у розквіт суспільства тим, що створює професії, нові робочі місця, виробляє товари та послуги, платить фіксовану заробітну плату і гарантує працівникам безпеку.

Якості життя. Покращує або погіршує компанія загальну якість життя. Виробництво високоякісних товарів і спроби запобігти забрудненню навколишнього середовища – це тільки два приклади дій компанії, направлених на покращання якості життя.

Соціальних інвестицій. Параметри категорій показують розмір вкладів компанією грошових і трудових ресурсів у вирішення соціальних проблем.

Вирішення проблем – чи запобігає компанія виникненню причин соціальних проблем, чи просто “лікує симптоми”.

Таким чином, крім свого власного іміджу, менеджер повинен турбуватися і про імідж підприємства (фірми). Подібне ставлення вмонтовано в менталітет людей незалежно від місця на службових східцях, яке вони займають. Імідж є як складовою частиною культури ділових стосунків. Без нього наївно розраховувати на серйозні успіхи.

Заслуговує на увагу досвід підприємців початку XX століття. До високорозвинених етичних традицій вітчизняного підприємництва того часу належить також добродійність та меценатство.

Підприємцю, бізнесмену, менеджеру, що вибудовує сьогодні власний імідж та соціальний імідж свого підприємства, необхідно пам’ятати, що – це дорога процедура і кропітка справа. Вона вимагає витрат часу, грошей та власних зусиль. Робити самого себе – найбільш складна робота. Думка про те, що можна бути привабливим лише своєю респектабельністю чи широкими жестами при сплаті рахунків у ресторанах, є хибною.

Таким чином, чим вищий управлінський рівень менеджера, тим більше значимими повинні бути його позиції щодо вдосконалення соціального іміджу його підприємства.

Запитання для самоперевірки

1. Як впливає громадська думка на імідж організації?
2. Паблік релейшнз як елемент політичної практики.
3. Реклама як засіб створення іміджу.
4. Ознаки та складові іміджу організації.
5. Охарактеризувати види іміджу.
6. Етика сучасного менеджера.
7. Як впливають “брудні” технології або “чорний піар” на імідж організації?
8. Характеристика напрямів вдосконалення іміджу менеджера.
9. Яке значення має зовнішній вигляд на формування іміджу керівника?

10. Вказати особливості формування іміджу менеджера на підприємстві.

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно сформувати критерії та обмеження, що мають пряме відношення до іміджу організації, і впливатимуть на управлінське рішення.*

Ситуація 1. Організація чи підприємство, де ви працюєте, проводить конкурс на кращий дизайн логотипу чи емблеми. Які з нижче перерахованих показників, на ваш погляд, слід врахувати та на скільки вони важливі:

1. Дизайн.
2. Кольорова гама.
3. Оригінальність сюжету.
4. Інформаційність.
5. Наявність архітектурних та історичних пам'яток.
6. Дешевизна.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 2. Уявіть, що ви менеджер вищої ланки міжнародної нафтової компанії. Внаслідок недавнього виливу нафти, що трапився в іншій компанії, усі компанії галузі стали об'єктом перевірки на безпеку різних видів робіт. Ваш менеджер з безпеки склав звіт і проінформував вас, що фірма має одну потенційну проблему; він оцінив імовірність аварійного випадку протягом наступних п'яти років у 3 %. Витрати на попередження випадку є досить великими. Однак якщо ви нічого не зробите, і проблема загостриться, то витрати стануть ще більшими, а, крім того, ваша фірма отримає погану репутацію.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 3. Ви керуєте маленьким кафетерієм. Власник тільки що наказав вам скоротити штат на двадцять годин у тиждень. Ви маєте два варіанти вибору. Першим кандидатом на звільнення є жінка 50+, яка працює не на повну ставку. Вона живе

на обмежені доходи, виховує трьох онуків і потребує грошей, які тут заробляє. Іншим кандидатом є студент університету, який також зайнятий неповний робочий день. Йому ще рік до отримання диплома і він повинен працювати, щоб заплатити за навчання.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 4. Ви вирішили пожертвувати 1000 дол. на гідну справу у вашій місцевості з коштів малого підприємства, яким ви управляєте. Зробивши власне дослідження, виявилося, що найбільше потребують коштів: місцевий притулок для бездомних, молодіжна футбольна команда, жіноча консультація та освітня програма для людей 50 +.

1. Ухваліть рішення щодо двох можливих варіантів дій першого сценарію.
2. Вирішіть, кого з працівників скоротити у другому сценарії.
3. Визначте, кому пожертвувати гроші у третьому сценарії.
4. Яку роль відіграла ваша особиста етика в ухваленні кожного рішення?
5. Порівняйте ваше рішення з тими, які ухвалили ваші одногрупники, і проаналізуйте відмінності, якщо такі є.

Обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найефективніші у цій ситуації.

Ситуація 5. На одному з торгових підприємств, яке займається збутом товарів харчової промисловості, виникла проблема: на складі залишилася велика партія печива виробництва “АБК”, термін вживання якого закінчився ще два тижні тому. Ця ситуація для керівництва не була несподіваною. Вони ще місяць назад помітили, що попит на цей вид печива значно скоротився, а обсяг замовлення не був змінений. Щоб вирішити цю проблему, було прийнято рішення: розпакувати печиво та продати його “на вагу”. Дайте відповідь на запитання:

1. Які цілі ставило керівництво підприємства, приймаючи це рішення?
2. Чи етично з боку керівництва продавати товар, термін вживання якого давно закінчився?

3. Яка відповідальність покладається на керівництво підприємства?

Які, на вашу думку, заходи доцільно вжити, щоб забезпечити етичну поведінку керівництва?

Творчі завдання

Завдання 1. Підготувати есе на тему “Соціальна відповідальність в управлінні як складова формування позитивного іміджу організації”.

Тестові завдання

1. Імідж – це:

2. Коли імідж розглядається як “ментальна картинка” – це:

а) артистичний імідж;

б) психологічний імідж;

в) презентаційний імідж;

г) псевдореальність.

3. Фізіономіка – це:

а) наука про спілкування;

б) наука про зовнішній вигляд;

в) наука про тип обличчя;

г) наука про сприйняття і відчуття.

4. Імідж організації не включає:

а) імідж товару;

б) імідж роботодавця;

в) громадський імідж;

г) імідж конкурента.

5. Складна взаємодія процесів отримання відбору, систематизації й інтерпретації отриманих відчуттів – це:

а) сприйняття;

б) відчуття;

в) пізнання;

г) правильної відповіді немає.

6. До загальних ознак іміджу організації не належить:

а) стабільність;

б) синтетичність;

в) невизначеність;

г) гнучкість.

7. До елементів іміджу не належить:

а) соціальна приналежність;

б) фізіономіка;

в) спілкування;

г) зовнішній вигляд.

8. Імідж менеджера не включає:

а) бажання завоювати увагу людей;

б) спосіб реагування на вимоги своєї аудиторії;

в) бажання бути самодостатньою, розумною, чарівною особистістю, такою, якій можна вірити;

г) бути привабливим своєю респектабельністю чи широкими жестами при сплаті рахунків.

9. За сучасних ринкових умов найдієвішим і найбільш широко використовуваним організаціями засобом впливу на цільову аудиторію у вибраному сегменті ринку є:

а) дистриб'юторська мережа;

б) пропаганда;

в) реклама;

г) піар.

10. Суттю або головною прописною істиною іміджування є:

а) цілеспрямованість;

б) корисливість;

в) самолюбство;

г) правильної відповіді немає.

Список рекомендованих джерел до теми 9

базовий [1; 2; 7; 8; 10; 11; 16; 19; 20; 22; 24];

допоміжний [29; 33; 34; 36; 42; 44; 37; 38; 41];

інформаційні ресурси [49; 50; 52];

міжнародні видання [57; 59; 62; 64; 66; 67,69].

ТЕМА 10
ЛІДЕРСТВО

Лідером стає той, хто бере на себе сміливість перетворити незнання у впевненість.
Герхард Шлосс

Основні терміни і поняття: *керівництво, лідерство, влада, вплив, влада винагороди, підходи до керівництва, стиль керівництва.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

10.1. Емпіричне розуміння лідерства та сутність процесу лідирування.

10.2. Типи керівників та їх характеристика.

10.3. Форми влади.

10.4. Теорії лідирування.

10.1. Емпіричне розуміння лідерства та сутність процесу лідирування

Мистецтво управління змінюється досить стрімко, оскільки змінюються умови, середовище і його вплив. З того моменту, як слово “зміни” стало ключовим у сучасній економіці, керівникам усе частіше доводиться виконувати функції лідерів.

Слово “лідер”, згідно з Оксфордським словником англійської мови, виникло в XIII столітті. У слов’янських, романських та інших мовах немає аналога відповідному англійському слову. Запозичене зі старослов’янського слово “вождь” етимологічно означає “проводир війська” або пізніше – “загальновизнаний ідейний керівник партії, громадського руху”. Пітер Лоуренс зазначив: багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або розміщені на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування на верхівці визначає лише видимість керування, а не його сутність. Практика доводить, що керівник (менеджер) є не

завжди лідером. Основні характеристики ефективного менеджера й ефективного лідера перебувають, так би мовити, у різних вимірах. Менеджер – це особа, яка направляє роботу інших людей, привносить порядок і послідовність у їх роботу і несе персональну відповідальність за її результат. Свої взаємовідносини з підлеглими він вибудовує на фактичній інформації, нормативно-правових документах, традиціях, межах визначеної мети та завдань. Лідер "запалює" людей і передає свій ентузіазм працівникам, своє бачення майбутнього, допомагає адаптуватися до нового успішного подолання певних етапів у діяльності. Лідер стимулює, змушує деяких людей іти до старої мети з новою енергією, а до нового результату – з надією. Визначаючи слово "лідерство" як таке, що співвідносне із суб'єктом керування розвитком, необхідно обумовити більш точні значення, що стоять за ним.

У чому ж відмінності між управлінням, керівництвом і лідерством?

Управління можна визначити як розумовий і фізичний процес виконання запропонованих доручень і вирішення певних завдань.

Керівництво – це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій і формування методів менеджменту та їх перетворення в управлінські рішення.

Лідерство – це одночасно процес і властивість. Як процес – зосереджений на тому, що лідери роблять без використання примусових важелів впливу в напрямі досягнення цілей організації (вплив на групу чи окремих людей заради спільної реалізації управлінських рішень, спрямованих на досягнення цілей). Як властивість, лідерство є набором певних рис, притаманним тим особам, які усвідомлюють себе лідерами.

Отже, функція управління стосується посади в ієрархії. Керівництво нерозривно пов'язане з організацією й процесами, що відбуваються в ній, а лідерство можливе й поза нею. За керівником товариші по службі йдуть через формальні причини, а за лідером послідовники – через суб'єктивні. У керівника є підлеглі, а в лідерів – прихильники, що визнають привабливі цілі лідера.

Людям властиво вважати, що лідерство – це риса, з якою людина народжується, або ні, проте практика доводить, що лідерство це не ген і не щось містичне та незрозуміле звичайним людям. Лідерство – це набір практичних інструментів (якостей), які піддаються вивченню, яких можна навчитись і які варто в собі розвивати.

Оточуючі сприймають лідера за 4 моделями:

1. Один з нас – спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена колективу.

2. Кращий нас – лідер, є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. Поведінка лідера – предмет для наслідування.

3. Утілення чеснот – лідер є носієм загальнолюдських норм моралі, розділяє з групою соціальні цінності.

4. Виправдання наших очікувань – люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливості обстановки, хочуть, щоб лідер був завжди вірний слову і не допускав відхилень від схваленого групою курсу.

Основні відмінності класичного менеджера і менеджера, який є і лідером одночасно, відображено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Відмінності менеджера і лідера

Менеджер	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
План – основа дій	Бачення – основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Як висновок, можна сказати, що людина стає лідером не через формальну наявність у неї певних рис характеру, а завдяки здатності застосовувати окремі свої якості залежно від ситуації й

у такий спосіб установлювати між собою й членами групи відносини типу “лідер – послідовники”. Однак визначальний елемент лідерської діяльності і її процесу реалізуються через функції й завдання, фіксуються взаємозв’язки, взаємодія й взаємовплив елементів лідерства (лідер, послідовники, середовище, ціль (завдання), які не є набором особистих якостей або здібностей індивіда, – це вид міжособистісних відносин, що проявляється через цілеспрямовані або навмисні впливи й динаміку процесу лідерства і набуває різноманітних форм залежно від ситуації, цілей і завдань, міжособистісного сприйняття, оцінок і відносин.

10.2. Типи керівників та їхня характеристика

У сучасному менеджменті розрізняють кілька типів керівників та лідерів.

Лідери, що ведуть за собою, – особи, лідерство в яких – це їх природний стан. Більшість лідерських якостей у них не зумовлена генетично, а виробляється протягом життя та трудової діяльності. Здатні приймати рішення самостійно, під власну відповідальність.

Організатори груп – особи, які добре знають психологію своїх послідовників. Краще управляють малими групами.

Виконавці – раціональний тип керівника та лідера. До основних якостей відносять: енергійність; цілеспрямованість; особистий приклад; вміння долати бар’єри; здатність створювати згуртований колектив.

Дипломати – досконало володіють комунікативними навичками; легко контактують зі співробітниками, споживачами та партнерами по бізнесу; можуть відстояти власну точку зору; вміють вирішувати проблеми в режимі діалогу.

Генератори ідей – лідери, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних якостей відносять: інтуїцію, синтез знань, самокритичність.

Продавці ідей – керівники, які досконало контролюють свої та чужі емоції, підприємливі, мають свіжий погляд на знайомі факти.

Синтезатори – керівники і лідери, які мають властивість виокремлювати основне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації.

Пояснювачі – вміють пояснити послідовникам сутність будь-якої стратегії, мети або ситуації.

Реактори – керівники та лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

Комунікатори – висококомунікабельні особи, вміють вислуховувати, мають педагогічні здібності, які використовують для підвищення кваліфікації послідовників.

Дослідники – вміють отримувати та обробляти інформацію, зіставляти, аналізувати факти, проводити експерименти.

Слідопити – здатні рухатися в одному напрямі. Перед ними ставлять проблему, а вони самі обирають методи і знаходять послідовників для її вирішення.

Зберігачі інформації – особи, які вміють збирати інформацію, добре знають, де її можна і яким чином використати.

Організатори – особи, які мають талант практичної організації виробництва та управління персоналом.

10.3. Форми влади

З розглянутого розуміння лідерства і типів керівників важливо визначитися в таких термінах, як *повноваження, вплив, влада, сила.*

Повноваження являють собою формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

Вплив – у більшості літературних джерел впливом вважають таку поведінку особи або процес інформаційної дії на свідомість іншої людини, що дає змогу переконувати її в доцільності дотримання певної системи дій, тобто вносити зміни в поведінку іншої особи. При цьому влада проявляється як здатність впливати на поведінку інших людей. З точки зору управління важливим є не

вплив взагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Влада – можливість впливати на поведінку інших людей.

Сила – як ступінь влади, відношення залежності.

Сила також визначається як ресурс, а вплив – як процес спроби змінити поведінку інших через мобілізацію ресурсів сили. Ресурси сили – це прийоми, методи, технології інформаційно-енергетичного впливу на людину. У впливі на свідомість чиниться дія на сприйняття, увагу, пам'ять, мислення, уяву, емоції й почуття, волю, бажання.

Отже, використання керівником своєї влади повним обсягом може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий "баланс влади".

В управлінні розвитком важливо знати владу й джерело впливу. В одному випадку призначена на посаду людина бере у свої руки владу й впливає на інших, в іншому – природа цієї влади виявляється в добровільному об'єднанні. При цьому відповідний статус не нав'язаний ззовні – його визначає група.

Провідна роль лідеру надається добровільно, а влада начальника приходить у групу ззовні. Лідер не захищений від санкцій проти себе з боку групи, якщо його поведінка не відповідає прийнятим морально-етичним нормам. А керівник, наприклад, фірми залежить від певних санкцій не з боку групи, а з боку тієї організації, що доручила йому керівництво цією групою. Лідер для збереження своєї позиції повинен бути чутливим до потреб і запитів групи, а начальник може цим нехтувати. "Лідер" і "послідовники" взаємно доповнюють одне одного. Не може бути першого без других, і навпаки. Роль послідовника й позицію лідерів не можливо закріпити за людиною на надто тривалий час. Здебільшого відбувається обмін ролями. Особливо активні послідовники часто ініціюють вчинки лідера і мають перевагу над попередником. Виділяють такі основні форми влади (рис. 10.1).

Основні форми влади

→ *Влада, яка базується на примушенні,* – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість покарати так, що завадить задоволенню життєвих потреб виконавця

→ *Влада, яка базується на винагороді,* – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має можливість задовольнити його життєві потреби

→ *Експертна влада* – виконавець вірить, що той, хто має вплив, володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця

→ *Еталонна влада (влада прикладу)* – характеристики або властивості того, хто має вплив, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на того, хто впливає

→ *Традиційна влада* – виконавець вірить, що той, хто має вплив, має право віддавати накази і його обов'язок – виконувати їх

Рис. 10.1. Основні форми влади

Таким чином, повноваження, вплив, влада і сила влади є інструментами управління. Як такі, їх можна застосовувати порізному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими аби мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є: *переконання, залучення до участі, навіювання.*

Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте отримавши згоду, керівник

чинить значний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, аби нав'язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участі. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (влада, компетентність, самоповага).

Навіювання об'єднує три послідовні процеси.

Перший – це прищеплювання програми поведінки, яка йде від однієї особи (лідера) або ж співтовариства людей і передається одній людині, або безлічі осіб.

Другий – мозкові психофізіологічні механізми, що забезпечують виконання потрібної програми поведінки.

Третій – вихід психонервового процесу на виконавчі системи.

Поведінка, сприйняття й тілесні функції стають адекватними до потрібної програми. Навіювання завершується перетворенням програм на дію. В умовах соціально-психологічної взаємодії лідера і його послідовників – це процес психологічного впливу, розрахований на некритичне сприйняття інформації. У результаті цих впливів змінюються, пробуджуються, актуалізуються установки особистості, здійснюється вплив на думки, настрої, почуття, вчинки персоналу. Механізм навіювання проявляється в тому, що людина, яка сприймає, починає діяти не внаслідок логічних міркувань, а здебільшого начебто підштовхувана, "провокована" у свідомості уявленням про настання такої дії. Сприйнятливість до навіювання, тобто ефективність сугестивного впливу зростає через наслідування, емоційне зараження й уподібнення. Навіювання позначається на світогляді й стилі поведінки. Наша наука недостатньо пояснює феномен "енергосу-гестії". Це засіб управління людиною через вплив на польову структуру її тіла, на біоенергетичну.

10.4. Теорії лідирування

Існує багато засобів впливу на інших людей. Внаслідок цього закономірно виникає запитання: які засоби впливу є найбільш ефективними у процесі спрямування людей на досягнення цілей організації? У дослідженнях щодо відповіді на таке запитання можна виділити три підходи:

1) підхід з позиції особистих якостей керівника;
2) поведінковий підхід;
3) ситуаційний підхід.

Підхід з позицій особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1) визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні;
2) визначення способів виховання таких особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені чисельні дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту; рівень спеціальних знань; здоровий глузд; відповідальність; ініціативність; впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що:

– по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні усім успішним керівникам;

– по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

На основі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Поведінковий підхід. Згідно з поведінковим підходом до лідирування результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування.

У ситуаційному підході базовим є визначення поняття “ситуації”. Під **ситуацією** розуміється конкретний набір обставин, змінних, що роблять вплив на організацію у визначений час.

Розгляд конкретної ситуації дозволяє керівнику підібрати найкращі способи і методи досягнення цілей організації, відповідні саме цій ситуації, що залежить від великого числа змінних, в яких виділяються внутрішні і зовнішні складові й стиль керування.

Стиль керування – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на робітників організації. При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються. Яких саме факторів: особистих якостей керівника; особистих якостей підлеглих; завдань та дій, які вони виконують, тощо.

Розрізняють такі класичні стилі керування (лідерства): авторитарний; демократичний; ліберальний.

Авторитарне управління – управління, при якому керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення. На підлеглих керівник впливає через накази, розпорядження, які не підлягають обговоренню. Авторитарний стиль управління має різні форми:

– патріархальне (всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення. Усі підлеглі є "діти" керівника і він має про них турбуватися);

– автократичне (більш притаманне державі, підприємству, тобто інституціям, ніж окремим особам. Керівництво здійснюється через підлеглі інстанції, які впроваджують рішення автократа);

– бюрократичне (керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень);

– харизматичне (за лідером визнаються видатні, єдині свого роду якості, тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися).

Демократичне управління – стиль управління, за яким керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію. Стиль характерний систематичним обміном інформацією, думками, переконаннями, порадами, аргументами, високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення та турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами.

Ліберальне управління – належить до пасивного стилю керівництва. За цим стилем керівництва відмічається низький рівень вимог до підлеглих. Основні засоби впливу – це прохання та інформація, майже повна свобода у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.

Жоден з наведених стилів не є універсальним. Найчастіше трапляються змішані стилі. Так, наприклад, в основу автократично-демократичного стилю керування покладено "теорію X" та "теорію Y" Дугласа МакГрегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей.

Згідно з "теорію X" робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю.

"Теорія X" характеризує основи автократичного керування. Автократ має достатньо влади, аби нав'язати свою волю виконавцям і у разі необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає. Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно коритися наказам та інструкціям.

За "теорією Y", навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. "Теорія Y" характеризує основи демократичного керування.

Результати теоретичних досліджень МакГрегора знайшли відображення і отримали розвиток у моделі автократично-демократичного континуума стилів керування Танненбаума-Шмідта (рис. 10.2).

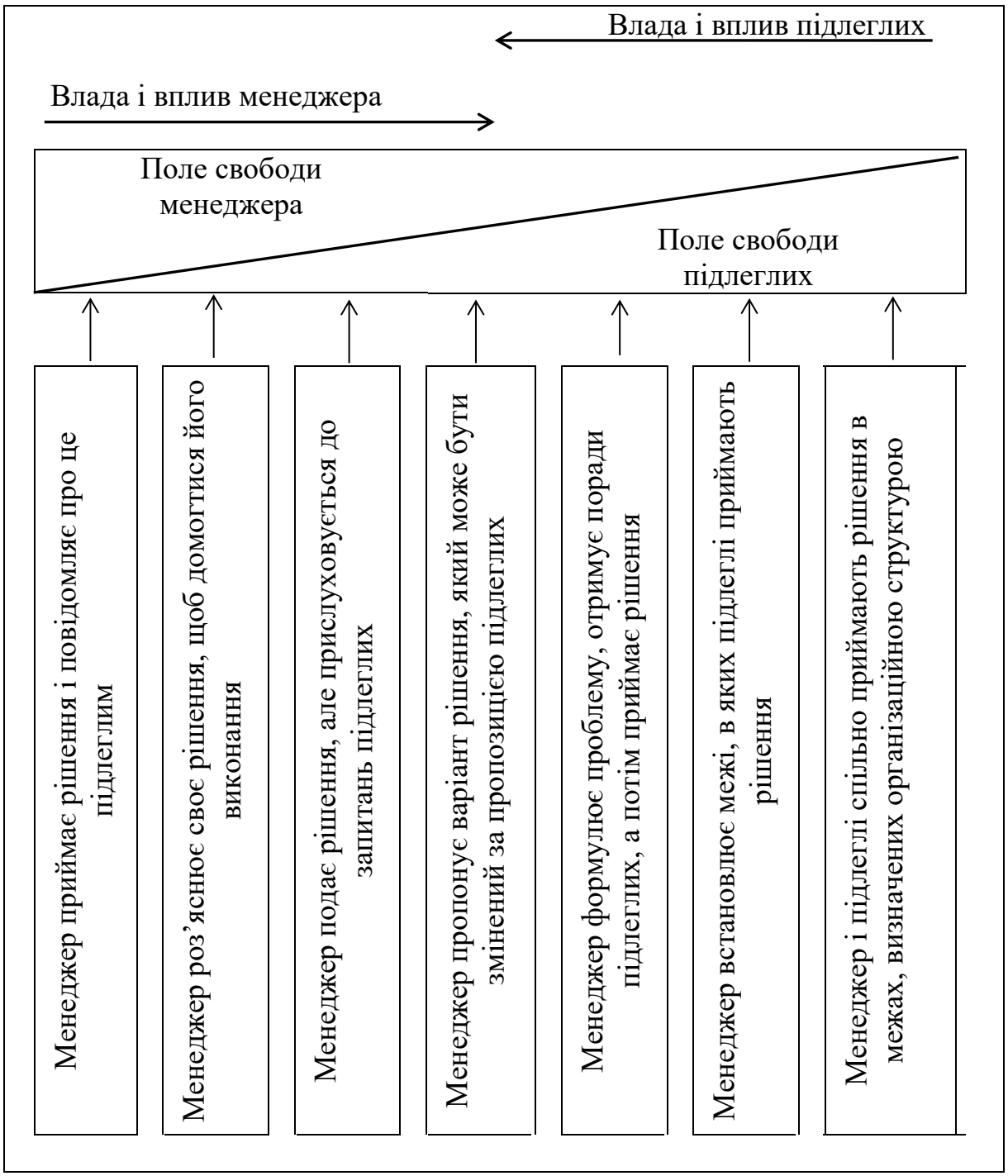


Рис. 10.2. Континуум стилів керування Танненбаума-Шмідта

Дослідження ліберального стилю, порівняно з автократичним, які проводив К. Левін, дозволили йому зробити такі висновки:

1) автократичне керування, порівняно з ліберальним, домагалося виконання більших обсягів роботи, проте призводило:

– до низької мотивації;

– до меншої оригінальності;

– до більшої агресивності до членів групи;

– до більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника;

2) ліберальне керування призводило:

– до зменшення обсягів роботи;

– до зниження її якості;

– до недостатнього задоволення підлеглих таким стилем керування.

Континуум стилів керування Р. Лайкерта. Інші критерії континууму стилів керування були запропоновані Р. Лайкертом. За граничні позиції континууму були взяті принципово нові стилі керування:

1) стиль керування зосереджений на роботі;

2) стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на завданні) піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника), прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль керування може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці.

Р. Лайкерт запропонував 4 базових системи стилів керування (рис. 10.3):

1) експлуатаційно-авторитарна;

2) доброзичливо-авторитарна;

3) консультативно-демократична;

4) партисипативно-демократична.

На думку Р. Лайкерта, четверта система є найдієвішою.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Партисипативно-демократична
⇩	⇩	⇩	⇩
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та якоюсь мірою страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організовують потік інформації в обох напрямах, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи щодо їх досягнення, організовують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Рис. 10.3. Континуум системи керівників Р. Лайкерта

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (хіба не можна бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Запитання для самоперевірки

1. У чому сутність теорії лідирування?
2. У чому відмінність між керівником та лідером?

3. Назвати основні якості лідера.
4. Які бувають типи керівників-лідерів?
5. Які основні види стилів керівництва застосовуються в управлінні організаціями?
6. Дати характеристику авторитарному стилю управління.
7. Дати характеристику демократичному стилю управління
8. Дати характеристику ліберальному стилю управління.
9. Дати характеристику поведінковим теоріям лідирування.
10. Дати характеристику ситуаційним теоріям лідирування.

Практичні завдання

Завдання 1. *"Визначення стилю керівництва".*

Інструкція: Необхідно визначити стиль керівництва будь-якого керівника або людини, про діяльність якої ви знаєте (наприклад куратора вашої групи або керівника організації, де Ви працюєте).

Щоб визначити стиль керівництва, необхідно проаналізувати обраного вами керівника за 20-ма твердженнями, наведеними далі. Оцінювання проводиться за 5-бальною шкалою: 5 балів – постійно так робить; 1 бал – ніколи так не робить.

1. Постійно вказує, як потрібно робити.
2. Вислуховує думки інших людей.
3. Дає можливість студентам брати участь у прийнятті управлінських рішень.
4. Дає можливість студентам діяти самостійно.
5. Наполегливо пояснює, як потрібно що-небудь робити.
6. Навчає студентів працювати.
7. Радиться з іншими викладачами та студентським активом.
8. Не заважає іншим працювати.
9. Вказує, коли потрібно виконати роботу.
10. Враховує успіхи інших.
11. Підтримує ініціативу.
12. Не втручається у виховний процес.
13. Показує, як потрібно робити.
14. Іноді надає студентам можливість брати участь в обмірковуванні проблем факультету.

15. Уважно вислуховує співрозмовників.

16. Якщо втручається в студентські справи, то по-діловому.

17. Думки інших не поділяє.

18. Докладає зусиль для усування конфліктів (між студентами, між студентами та викладачами).

19. Намагається враховувати різні думки.

20. Якщо дає доручення, то не втручається в хід його виконання.

Визначення результатів аналізу

А. Визначити загальну кількість балів:

Показник у 70–80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми, зокрема зі студентами.

Показник у 30–40 балів свідчить про пасивність людини в колективній діяльності.

Б. Визначити схильність до певного стилю керівництва.

Сума балів тверджень 1, 5, 9, 13, 17 свідчить про адміністративний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 3, 7, 11, 15,19 свідчить про демократичний стиль керівництва.

Сума балів тверджень 4, 8, 12, 16, 20 свідчить про ліберальний стиль керівництва.

У кожній групі максимально можна набрати 25 балів.

Якщо особа, яку Ви аналізуєте, набрала 20 балів і більше, то вона схильна до певного стилю керівництва.

Якщо керівник, якого ви аналізуєте, набрав 12–14 балів – то іноді він схильний виявляти саме цей стиль керівництва.

Завдання 2. *На основі ситуацій викладених нижче, необхідно визначити найбільш прийнятний стиль управління в ситуаціях, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають професійно-технічну освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, бояться відповідальності, бо не мають достатньо знань, з повагою ставляться до керівництва.

Обґрунтувати, яку форму влади керівнику цього колективу найдоцільніше застосовувати:

А. Законну.

Б. Еталонну.

В. Експертну.

Г. Примусу.

Д. Винагороди.

Е. Ваш варіант.

Ситуація 2. Виробничо-господарська ситуація на підприємстві характеризується такими ознаками: більшість виконавців мають вищу освіту, чітко виконують вказівки, прагнуть до добрих відносин, можуть і хочуть брати на себе відповідальність; з повагою ставляться до керівництва.

Обґрунтувати, який стиль керівництва найефективніший у цьому колективі згідно з моделлю керівництва Херсі та Бланшара.

А. Делегування.

Б. Вказівка.

В. Інструментальний.

Г. Продаж.

Д. Брати участь.

Е. Збіднене управління.

Ситуація 3. Вашому відділу дали завдання розробити рекламну компанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної компанії, причому не з'ясовані вимоги установлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих. Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?

А. Самостійно вибрав би оптимальний проект рекламної кампанії.

Б. Порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення.

В. Спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення.

Г. Повністю делегував би повноваження із вибору оптимального проекту рекламної компанії підлеглим.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 4. Ваш безпосередній начальник, який має вищу технічну освіту та червоний диплом, а також великий стаж роботи, часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх кращим підлеглим для термінового виконання. Вольовий характер допомагає йому переконувати підлеглих, інколи навіть всупереч дрібним загальноорганізаційним цілям. Із запропонованих нижче факторів виберіть три, які характеризують лідерство начальника як категорію керівництва.

А. Посада.

Б. Освіта.

В. Стаж роботи.

Г. Застосування управління за цілями.

Д. Характер.

Е. Застосування теорії Портера-Лоулера.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 5. Ваш підлеглий ігнорує вказівки, все робить по-своєму, не реагує на ваші зауваження та розпорядження. Ваша реакція:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, на лаштувати на сприятливий діловий контакт, надалі зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з’ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 6. Ваш підлеглий через недисциплінованість не виконав завдання своєчасно, хоча мав зробити це до визначеної дати. Спочатку домогтися виконання завдання, а потім уже поговорити наодинці, а якщо потрібно – покарати.

Б. Поговорити наодинці, з'ясувати причину зриву, добитися виконання роботи, покарати у випадку повторного порушення вдвічі суворіше.

А. Спочатку поговорити з тими, хто добре знає порушника, і порадитися про те, яку форму впливу застосувати до нього.

Г. Відмінити завдання. Надалі вести прискіпливий контроль за роботою підлеглого, вчасно виправляти помилки.

Ваші дії. Обґрунтуйте.

Ситуація 7. ПАТ "Зеленбуд", утворене трудовим колективом за допомогою реорганізації державного деревообробного комбінату, працює на ринку як самостійний господарюючий суб'єкт близько 6–8 років. Підприємство пропонує продукцію широкого асортименту, користується на ринку авторитетом у споживачів та контрагентів, не в останню чергу завдяки харизматичній особистості заступника директора з маркетингових питань, якому притаманний автократичний стиль роботи, пробивні та вольові якості, незважаючи на порівняно молодий вік – 27 років. Підприємству неодноразово вдавалось зберігати напрацьовані зв'язки з контрагентами та налагоджувати нові, вигідні для себе контракти на поставки завдяки гнучкій політиці співпраці та вмілій, грамотній у межах закону поведінці юриста. Організації також неодноразово вдавалось завдяки головному бухгалтеру, який вміло використовує неформальні комунікації та великий досвід, уникнути штрафних санкцій та своєчасно сплачувати та погашати суми позик, незважаючи на нестабільне фінансове становище. Заступник з виробничих питань забезпечував оптимальне використання матеріальних та моральних стимулів щодо майстрів для вчасного виконання необхідних обсягів замовлень.

На підставі отриманих даних необхідно встановити форми влади, які найефективніше, на вашу думку, можуть використовувати менеджери: головний бухгалтер, заступники з маркетингу та виробничих питань, юрист.

Відповідь обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 8. Використовуючи модель для вибору стилю керівництва та інформацію про ситуацію, рекомендувати та обґрунтувати стиль керівництва менеджеру:

1. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво бухгалтерією, в якій переважно працюють працівники середнього віку.
2. Решітка Блейка і Моутона. Керівництво відділом реклами і збуту, де працюють менеджери з роз'їзним характером роботи.
3. Модель Херсі та Бланшара. Керівництво хімічною науково-дослідною лабораторією, де проходять виробничу практику здобувачі ЗВО.
4. Модель Фідлера. Керівництво неформальною групою, що функціонує у відділі контролю і якості та сприяє згуртованості працівників.
5. Модель Фідлера. Керівництво спеціальним комітетом для вирішення питань скорочення, в якому часто виникають суперечки, хоч керівник вдало використовує посадові важелі впливу.

Відповіді обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 9. На державному підприємстві "Капітал" планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилась чутка, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.
2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, у свою чергу, пояснять ситуацію підлеглим.
3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства і, відповідно до отриманих результатів, будете приймати рішення.
4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 10. Необхідно призначити старшого менеджера. Є троє претендентів:

I – ввічливий, вміє захопити людей, категоричний;

II – для нього характерна суха форма спілкування, прояв різкості у вимогах;

III – більше покладається на підлеглих, недружні взаємовідносини в процесі роботи.

Який стиль управління дотримується кожен з них? Кого б призначили ви? Чому?

Ситуація 11. На позачергових зборах акціонерів без попередження було прийнято рішення про усунення з посади виконавчого директора підприємства та призначено на його місце іншу особу. Рішення зборів було оскаржено колишнім директором підприємства в судовому порядку. За позовом було отримано позитивне рішення та відновлення його в посаді. Колектив підприємства розділився на дві групи: тих, що підтримують нового керівника, та тих, що підтримують екс-керівника підприємства. Підґрунтям для порушення єдиновладдя в організації є той факт, що обидва директори мають офіційні атрибути керівника підприємства (кругла печатка, рішення зборів акціонерів). Конфлікт на підприємстві повністю заблокував роботу на виробництві і наблизив його до банкрутства.

Охарактеризуйте умови протікання цього конфлікту. Визначте, які методи подолання конфлікту ви запропонували б. Поясніть чому.

Творчі завдання

Завдання 1. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність цієї теми. Поясніть свій вибір.*

– “Керувати – це не означає заважати хорошим людям працювати” (*П. Капіца);*

– “Робота виконується набагато успішніше в малих групах, яким виділено незначний бюджет, встановлено певні терміни і надана широка свобода дій” *(Дж. Роллуоген);*

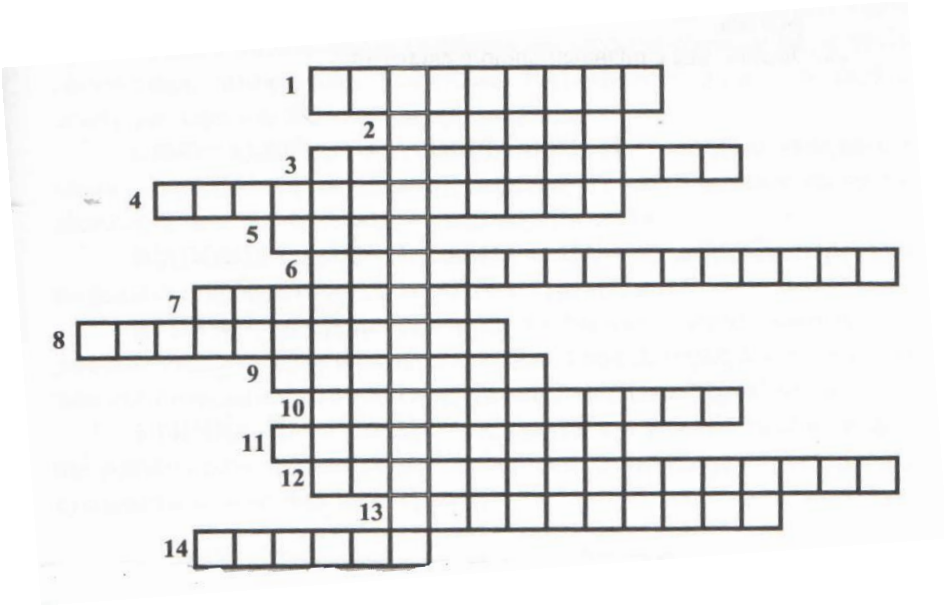
– “Є одна фраза в характеристиці будь-якого, навіть більш здібного менеджера, яку я не переношу: “Він не може

порозумітися з людьми!” Такий відгук я вважаю вбивчим” *(Лі Якокка).*

Завдання 2. Кросворд-криптограма “Лідерство”

Відповідаючи на питання, виявіть ключове слово (вертикально) – процес, що передбачає перехід до такого стилю керівництва, який апелює до потреб вищого рівня та характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, турботою про підлеглих тощо.

Здатність впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників завдяки особистим якостям.



1. Корінь слова, від якого походить назва влади, яка формується на засадах особистих якостей або здібностей лідера.
2. Процес, який забезпечує реалізацію керівництва як об’єднувальної функції менеджменту.
3. Вчені, які зробили вагомий внесок у розроблення підходів до керівництва.
4. Одна з дій автократа стосовно підлеглих.
5. Стиль керівництва, який виділив Хаус і який передбачає, що керівник залучає підлеглих до прийняття управлінських рішень.
6. Один із засновників ситуаційної моделі, яка враховує зрілість підлеглих під час вибору стилю керівництва.
7. Орієнтир, на якому зосереджуються автократи.

8. Елемент, який є одним з основних характеристик трансформаційного керівництва.

9. Колега, який є визначальною фігурою під час вибору стилю керівництва за Фідлером.

10. Назва членів групи, які не мають спільної системи цінностей, традицій та норм з іншими особами та керівником тієї самої групи.

11. Характеристика демократичного стилю керівництва.

12. Фактор, достатнє володіння яким впливає на якісне прийняття рішень.

13. Якість, яка є визначальною в експерта.

Тестові завдання

1. Лідери, які ведуть за собою, – це:

а) особи, які здатні приймати рішення самостійно, на власну відповідальність;

б) особи, які добре знають психологію своїх послідовників;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких належать: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

2. Тип лідерів – "синтезатори" – це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей належать інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких відносять енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар'єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

3. Тип лідерів “реактори” – це:

а) особи, які орієнтовані на нові завдання, сприяють впровадженню інновацій. До основних їхніх якостей належать інтуїція, синтез знань, самокритичність;

б) особи, які можуть виокремлювати головне з великого обсягу інформації, що дозволяє їм приймати правильне управлінське рішення, формувати стратегію організації, впроваджувати інновації;

в) раціональний тип лідера, до основних якостей яких належить: енергійність, цілеспрямованість, особистий приклад, вміння долати бар’єри, здатність створювати згуртований колектив;

г) лідери, які активно та розумно-критично реагують на ідеї інших, що дозволяє зробити з них послідовників.

4. Який стиль керівництва необхідно застосувати у форс-мажорних ситуаціях:

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) ліберальний;

г) змішаний?

5. Влада, при якій підлеглий вірить, що керівник може заохотити його за виконану роботу, називається владою:

а) примусу;

б) винагороди;

в) еталонною;

г) законною.

6. Який тип влади може викликати у підлеглих негативну реакцію?

а) примусу;

б) винагороди;

в) еталонна;

г) законна.

7. Стиль керівництва, спрямований на участь членів колективу в обговоренні важливих питань його функціонування, – це:

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

8. Стиль управління, за яким керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі управління організацією і мають право на виконання даних їм повноважень, – це:

а) демократичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

9. Стиль управління, при якому за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, – це:

а) харизматичний;

б) авторитарний;

в) бюрократичний;

г) патріархальний.

10. До ситуаційних підходів до керівництва та лідерства не належать:

а) модель Фідлера;

б) модель Герсі і Бланшара;

в) теорія Лайкерта;

г) модель Гауза і Мітчела.

11. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як:

а) лідерство;

б) компетентність;

в) причетність;

г) первинні потреби;

д) вплив;

е) приреченість.

12. Влада як категорія менеджменту – це:

а) здатність впливати;

б) відособлений вид управлінської діяльності;

в) реальна можливість здійснювати вплив;

г) вплив через переконання.

13. Вплив як одна з категорій менеджменту – це:

а) здатність здійснювати вплив на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їхніх зусиль на досягненні цілей організації;

б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття тощо;

н) можливість впливати на поведінку інших людей;

г) влада, яка ґрунтується на засадах примусу,

д) харизма.

14. Формами влади менеджера є:

а) примус;

б) штабна;

в) тактична;

г) виконавча;

д) інформаційна;

е) демократична.

15. Формою влади на рівні держави є:

а) судова;

б) влада примусу;

в) експертна влада;

г) законна;

д) бюрократична;

е) ліберальна.

16. Влада прикладу (харизматична) полягає у:

а) виконанні виробничого завдання на високому професійному рівні, з ентузіазмом;

б) симпатії до особистості, її характеру, знань, зовнішності, здібностей;

в) завоюванні прихильності завдяки досягненням у певних виробничих ситуаціях.

17. Законна форма влади дає змогу:

а) використовувати потенціал персоналу, стимулювати до отримання високих результатів праці;

б) задовольняти потребу в захищеності і приналежності (при цьому виконавець реагує на посаду керівника);

в) використовувати вплив наказів, розпоряджень, вказівок на психологічний стан підлеглих;

г) впливати на підлеглих на засадах харизми.

18. У менеджменті виділяють такі стилі керівництва:

а) базовий;

б) ліберальний;

в) поведінський;

г) короткостроковий;

д) формальний;

е) “шлях–ціль”.

19. До недоліків еталонної форми влади менеджера належать:

а) великі затрати на керівництво;

б) певна зарозумілість керівника;

в) у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника;

г) обмеження розмірів винагороди;

д) впливова зовнішність.

20. Недоліками влади, що ґрунтується на винагородах, є:

а) відсутність довіри до керівництва;

б) погане використання потенціалу працівників;

в) обмеження розмірів винагороди;

г) виникнення у підлеглих бажання обманювати керівників і організацію.

Список рекомендованих джерел до теми 10

базовий [2; 5; 7; 8; 10; 18; 19; 20; 24];

допоміжний [27; 28; 29; 32; 33; 34; 35; 37; 42];

інформаційні ресурси [46; 48; 50; 51; 52];

міжнародні видання [56; 61; 63; 66; 68].

ТЕМА 11
КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

Як важко мовчати, коли тебе не питають.

М. Генін

Основні терміни і поняття: *інформація, комунікація, комунікаційний процес, перешкоди, зворотний зв'язок, сфери виникнення комунікацій.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

11.1. Сутність, види та значення комунікації.
11.2. Основні методи комунікацій, їх класифікація.
11.3. Стиль, стратегія, бар'єри міжособових комунікацій.
11.4. Ефективність комунікацій у менеджменті.

11.1. Сутність, види та значення комунікації

Усі описані вище функції управління вимагають комунікації.

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома і більше суб'єктами, якими можуть виступати окремі особи, групи людей, організації. Обмін інформацією вбудований в основні види управлінської діяльності, тому комунікації ще називають процесом, що складається з етапів і стадій. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

Знання ролі та змісту кожного із етапів комунікації дозволяє більш ефективно управляти процесом у цілому.

Комунікації можуть здійснюватися:

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.
2. Між рівнями управління (по вертикалі).
3. Між підрозділами, відділами, службами (по горизонталі).
4. Між керівником і підлеглим.
5. Між працівниками організації.

Мета комунікації – це забезпечення розуміння інформації сторонами, що нею обмінюються.

Для здійснення процесу комунікації необхідні принаймні 4 умови:

1. Наявність відправника – особи, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. Наявність повідомлення – власне інформація, закодована за допомогою символів.
3. Наявність каналу – засобу передачі інформації.
4. Наявність отримувача – особи, якій призначена інформація.

Кожна інформація проходить шлях від відправника до отримувача.

Завдання відправника залежить від складу повідомлення і полягає у використанні такого каналу передачі, щоб у процесі передачі повідомлення не було спотворене. Отримувач повинен зрозуміти закладену в повідомленні думку.

Основною умовою ефективності ділової комунікації є усвідомлення того, що можливість реалізації мети взаємодії зросте, якщо правильно організувати її проведення і створити атмосферу взаєморозуміння, довіри і співпраці.

Комунікаційний процес складається з таких етапів:

1. Виникнення необхідності в обміні інформацією.
2. Створення повідомлення (кодування), яке висвітлює закладену думку, ідею.
3. Вибір каналу передачі.
4. Передача.
5. Прийняття повідомлення, декодування його отримувачем і усвідомлення змісту ідеї відправника.
6. Зворотний зв’язок.

Якість інформації і комунікації в менеджменті залежить від таких факторів: точності; оперативності; повноти; стислості; доречності.

11.2. Основні методи комунікацій, їх класифікація

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи перебувають вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії серед людей взагалі.

Усередині організації її співробітники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Усе це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття "організаційні комунікації".

Виділяють такі основні методи комунікацій:

1) усна комунікація (вербальна);
2) письмова комунікація;
3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносять: промови; групові дискусії; розмови по телефону; розповсюдження чуток тощо.

Правила усної комунікації:

1. Висловлювання повинно містити рівно стільки інформації, скільки потрібно для виконання цілей спілкування; зайва інформація іноді ускладнює розуміння, призводить до хибної думки, викликає запитання та міркування, що не стосуються справи; співрозмовник внаслідок цього може неправильно тлумачити мету спілкування.

2. Висловлювання повинно за можливості бути правдивим: намагайтеся не говорити того, що вважаєте недостатньо перевіреним; не говоріть того, для чого у вас немає достатніх підстав.

3. Висловлювання повинно відповідати предмету розмови: намагайтеся не ухилятись від теми.

4. Висловлювання повинно бути зрозумілим: уникайте незрозумілих виразів, неоднозначності, непотрібного багатослів'я.

5. При побудові речень потрібно пам'ятати правило "7+/–2". Тобто речення, з яких ви складаєте свої повідомлення, повинні бути простими і містити не більше 5–9 слів.

Перевагами усної комунікації є:

1) швидкість обміну інформацією;

2) гарний зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту;

3) простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести:

1) використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не належних слів;

2) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;

3) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;

4) викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій та ін. особі.

Письмова комунікація. Письмові комунікації широко використовуються на практиці. Перш за все у випадках, коли потрібно щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Формами письмової комунікації є: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

1) письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу, є такою, що може зберігатися;

2) письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;

3) письмова інформація піддається перевірці;

4) письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.

Недолік – потребує багато часу на укладання.

Невербальна комунікація – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів щодо комунікаційного процесу.

Класифікацію невербальних засобів комунікації подано в табл. 11.1.

Таблиця 11.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

Основні системи невербальних засобів комунікації	**Елементи системи**
1. Рухи частин тіла “мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статики та динаміки, уникнення погляду

Невербальний метод комунікації цінний тим, що виявляється він, як правило, підсвідомо та мимовільно. Людина “зважує” свої слова, але не може контролювати міміку, жести, інтонацію, тембр голосу тощо. Кожен із цих елементів спілкування “сигналізує” співрозмовнику про правильність сказаного словами чи “підказує” сумнів у них.

Найважче приховати емоції, особливо негативні. Емоції недостатньо керовані, оскільки вони ґрунтуються на системі вроджених безумовних рефлексів. Людина не в змозі собі наказати відчувати одне і не відчувати інше. Неправду людини, яка до неї не підготовлена, найчастіше видають емоції, що не відповідають висунутій нею версії. Якщо слово йде перед жестом, це ознака неправди. Якщо характер невербальних проявів, що розглядається в їх комплексі і взаємозв’язку, відповідає словесним, то ймовірність того, що людина каже правду, вище ймовірності того, що вона говорить неправду. Якщо ж невербальні прояви не збігаються за своїм значенням з вербальними, то навпаки.

Залежно від статусу комунікації (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють *формальні та неформальні* комунікації.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновані менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

– надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;

– здатні покращити результати діяльності організації, створюючи альтернативні, часто більш швидкі та ефективні проти формальних канали обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій: *міжрівневі комунікації; горизонтальні або бокові комунікації; діагональні комунікації.*

У межах міжрівневих комунікацій виділяють: *низхідні і висхідні*.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, про рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених завдань; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією за висхідною здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати й інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по інших каналах.

11.3. Стиль, стратегія, бар'єри міжособових комунікацій

Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін "міжособові комунікації".

Стиль міжособових комунікацій – це манера поведінки однієї особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеня обізнаності (рівня знань) як однієї, так іншої сторони про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву "Вікно Джохарі".

У матриці *"Вікно Джохарі"* ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний стиль міжособових комунікацій.

"Арена" (відкрита зона)	*"Темна пляма" (сліпа зона)*
"Фасад" (секретна зона)	*"Невідомість"*

Рис. 11.1. Матриця "Вікно Джохарі"

1. *"Арена" (відкрита зона).* У межах цього поля формуються умови для щонайефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються

сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. *"Темна пляма" (сліпа зона).* Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник навпаки має невиразне уявлення про те, що він має повідомити, і внаслідок цього опиняється у невигідному для нього становищі. Йому важко зрозуміти поведінку і рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. *"Фасад" (секретна зона).* Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов'язано з тим, що відправник:

а) може не передавати таку інформацію, яку він вважає потенційно шкідливою для взаємовідносин з одержувачем;

б) побоюється, що інформація, яку він передаватиме в процесі комунікації, може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", тобто передається тільки така інформація, яка є вигідною для відправника. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. *"Невідомість".* Жодний з учасників комунікаційних процесів не обізнаний про предмет комунікацій. У цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують дві стратегії:

1. *"Стратегія експозиції" (стратегія розкриття).* Збільшення "поля арени" і відповідне зменшення "поля фасаду" вимагає від відправника більшої відкритості і чесності у доведенні інформації. Така стратегія називається експозицією тому, що відправник, передаючи правдиву інформацію нібито розкриває (викриває) себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. *"Стратегія зворотного зв'язку".* Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв'язку. Але при цьому необхідна:

– згода одержувача результативно слухати;

– згода відправника результативно (з більшою експозицією) викладати інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1) налагодження зворотного зв'язку залежить від активної кооперації між відправником і одержувачем;

2) підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

Слід враховувати, що під час комунікацій існує багато факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації. Тому управління комунікаційними процесами в організації включає також пошук та визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації і розробку та реалізацію способів усунення таких перешкод з метою підвищення ефективності комунікаційних процесів.

До основних *перешкод міжособових комунікацій* відносять:

1) естетичні бар'єри;
2) інтелектуальні бар'єри;
3) фонетичні;
4) семантичні;
5) вік, освіта, культурне середовище;
6) логічні та перешкоди особливостей інтелектуального процесу;
7) мотиваційні бар'єри;
8) емоційні бар'єри;
9) бар'єри темпераменту;
10) фільтрація;
11) поганий зворотний зв'язок;
12) культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації;
13) інформаційні перевантаження.

11.4. Ефективність комунікацій у менеджменті

Для підвищення ефективності комунікацій менеджер має вирішувати принаймні дві проблеми:

– по-перше, йому необхідно удосконалювати свої повідомлення;

– по-друге, удосконалювати механізм розуміння того, що інші намагаються передати йому у процесі комунікації.

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми, є:

– раціональний вплив, тобто формування установки на необхідність спілкування;

– використання “сильних” та “слабких” сторін особи через звертання до її статусу, професійної приналежності, апеляцію до позитивних якостей, підкреслення авторитетності, принциповості, заслуг у минулому та ін. Це викликає позитивні емоції та послаблює негативні стани у співбесідника;

– створення сприятливих умов для початку бесіди (врахування місця, часу виклику, його способу, естетичне оформлення кабінету);

– регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути розв’язаними підлеглими);

– удосконалення зворотного зв’язку на основі формулювання запитань до слухача в процесі повідомлення;

– повторення всього або частини повідомлення;

– застосування різних варіантів викладання однієї і тієї самої інформації;

– використання емпатії – спроможності поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо;

– заохочення взаємної довіри;

– спрощення мови повідомлення;

– розвиток здібностей ефективно слухати.

Запитання для самоперевірки

1. Що розуміють під терміном “інформація”?

2. Що слід розуміти під терміном “комунікація”?

3. У яких сферах виникають комунікації? Відповідь продемонструйте на прикладах.

3. Яку основну роль виконують комунікації в менеджменті?

4. Що слід розуміти під комунікаційним процесом?

5. Охарактеризувати етапи комунікаційного процесу.

6. Охарактеризувати основні методи комунікації.

7. Класифікувати невербальні засоби комунікації.

8. Охарактеризувати бар'єри ефективної комунікації.

9. Чому культурні відмінності між відправником і одержувачем відіграють важливу роль у процесі комунікації?

10. Від чого залежить ефективність комунікацій у менеджменті?

11. Яка відмінність між формальними і неформальними комунікаціями?

12. Які особливості горизонтального комунікаційного процесу?

Практичні завдання

Завдання 1. *У практиці менеджменту застосовують два основні засоби управління людьми: через пряме використання влади й через відмову від неї.*

Питання:

1. Яким засобам управління співробітниками ви надаєте перевагу: наказувати чи радитися з підлеглими як ефективніше вирішити ту чи іншу проблему? Обґрунтуйте свій вибір.

2. У чому ви бачите переваги неформального управління порівняно з формальним? Поясніть чому?

Завдання 2. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно вказати ваші дії. Обґрунтуйте доцільність технологій, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Вказати й описати етапи та елементи схематичної моделі комунікаційного процесу для ситуації:

А. Підготовка наказу по підприємству стосовно стягнень за порушення трудової дисципліни.

Б. Бухгалтер подає пояснювальну записку у зв'язку з відсутністю на робочому місці через хворобу.

В. Головний бухгалтер інформує директора про недоліки у роботі та подає пропозиції з їхнього усунення.

Г. Начальник механічного цеху рекомендує заступнику з

виробництва преміювати винахідливого майстра.

Д. Заступник з економіки телефонує у відділ маркетингу з проханням надати інформацію про конкурентів.

Е. Секретар подає заяву про звільнення за власним бажанням.

Ситуація 2. Вказати, якого виду потрібна інформація згідно із відомими ознаками класифікації для вирішення наявних проблем та хто повинен її збирати.

А. Потреба виходу вітчизняного кондитерського підприємства на ринки країн близького зарубіжжя у зв'язку із загостренням конкуренції всередині країни.

Б. Конфлікт у бухгалтерії великого деревообробного підприємства між представниками молодшого і старшого поколінь стосовно виконання непередбачених робіт у позаробочий час.

В. Непорозуміння між представниками профспілки та керівництва ПАТ автобудівного підприємства з приводу невиконання однією із сторін обов'язків із соціального забезпечення персоналу.

Г. Вихід з ладу нової технологічної лінії у пресувальному цеху колективного підприємства з виробництва будівельних матеріалів.

Відповідь обґрунтувати.

Ситуація 3. Працівникові відділу замовлення взуттєвої фабрики потрапив до рук лист такого змісту: "Вельмишановна дирекціє! Хочу повідомити вас про те, що придбані позавчора у вашому фірмовому магазині черевики виявилися бракованими, оскільки вже на наступний день тріснула підошва. Мені дуже неприємно вам про це повідомляти, та це вже не перший випадок. Таке сталося і у моєї знайомої. Нам подобається продукція вашої фірми і вже не перший рік купуємо ваше взуття. Та таких випадків ніколи не було. Тому прошу звернути увагу на моє повідомлення й вжити відповідних заходів.

1. Як би ви охарактеризували інформацію, яка надійшла у відділ замовлень?

2. Визначте носія цієї інформації.

3. Який вид документації використано для передавання цієї інформації?

4. Ваші дії для вирішення цієї ситуації. Яка інформація та

документація використовуватиметься у цьому випадку?

5. Чи під час вирішення проблеми доцільно використовувати графіки? Якщо так, то які саме?

Відповідь обґрунтувати та обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 4. У директора машинобудівного підприємства на прийомі представник заводу, якому об'єднання постачає ряд виробів за угодою кооперації і з яким склалися багаторічні добрі стосунки. Представник просить дещо змінити асортимент і терміни поставок, пояснює необхідність цього і передає відповідний лист. Не володіючи необхідною інформацією за суттю питання, що цілком нормально, щиро прагнучи допомогти заводу-замовнику і водночас небажаючи його безпідставно обнадіювати, директор залишає лист у себе, обіцяючи розібратися і допомогти.

Чи правильно він вчинив?

Відповідь обґрунтувати.

Ситуація 5. Переглядаючи пошту, керівник Філатов Н.П. помічає документ, з яким хотів би ознайомитися детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня.

Чи правильно він вчинив ?

Відповідь обґрунтувати.

Ситуація 6. На сьогоднішній ранок ви викликали для розмови підлеглого, який часто запізнюється на роботу. Ви затрималися вдома і прийшли на роботу із запізненням. Підлеглий вас чекає. Як ви поведете себе в цій ситуації з точки зору етики взаємовідносин і врахування психології впливу на підлеглих?

Які слова ви підберете і який стиль управління оберете для розмови з ним?

Творчі завдання

Завдання 1. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито сутність процесу прийняття рішень. Поясніть свій вибір.*

– "Хто думає, що втамує свої бажання, задовільнивши їх, той схожий на божевільного, який намагається гасити пожар соломою" *(Персидське прислів'я);*

– “Ніколи не проб’ється нагору той, хто не робить того, що йому кажуть, і той, хто робить не більше того, що йому кажуть” (*Е. Карнегі*);

– “Є тільки один спосіб примусити кого-небудь щось зробити. Лише один. Потрібно змусити людину захотіти зробити це. Запам’ятайте, інших способів немає” (*Д. Карнегі*);

– “Відкладене покарання ми завжди можемо виконати, але вже виконане ніяк не можна забрати назад” (*Сенека);*

– “Найглибшою властивістю людей є жагуче прагнення бути оціненим по заслузі” (*У. Джеймс*).

Тестові завдання

1. Особа, яка генерує інформацію для комунікації, перетворює її в повідомлення і передає її іншій особі або групі осіб, – це:

а) відправник;

б) одержувач;

в) лінійний менеджер;

г) топ-менеджер.

2. Процес трансформації (перетворення) того, що призначене для передавання у повідомлення, це:

а) зворотний зв’язок;

б) кодування;

в) делегування;

г) декодування.

3. Комунікація, яка відбувається без використання слів:

а) вербальна;

б) невербальна;

в) вертикальна;

г) горизонтальна.

4. Комунікації, які є наслідком ієрархії влади в організації та відповідають прямому ланцюгу команд:

а) формальні комунікації;

б) вербальні комунікації;

в) горизонтальні комунікації;

г) неформальні комунікації.

5. До основних типів повідомлень у межах низхідних комунікацій належать:

а) звіти за результатами діяльності, фінансова і бухгалтерська звітність;

б) пропозиції щодо удосконалення роботи;

в) посадові інструкції та накази;

г) координація діяльності відділів, консультації лінійних керівників.

6. Обмін повідомленнями між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу – це:

а) горизонтальні комунікації;

б) низхідні комунікації;

в) висхідні комунікації;

г) неформальні комунікації.

7. Перешкода на шляху ефективної комунікації, яка полягає в різному тлумаченні змісту одного і того самого повідомлення його відправником і одержувачем:

а) фільтрація інформації;

б) групова дискусія;

в) вибіркове сприйняття;

г) семантичний бар'єр.

8. До методів, за допомогою яких можна подолати перешкоди ефективних комунікацій та удосконалити комунікаційні процеси в організації, належать:

а) удосконалення зворотного зв'язку, використання емпатії;

б) вибіркове сприйняття, фільтрування інформації при передачі;

в) чіткий розподіл обов'язків в організації;

г) усі відповіді правильні.

9. Це обмін інформацією, каналами, який непередбачений організаційною структурою; може здійснюватися навмисне з метою пересвідчитися у достовірності офіційної інформації чи визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбулися або плануються в організації:

а) неформальні комунікації;

б) горизонтальні комунікації;

в) формальні комунікації;

г) комунікації в середині групи.

10. До елементів комунікаційного процесу належать:

а) зародження ідеї, кодування, передавання і декодування;

б) відправник, повідомлення, канал передачі, одержувач, зворотний зв'язок;

в) джерело, канал зв'язку, одержувач;

г) відправник, ідея, повідомлення, одержувач.

11. Комунікації у менеджменті – це:

а) вид управлінської діяльності;

б) прийоми впливу керуючої системи на керовану;

в) формалізований метод менеджменту;

г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми;

д) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням.

12. Елементами комунікаційного процесу в організації є:

а) відправник, ідея, повідомлення, отримувач;

б) відправник, повідомлення, канал, отримувач;

в) відправник, повідомлення, отримувач, шум;

г) відправник, ідея, повідомлення, отримувач, шум.

13. Інформація, яка стосується вирішуваної проблеми, у менеджменті називається:

а) релевантною;

б) службово-інформаційною;

в) адміністративною;

г) достовірною;

д) спеціальною;

е) доречною.

14. В організації інформація за змістом буває:

а) недостовірною;

б) спеціальною;

в) надлишковою;

г) децентралізованою;

д) технологічною;

е) політичною.

15. Елементами графіка як способу наочного зображення стану і способу виробничо-господарської діяльності в організації, є:

а) легенда;

б) наказ про затвердження;

в) технологія;

г) посадовий оклад;

д) кодування;

е) шум.

16. Документація у ході здійснення комунікацій в організації – це:

а) письмове надання інформації про факти, події, явища;

б) способи наочного зображення стану і ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;

в) процес, пов'язаний зі складанням документів, їхньою обробкою, проходженням, зберіганням;

г) процес обміну інформацією між двома і більше людьми з метою вирішення певної проблеми.

17. В організації документація за призначенням буває:

а) типовою;

б) таємною;

в) простою;

г) разовою;

д) службово-інформаційною;

е) механістичною.

18. Основні перепони в організаційних комунікаціях:

а) надходження невідповідної інформації, яка збільшує навантаження каналу передачі;

б) складний зворотний зв'язок, недостатня кількість переконливих аргументів у повідомленнях, низька заробітна плата підлеглих;

в) багаторівнева організаційна структура, деформація повідомлень, інформаційне перевантаження.

19. Діловодством у менеджменті вважається:

а) процес, пов'язаний зі складанням, обробкою, проходженням та зберіганням документів;

б) засіб перетворення вхідних елементів на вихідні;

в) спосіб наочного зображення стану та ходу виробничо-господарської діяльності за допомогою умовних позначень;

г) сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності;

д) відображення характерних ознак досліджуваного об’єкта.

20. Незадовільна структура управління є перепоною для такого виду комунікацій, як:

а) структурний;

б) організаційний;

в) міжособистісний;

г) лінійно-функціональний;

д) вербальний.

Список рекомендованих джерел до теми 11

базовий [1; 2; 5; 6; 19; 20; 22; 24; 25; 26];

допоміжний [33; 27; 35; 37; 41; 42; 44];

інформаційні ресурси [48; 45; 52; 54];

міжнародні видання [57; 59; 63; 64; 65; 66].

ТЕМА 12
КОНФЛІКТИ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Якщо в організації довго нема конфліктів, їх варто штучно створити і вміло розв'язати.
Класика менеджменту

Основні терміни і поняття: *конфлікт, конструктивний і деструктивний конфлікти, ознаки конфліктів, ухилення від конфлікту, компроміс, стрес, методи вирішення конфлікту, етапи виникнення стресу.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

12.1. Сутність конфлікту, його види.
12.2. Причини виникнення конфліктів.
12.3. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації.
12.4. Засоби подолання конфліктних ситуацій.

12.1. Сутність конфлікту, його види

Конфлікт *(від лат. conflictus)* – відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення, яке виникає в процесі взаємодії конкретних людей або груп, що мають протилежно направлені цілі, інтереси, потреби, позиції, думки, переконання тощо. Кожна зі сторін робить усе для того, щоб була прийнята її думка. В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні позиції сторін з будь-якого приводу, протилежні цілі або засоби їх досягнення. Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент (привід), коли одна із сторін починає діяти, вражаючи інтереси іншої сторони.

КОНФЛІКТ = СИТУАЦІЯ + ІНЦИДЕНТ.

У діловому спілкуванні найчастіше конфлікт виникає з незначної дрібниці, невдало сказане слово, особиста оцінка і конфлікт загострюється, конфліктуючі сторони вже не можуть зупинитися і згадати, що було причиною, чого вони хотіли.

Учасники конфлікту починають шукати підтримки в оточення. Особливо намагаються залучити на свою сторону керівника. При цьому створюються угрупування, що протистоять одне одному, наростають емоції. Тому залишати конфлікт без уваги означає дати йому змогу розростатися. Як і хворобу, його легше попередити, ніж лікувати. Спостереження показують, що керівник будь-якого рівня, отримавши інформацію про конфлікт, повинен прийняти заходи, блокуючи переростання конфлікту в загальноколективний, бо він може призвести до руйнівних наслідків, які позначаться на здоров'ї, роботі, взаємовідносинах людей.

Основними складовими конфлікту є:

– наявність протиріччя (реального чи уявного, вигаданого);
– учасники конфлікту;
– причини його виникнення;
– зміна характеру спілкування в напрямі конфронтації, негативної спрямованості мінімум однієї, а частіше – обох сторін;
– мотиви конфлікту;
– активність сторін;
– результат конфліктної ситуації.

Класифікація конфліктів:

1. За змістом та кількістю конфліктуючих сторін конфлікти бувають:

– внутрішньоособистісні (пов'язані із зіткненням протилежно спрямованих мотивів особистості);
– міжособистісні (між двома особами);
– міжгрупові;
– конфлікт між особою і групою (як наслідок низького рівня культури взаємин тощо);
– конфлікт між апаратом управління (керуючою та керованою системою).

2. За наслідками:

– функціональні або конструктивні (приводить до розвитку відносин між людьми і між групами, дозволяє уникнути одноманітності, шукати шляхи вирішення проблеми;
– дисфункціональні або деструктивні (руйнівні – коли "театр дій" переноситься на взаємовідносини людей, охоплює особисто

емоційну сферу, де одна із сторін вперто наполягає на своїй позиції);

– безрезультатні.

3. За формою прояву: видимі (неприховані); потайні.

4. За ступенем тривалості й напруженості: скороминучі; тривалі; гострі; хронічні.

5. За характером виникнення: випадковий (ситуативний); намірений (спровокований).

6. За сферою виникнення: службовий (предметно-діловий); неслужбовий.

7. За напрямами: горизонтальні (задіяні особи не підлеглі один одному – співробітники, партнери; вертикальні (особи підпорядковані один одному); змішані (беруть участь усі названі сторони).

У кожному конфлікті можна виділити його окремі компоненти (сторони) – пізнавальний, емоційний, вольовий.

Пізнавальний компонент полягає в протиріччі сприймання тих чи інших подій, явищ, фактів його учасниками в існуючій ситуації, викривленні уявлень про індивідуальні особливості один одного та займану позицію, справжні причини напруженості, можливі варіанти вирішення проблеми. Конфлікт може також спричинитися акцентуванням уваги не на цілісному тлі події, а на окремих її фрагментах (частинах, деталях); загостренням пам’яті на негативних обставинах, пов’язаних з контактами конфліктуючих у минулому; низьку критичність мислення, нездатність зрозуміти позицію іншого чи визнати правильність, відмінної від своєї точки зору, тенденційність та упередженість оцінок.

Емоційний компонент конфлікту виявляється як взаємна антипатія чи особлива небезсторонність один до одного, взаємна подразливість та збудливість, агресивність та злобливість, неприйнятність емоційного стану іншої людини, емоційна тупість чи, навпаки, підвищена чутливість, а також як зневажливість, погорда, презирство, що підкреслено демонструється у спілкуванні.

Вольовий компонент конфлікту виражається через взаємну демонстрацію (звичайно словесну) суперечності позицій, непоступливість, негативізм, небажання зрозуміти один одного і

розібратися в ситуації, що склалася, затяте нав'язування своєї думку. Зазначені компоненти конфлікту взаємодоповнюють один одного, щоразу виявляючись по-різному.

Необхідно розрізняти причину і привід виникнення конфлікту, причому вони можуть бути як справді суттєвими, так і незначними й оцінюватися кожною із сторін по-різному. Причини не завжди "лежать на поверхні", вони інколи приховані в минулому і тому, незрозумілі одній із конфліктуючих сторін.

Конфлікт може виникнути непередбачено (випадково, ситуативно) чи викликатися спеціально (провокуватися), загострюватися при виникненні сприятливої ситуації. Є ще один варіант виникнення конфлікту, який полягає в поступовому накопиченні у стосунках різних, поки що незначних суперечностей, виникненні ворожнечі та її загостренні, "розпалюванні" родичами, близькими – аж до цілковитої неможливості нормального співіснування.

12.2. Причини виникнення конфліктів

Причини конфліктів можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні, причому в обох випадках вони негативно впливають як на стосунки в офіційній та неофіційній сферах, так і на психологічний стан окремої особистості.

Об'єктивними причинами конфліктів у колективі можуть бути:

– недоліки в організації роботи;

– невідповідне матеріально-технічне забезпечення діяльності (нестача технічних засобів, перенаселеність службових кабінетів);

– нераціональний розподіл обов'язків та нерівномірна завантаженість працівників роботою;

– формальне об'єднання в робочі групи (відділи, підрозділи тощо) без урахування психологічної сумісності учасників.

Слід враховувати, що кожна об'єктивна причина набуває особистісного звучання, а наявні протиріччя призводять до загострення стосунків між людьми.

Суб'єктивними причинами є:

– негативний соціально-психологічний клімат;

– невідповідність офіційної та неофіційної структур колективу (протиборство між керівником і неформальним лідером, ворожнеча між окремими неформальними групами);

– негативні риси характеру та деякі особливості особистості (егоїзм, недостатні самовладання та витримка, завищені самооцінка та рівень домагань, тривожність);

– наявність психологічних бар'єрів.

Конфлікт може виникати відразу через декілька причин, одна з яких – основна, базова, а інші можуть не усвідомлюватися чи маскуватися (наприклад особиста недисциплінованість пояснюється великим обсягом роботи, недоліками в роботі громадського транспорту). Під час конфлікту інколи виникають нові причини, які стають домінуючими або ж повністю заміняють первісні.

У конструктивних конфліктах причинами, як правило, є недоліки в організації виробництва управління: відмінність у цілях і цінностях, розподіл ресурсів, відмінність у життєвому досвіді і манерах поведінки, розподіл прибутків і несвоєчасна оплата праці, погана інформованість, низький рівень виконавчої дисципліни та ін.

У деструктивних – будь-які прояви грубощів, нетерпимість щодо чужих думок, приховування інформації, критика, що принижує людську гідність, звільнення, порушення трудового законодавства, помилки в застосуванні заохочень і покарань, нечіткі формулювання завдань, що даються, тощо.

Кожен конфлікт має свою динаміку, він виникає і розвивається протягом певного часу.

Динаміка конфлікту – це послідовна зміна його стадій, що характеризують конфлікт з моменту його виникнення до вирішення.

Виділяють чотири основні стадії конфлікту.

Перша – виникнення конфліктної ситуації.

Друга – усвідомлення конфлікту.

Третя – зовнішній вияв конфлікту, його апогей.

Четверта – вирішення, завершення конфлікту.

Невирішений конфлікт може трансформуватися із міжособистісного у внутріособистісний, що супроводжується тяжкими

переживаннями, самозвинуваченнями, виникненням невротичних станів, хоча зовні все виглядає пристойно.

Правильна діагностика вищезазначених стадій перебігу конфлікту та чинників, що його загострюють чи пом'якшують, дозволяє зацікавленій стороні вирішити питання про вибір найбільш доцільного способу розв'язання конфлікту, профілактики його можливих деструктивних наслідків, чим значно зменшує негативні наслідки протиборства.

Найбільш імовірними способами усунення конфліктів вважають: заспокоєння, вияснення непорозумінь, чітку організацію роботи, усунення недбалості, несумлінності.

12.3. Стратегія поведінки в конфліктній ситуації

Американські психологи, автори нового підходу до теорії конфліктів К. Томас і Р. Пілменн виділили *п'ять ступенів поведінки в конфліктних ситуаціях*, які є загальновизнаними.

1. Конкуренція чи суперництво (відкрита боротьба за свої інтереси, вперте відстоювання своєї позиції, примушування інших людей приймати свій варіант рішення).

2. Ухилення або ігнорування конфлікту (намагання вийти з конфлікту, "втекти від проблеми" (відповідальності), не усуваючи його або добиваючись відстрочки).

3. Пристосування (зміна своєї позиції, пасивний стан поведінки, пом'якшення протиріч, поступаючись інколи своїми інтересами).

4. Співробітництво (сумісна праця над рішенням, задовольняючи інтереси всіх сторін).

5. Компроміс (усунення протиріч через взаємні уступки).

Співробітництво є найбільш прийнятим засобом вирішення конфлікту. У деяких ситуаціях може не знайтися достатньо сил і часу або інтереси будуть виключати один одного, коли протиріччя міститься не в цілях, а в методах. У такому випадку найкращим чином зможе допомогти саме компроміс.

Будь-який конфлікт супроводжується стресовим станом людини тією чи іншою мірою.

Попередити конфлікт – означає завчасно збагнути можливість його виникнення та усунути причину. Причина не завжди в сьогоднішньому, конфлікт може бути відстроченим у часі.

Ефективні правила поведінки, попередження конфліктів:

1. При поганому настрої чи в момент роздратування обмежте спілкування.
2. Якщо відчуваєте, що зустріч із людиною чи ситуація можуть викликати у вас роздратування, завчасно підготуйтесь до такого контакту.
3. Справа, яка повинна бути зробленою, необхідно щоб визріла.
4. Керуйтеся здоровим глуздом і завжди обирайте розумну лінію поведінки.
5. Ваші слова та дії мають бути правомірними і зрозумілими для оточуючих.
6. Навчіться говорити “ні”, коли досягнете межі, після якої ви вже не зможете працювати.
7. Не прагніть принизити співбесідника, бо в цьому випадку досить велика ймовірність отримати зворотну реакцію.
8. Не вимагайте беззаперечного виконання ваших вказівок від осіб, що перебувають у надзвичайних психічних станах (нервове збудження, сильні емоції тощо); спочатку дайте їм час заспокоїтись, а вже потім викладайте свої вимоги.
9. Не наполягайте на тому, чого людина безсумнівно не може виконати.
10. Не робіть декілька справ одразу.
11. Знаходьте кожного дня час для відпочинку. Змінюйте оточення і хід думок.
12. Не затримуйтеся довго на роботі після її закінчення.

12.4. Засоби подолання конфліктних ситуацій

У кожному окремому випадку причина конфлікту конкретна, але всі конфлікти мають подібну основу: фактичне положення справ перебуває у протиріччі з очікуванням людей. Коли це так, то можна стверджувати про два шляхи вирішення конфлікту: або

перебудувати реальність під очікування опонентів, або зробити спробу змінити ставлення опонентів до існуючого стану справ.

У подоланні конфлікту важливо уміти задавати собі запитання і відповідати на них. Ось деякі з них:

1. Що спонукало до конфлікту? Яка його мета і мотиви? Коли мотив очевидний, слід сконцентрувати увагу на тому, що міститься на передньому плані.

2. Яка передісторія конфлікту?

3. Які емоції переважають?

4. У чому розбіжність конфліктуючих сторін, у цілях чи методах досягнення?

5. Як можна стимулювати конфліктуючі сторони?

Звичайно, пропозиції повинні враховувати інтереси сторін. Спеціалісти в галузі ведення переговорів радять після досягнення компромісу обов'язково скласти документ, де були б зафіксовані обов'язки сторін і означені терміни виконання.

Ці засоби доцільніше застосувати в конструктивних конфліктах. Інші прийоми необхідні в розв'язанні деструктивних конфліктів, в основі яких лежать особисто-емоційні моменти.

При вирішенні конфліктів найбільш психологічно ефективними є такі напрями:

1) досягнення взаєморозуміння;

2) переведення конфлікту з емоційного на інтелектуальний рівень;

3) трансформація мотивів конфронтації (протиборства) у мотиви пошуку згоди.

Конкретними засобами вирішення конфлікту можуть бути:

1) вирішення проблеми, що стала причиною його виникнення;

2) компроміс, що базується на взаємних розумних поступках;

3) поступове згладжування протиріч;

4) відсторонення конфліктуючих від безпосереднього спілкування на певний час, повне припинення стосунків між ними.

Запитання для самоперевірки

1. Що таке конфлікт? Види конфліктів.
2. Чи пов'язані конфлікти і стреси?
3. Розкрийте сутність міжособових та організаційних способів вирішення конфліктів.
4. Які, на вашу думку, справжні причини стресів?
5. Вкажіть заходи щодо запобігання та усунення стресів.
6. Стиль поведінки в конфліктних ситуаціях.
7. Засоби розв'язання конфліктів.
8. Що означає стиль компромісу?
9. Чи можна обійтися без конфліктів?
10. Назвіть ефективні методи попередження конфлікту та напрями виходу із конфліктних ситуацій.

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно обрати стиль поведінки в конфліктній ситуації. Обґрунтуйте доцільність технології, що має пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.*

Ситуація 1. Між вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає їм успішно працювати. Кожний із них окремо звертається з пропозицією прийняти його сторону і вирішити конфлікт. Ваша позиція:

А. Не допустити, щоб вони конфліктували на роботі й діяли конструктивно.

Б. Делегуєте повноваження розібратися у конфлікті трудовому колективу організації.

В. Насамперед з'ясувати причини конфлікту самому і спробувати найти спосіб його врегулювання.

Г. Дізнатися, хто з членів колективу є авторитетом для тих, хто конфліктує, і впливати на них через цих людей.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 2. У вас як у керівника виник глибокий стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Як ви будете діяти для усунення стресу:

А. Вживатиму алкогольні напої.

Б. Конкретизую систему власної роботи (що і коли робити, хто займатиметься іншими проблемами тощо).

В. Звільнюсь з роботи.

Г. Симулюватиму хворобу.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 3. В одній приватній фірмі "ТЕХНОПОЛІС" виник конфлікт між менеджером Сидоренком Олександром і одним з провідних спеціалістів Денисенком Віталієм. Підлеглий Денисенко Віталій скрупульозно, як висококваліфікований і досвідчений спеціаліст, виконував свою роботу. Інколи затримувався на 2–3 год після закінчення робочого дня, а на наступний день запізнювався на роботу на 0,5–1 год. З приводу цього менеджер Сидоренко Олександр попередив Віталія, який почав сперечатися з менеджером, оскільки той час, який він перепрацьовував після роботи, йому не оплачували.

1. До якого типу за змістом можна зарахувати цей конфлікт?
2. Які методи вирішення конфлікту може застосувати менеджер вищого рівня?
3. Які наслідки вирішення цієї конфліктної ситуації?

Відповіді обґрунтуйте в груповій дискусії.

Ситуація 4. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на роботу, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 5. У проектній організації "Бомбей" час від часу виникають суперечки між заступником з маркетингу і головним бухгалтером з приводу реалізації вибраної (і погодженої на

спільному засіданні представників інституційного рівня на чолі з вами як директором) стратегії задоволення потреб споживачів через невідповідне фінансування. Головний бухгалтер обмежує бюджет для реалізації нових ідей, керуючись фінансовими розрахунками працівників підпорядкованого підрозділу. Ваші дії щодо вирішення цієї конфліктної ситуації:

А. Застосуєте до головного бухгалтера примус, погрожуючи йому або зменшенням зарплатні, або звільненням з роботи.

Б. Візьмете справу фінансування нових проектів у свої руки. Ваша довірена особа буде перевіряти фінансові розрахунки.

В. Створите комітет для перегляду фінансових розрахунків (внутрішнього аудиту).

Г. Ваші пропозиції.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 6. Майстер привласнював рацпропозиції робітника, запевняючи його в їх непридатності. Так повторювалося кілька разів. Про це дізналися робітники та інші члени колективу цеху. Як повинен діяти в цій ситуації менеджер з персоналу?

Ситуація 7. Ви працюєте керівником відділу. В одне з бюро прийняли на роботу нового досвідченого робітника віком 45 років на посаду старшого інженера. Начальник бюро – грамотний спеціаліст, але молодий і недосвідчений. Старший інженер приходить до вас на прийом з критикою на адресу начальника бюро, вказуючи на його помилки. Зауважень начальника на свою адресу не сприймає, вважає його завдання надто простими для себе і непотрібними.

Як вирішити конфлікт, що назріває, якщо врахувати, що обидва робітники – цінні для фірми спеціалісти?

Відповідь обговорити в груповій дискусії.

Ситуація 8. На кондитерському підприємстві “Мумуся” виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу щодо етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Прорекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують, надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо, тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 9. На кондитерському підприємстві виникла конфліктна ситуація між двома працівниками відділу маркетингу з приводу етичності показаної телебаченням реклами їхньої продукції. Прорекламований вміст вафельного батончика, на думку одного працівника, не відповідав дійсності. Ваші дії як керівника цього відділу:

А. Залишити все як є. Реклама завжди здебільшого не відповідає дійсності. У конфлікт між працівниками не втручатися.

Б. Спробувати приховати справу. Сторонам, що конфліктують надати премію.

В. Звернутися на телебачення з приводу помилки.

Г. Розібратися самостійно, можливо тривога фальшива.

Д. Доповісти директорові. Скликати комісію для розгляду цього

питання.

Е. Цю проблему розглянути лише серед працівників керівної групи.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 10. Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупками, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно задає вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат у колективі. Ваші подальші дії:

1. Продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості.

2. Поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему. Поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення.

3. З'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої. Залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення.

Зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ. Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 11. Вас нещодавно призначили керівником великого колективу. Ще не всі знають вас в обличчя. Йдучи коридором, ви бачите трьох працівників, які щось жваво обговорюють і не звертають на вас уваги. Повертаючись через 20 хвилин, застаєте їх у тій самій ситуації. Обґрунтуйте свою реакцію.

1. Зупинюся. Дам зрозуміти, що я їх новий начальник і мимохіть зауважу: "Бачу вас тут давно. Якщо немає роботи, то зайдіть до мене в кабінет".

2. Спитаю, хто їх безпосередній начальник. Попрошу, щоб він зайшов до мне.

3. Поцікавлюся, що їх хвилює, про що розмова, як йдуть справи, чи немає якихось претензій до адміністрації. Після цього зауважу, що пора працювати.

4. Насамперед поцікавлюся, як справи на їхній дільниці (відділі), які терміни закінчення роботи, що заважає працювати ритмічно.

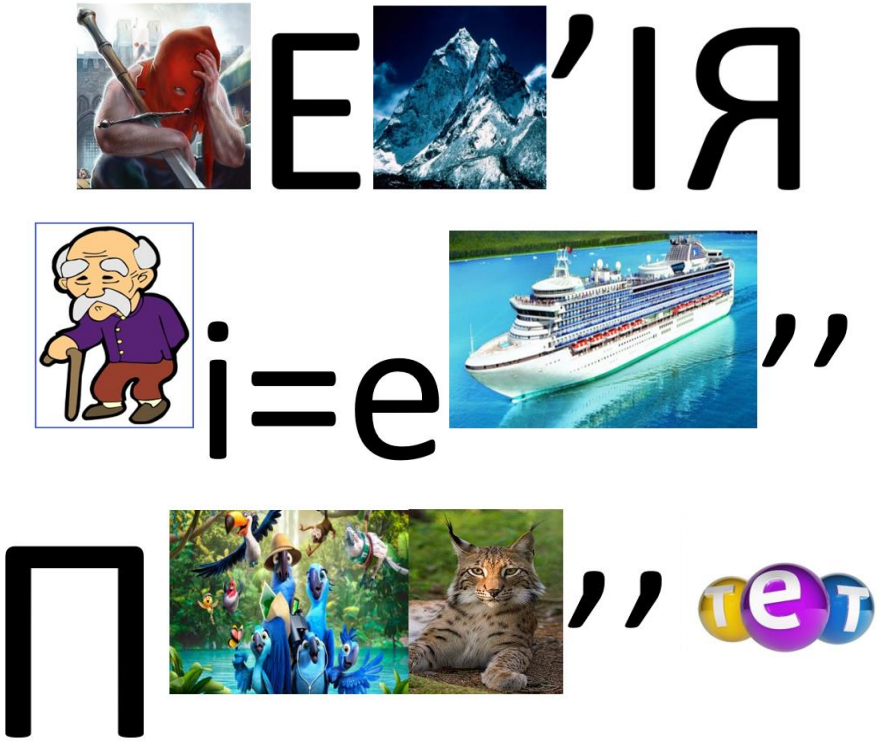
5. Зацікавлюся станом справ у відділі, де працюють ці троє, і дізнавшись, що там усе гаразд – підкину роботи, щоб не відволікалися та не відволікали інших.

Відповідь обґрунтуйте.

Творчі завдання

Завдання 1. Користуючись теоретичним матеріалом та своїм життєвим досвідом, назвати 10 найтиповіших причин, які, на вашу думку, можуть викликати конфліктну ситуацію. Узагальнені результати проранжувати і порівняти з позицією одногрупників та обговорити на семінарському занятті

РЕБУСИ. *Розгадати зашифроване слово.*



Тестові завдання

1. Необхідними та достатніми умовами настання конфлікту є:

а) взаємне негативне ставлення сторін одна до одної;

б) наявність суб’єктів, що мають протилежно спрямовані мотиви або судження;

в) наявність у суб’єктів конфлікту протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стан протиборства між ними;

г) завдання моральних, матеріальних, фізичних або психологічних збитків внаслідок зіткнення сторін.

2. До основних структурних елементів конфлікту відносять:

а) суб’єкти конфлікту, умови протікання конфлікту;

б) предмет конфлікту, образ конфліктної ситуації, мотиви конфлікту, можливі дії учасників конфлікту, результат конфліктної ситуації;

в) інцидент, причини, розвиток та розв’язання конфлікту;

г) правильні варіанти А і Б.

3. Конфлікт, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, називають:

а) функціональним;

б) управлінським;

в) конфліктом між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою);

г) деструктивним.

4. Причина конфлікту – це:

а) збіг обставин, що є приводом для конфлікту;

б) явища, події, факти, ситуації, які передують виникненню конфлікту та за певних умов діяльності протилежних сторін викликають його;

в) протилежні мотиви суб'єктів конфлікту;

г) непорозуміння учасників конфлікту.

5. Яке з наведених поєднань понять має відношення до стратегій поводження в конфлікті:

а) співробітництво, консенсус, поступка;

б) пристосування, ухилення, співпраця;

в) співробітництво, угода, примушування;

г) компроміс, запобігання, конкуренція?

6. Управління конфліктами – це:

а) цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою недопущення конфлікту;

б) цілеспрямована дія на динаміку процесу конфлікту задля досягнення обопільної згоди сторін;

в) застосування оптимальних стилів поведінки, що сприяють адекватному розв'язанню конфліктних ситуацій;

г) цілеспрямований вплив на динаміку процесу конфлікту в інтересах розвитку чи руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення цей конфлікт.

7. Які стилі поведінки в конфліктній ситуації доцільно використовувати менеджеру в разі виникнення дисфункціонального конфлікту:

а) ухилення;

б) конкуренція;

в) профілактика;

г) пристосування.

8. Який з перерахованих видів діяльності не належить до процесу управління конфліктом:

а) діагностика та прогнозування конфлікту;

б) запобігання, профілактика або стимулювання конфлікту;

в) усвідомлення конфліктної ситуації хоча б одним учасником конфліктної взаємодії;

г) регулювання та оперативне розв'язання конфлікту?

9. Вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення та обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в бік вирішення, у практиці управління має назву:

а) запобігання конфлікту;

б) діагностика та прогнозування конфлікту;

в) регулювання конфлікту;

г) розв'язання конфлікту.

10. Конфліктна ситуація – це:

а) випадкові зіткнення інтересів суб'єктів соціальної взаємодії;

б) процес протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії, спрямований на з'ясування відносин;

в) протиріччя, що нагромаджуються та пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії, які створюють підґрунтя для протиборства між ними;

г) етап розвитку конфлікту.

11. За ознакою результатів конфлікти в організації бувають:

а) функціональні та руйнівні;

б) функціональні та дисфункціональні;

в) структурні та особисті;

г) внутрішньоособові, міжособові, між особою і групою та міжгрупові.

12. До міжособистісних способів вирішення конфліктів належать:

а) роз'яснення вимог до роботи;

б) використання координаційних та інтеїраційних механізмів;

в) ухилення, згладження, примус, компроміс;

г) використання системи винагород.

13. Стилями поведінки у конфліктних ситуаціях є:

а) ліберальний;

б) пристосування;

в) компромісу;

г) винагороди;

д) партисипативний;

е) незворушний.

14. До форм перебігу конфлікту належить:

а) “сліпий”;

б) міжособистісний;

в) замаскований;

г) дисфункціональний;

д) травматологічний;

е) демонстративний.

15. А. М. Ішмуратов виокремлює такі етапи перебігу конфлікту:

а) латентний;

б) інструментальний;

в) інституційний;

г) доброзичливий;

д) агресивний;

е) батальний.

16. Стреси бувають:

а) комунікаційні;

б) індивідуальні;

в) компромісні;

г) неформальні;

д) особисті;

17. Стрес виникає в результаті дії факторів:

а) особистих і організаційних на емоційний стан працівника;

б) впливу зовнішнього середовища на соціальний клімат організації;

в) невизначеності уподобань працівника;

г) погоди за вікном.

18. Для управління організаційним стресом менеджеру доцільно:

а) встановлювати чіткі зони повноважень;

б) формувати командні групи;

в) використовувати законодавчу форму влади;

г) обдумувати кожний свій крок;

д) виявляти та оцінювати альтернативи.

19. Якими причинами викликані особисті стреси:

а) перевантаження роботою;

б) конфлікт у колективі;

в) зміна місця роботи;

г) нецікава робота;

д) погіршення відносин з рідними;

е) істерика у коханої людини.

20. Фактори, які викликають стреси, можна поділити на групи:

а) мотиваційні та організаційні;

б) ситуаційні та системні;

в) організаційні та особисті;

г) внутрішньоособові та організаційні.

Список рекомендованих джерел до теми 12

базовий [2; 4; 5; 7; 8; 13; 16; 17; 18; 26];

допоміжний [28; 29; 40; 43];

інформаційні ресурси [48; 50; 54];

міжнародні видання [57; 61; 62; 66].

ТЕМА 13
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ

Безумний той, хто, невміючи управляти собою, прагне управляти іншими.

Публій Сер

Основні терміни і поняття: *самоменеджмент, самоуправління, самомотивація, самоконтроль, концепції, технології.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

13.1. Загальні положення самоменеджменту.
13.2. Предмет, об'єкт, суб'єкт, функції самоменеджменту.
13.3. Концепції розкриття особистості.
13.4.Тайм-менеджмент.
13.5. Принципи і правила саморозвитку менеджера.

13.1. Загальні положення самоменеджменту

Самоменеджмент (далі – СМ) – це напрям менеджменту, технологія сукупності процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, стимулюванням і контролем менеджера над власною діяльністю, які забезпечують його ефективне функціонування в системі управління. Щоб ефективно реалізовувати себе в професійній діяльності, особистому житті, неохідно мати високий рівень самоменеджменту, що проявляється в умінні ставити реальні цілі, планувати й організовувати їх досягнення, раціонально використовувати час, розвивати комунікативні здібності, ефективно співпрацювати з колегами, мотивувати себе та інших, формувати необхідні якості, ключові та професійні компетентності.

Уже будучи працівниками або керівниками різних підприємств, усвідомлюємо, що неорганізований стиль роботи обходиться нам занадто дорого (це витрачений час, гроші і нерви).

Реалії сьогодення показують, що зростання масштабів і

динамізм змін у соціумі, зокрема в підприємництві та бізнесі, вимагають від менеджерів, бізнесменів, пересічних громадян освоєння й володіння новими підходами, знаннями, навичками самоуправління. Опинившись поза звичним ритмом життя, перед людьми постала необхідність по-новому бачити, чути і відчувати дійсність, аналізувати труднощі, які з'являються при реалізації життєвих потреб, і робити відповідні висновки.

Зазначене вище переконує в потребі освоєння сучасним технікам самоменеджменту, переоцінці свого потенціалу та його розвитку як майбутнім фахівцям, так і вже працюючим спеціалістам.

Поява великої кількості літератури з рекомендаціями і порадами як досягти успіху в житті, у бізнесі – це зворотна реакція суспільства на природну потребу людини, яка опинилася у складній ситуації, що потребує перегляду життєвих цілей і енергійних дій з оволодіння інноваційними технологіями та втілення їх у практику.

Самоменеджмент вивчає теорію і практику самостійного управління людиною (як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності), процесом своїх життєдіяльності та діяльності й має переважно практичну спрямованість на життєвий успіх. Цей напрям – є досить актуальним в умовах змін, що вимагають від людини перебудови, швидкої адаптації до реалій дійсності, активної життєвої позиції та цілеспрямованої діяльності. Це системна діяльність із самоорганізації людиною своїх життєвих функцій, що забезпечують реалізацію внутрішніх потенцій, спрямованих на досягнення певного результату за оптимального використання її внутрішніх ресурсів з урахуванням зовнішніх чинників.

Самоуправління життєдіяльністю людини характеризується опосередкованими переходами основних категорій теорії самоуправління, які мають певний філософський зміст.

Вихідна категорія СМ – життєдіяльність. Вона вибрана на підставі аналізу її змісту, що визначає межі дослідження. Ця категорія є основою побудови системи теоретичного знання – це буття людини, її потреби і цикл процесів, що забезпечує їх задоволення. Він охоплює активацію поведінки, пошук предмета,

його пізнання, оцінку, привласнення, задоволення потреби і, отже, її зникнення як підстави циклу процесів

Центральна категорія (СМ) – ціль. Це продукт свідомості, який виступає системотворним і організуючим фактором у людини. Внаслідок протилежності вихідної та центральної категорій теорії самоуправління остання не може бути безпосередньо дедукована (виведена) з вихідної. Перехід від життєдіяльності до цілі здійснюється шляхом аналізу процесу інтеріоризації, що у реальності опосередковує зв'язок цілі з чуттєво-практичною діяльністю.

Завершальна категорія (СМ) – самоуправління, що є ланкою між вихідною і центральною категоріями. Вона спрямовує дослідження об'єкта і відображає якісну межу його розвитку, де відбуваються зміна різноманітних властивостей, реалізація певних можливостей об'єкта. У цьому разі життєдіяльність перетворюється на діяльність.

Діяльність не тільки на практиці, а й у теорії управління часто використовується як синонім понять робота, праця на стратегічному і тактичному рівнях. Тут криється принципова помилка. Діяльність – досить складне поняття. Діяльність людини на стратегічному рівні управління характеризується абстрактністю й вимагає розвинених стратегічних здібностей, а на тактичному – конкретністю ситуаційно виникаючих завдань, які мають вирішуватися в межах стратегії.

Важливість поняття "діяльність" зумовлена:

– необхідністю рефлексивного усвідомлення діяльності;

– залежністю результату діяльності від способу дії людини;

– особливим значенням способу діяльності та здібностей людини для його розвитку.

Основні завдання теорії самоуправління:

– вивчення й узагальнення досвіду самоуправління життєдіяльністю і діяльністю людини при досягненні нею своїх цілей;

– виявлення і дослідження закономірностей, властивих самоуправлінню;

– розроблення рекомендацій у галузі самоуправління, підготовки людини до активної життєвої позиції;

– розроблення методів дослідження проблем самоуправління, виявлення нових вимог і тенденцій розвитку.

Отже, *“немає нічого легшого, ніж бути зайнятим, і немає нічого складнішого, як бути результативним*” (*Ентоні Макензі).* Самоменеджмент – це мистецтво керування собою, своїм життям, раціонально використовувати час, максимально реалізовувати власні потенційні можливості для кар’єрного зростання через самооцінку, самовизначення, саморозвиток, уміння долати зовнішні обставини (перешкоди) як у професійному, так і в особистому житті.

13.2. Предмет, об’єкт, суб’єкт, функції самоменеджменту

Предметом СМ є діяльність людини із самоуправління своєю життєдіяльністю і діяльністю при досягненні поставлених цілей.

Термін “управління” використовується, коли на об’єкт управління спрямовуючий і організуючий вплив чинить суб’єкт. Уявімо самоуправління людини. Що наразі є суб’єктом, а що об’єктом? На що впливати – на суб’єкт (керуючу підсистему, тобто мозок людини) чи на об’єкт (керовану підсистему, тобто тіло людини)? Цих питань уникнути принципово неможливо. Тому людину варто розглядати як систему. О***б’єктом і суб’єктом*** – є сама людина як складна біосоціальна і духовна система.

Під засобами самоуправління розуміють мету, цілі, підцілі, завдання, плани, програми, методи, техніку самовпливу, технології вирішення функціональних завдань.

Постановка мети означає погляд у майбутнє, свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил, активності на тому, що повинно бути досягнуто. Таким чином, *мета* описує напрям руху, *ціль* – кінцевий результат. Значення вміння правильно поставити життєві цілі важко переоцінити, тому що правильна постановка мети визначає життя людини, шлях, по якому вона буде йти. Не маючи цілей, люди, як правило, витрачають сили і час на дурниці. А встановлення цілей допомагає нам відгороджувати себе від

вимог, пропонованих ситуацією чи іншими людьми, і домагатися здійснення тих цілей, які важливі для нас особисто.

Тому говорять, що постановка цілей – це усвідомлення того, куди хочемо прийти і куди потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

Важливо якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

Процес постановки цілей включає три фази:

1) перша – визначення мети: тобто – чого я хочу?

2) друга – ситуаційний аналіз: що я можу?

3) третя – формулювання мети: до чого я конкретно прагну. Розглянемо I фазу процесу постановки цілей – знаходження цілей. Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:

1) яких цілей ви хочете досягти в житті;

2) чи стикуються вони між собою;

3) чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної;

4) чи знаєте ви, що ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

Основний принцип визначення і постановки цілей – це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному й особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності: як говорять – за деревами не видно лісу.

Другий найважливіший принцип постановки цілей – реалістичність цілей. Треба ставити реальні цілі, тобто такі, що можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей:

– я хочу бути щасливим;

– я хочу мати гарні взаємини зі своїми співробітниками;

– я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Наведені приклади формулювання цілі вказують на сферу, у якій Ви хочете досягти успіху, і на загальну мету, але вони не конкретні і не пов'язані з часом (терміном виконання).

Цілі, що сформульовані в загальному вигляді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху.

Щоб цілі були досяжні (а не залишилися лише намірами), вони повинні бути конкретизовані за допомогою питання:

– як цих загальних цілей можна досягти?, а також постановки конкретних завдань, чітко розписаних у часі.

Наприклад:

Таблиця 13.1

Постановка конкретних завдань, чітко розписаних у часі

Як не треба	Як треба
Я хочу вести більш здоровий спосіб життя	З наступного дня Я кидаю палити
	Я буду ходити на роботу пішки
	Двічі на тиждень Я бігатиму протягом 30 хвилин
Я хочу вміти краще контактувати зі своїми співробітниками	Я хочу для кожного співробітника зарезервувати 1 годину додаткового часу на тиждень, щоб поговорити на особисті і професійні теми

Таким чином, добре визначена ціль має бути конкретна, вимірювана, орієнтована на дії в певному часовому інтервалі, спрямованому на конкретний кінцевий результат.

Для успішного просування до результату ціль слід поділити на підцілі, задачі, завдання та ін.

На самоменеджмент покладається виконання певних *функцій,* у вигляді яких подано щоденне вирішення різних завдань і проблем. Функції перебувають к певній взаємозалежності і, як правило, реалізуються в певній послідовності (рис. 13.1).

Це: 1. Постановка цілей. Аналіз і формування особистих цілей.

2. Планування, розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.

3. Ухвалення рішень. Ухвалення рішень у майбутніх справах.

4. Реалізація і організація. Складання розпорядку дня і організація осіб трудового процесу з метою реалізації поставлених завдань.

6. Контроль. Самоконтроль і контроль підсумків (у разі потреби – коригування цілей). У внутрішньому крузі розташована доповнююча функція.

7. Інформація і комунікації (пошук і обмін інформацією, необхідною на всіх циклах процесу самоменеджменту).

Рис. 13.1. Взаємозалежність функцій самоменеджменту

13.3. Концепції розкриття особистості

Вітчизняна та зарубіжна практика пропонує багато концепцій щодо ефективного самоуправління людиною. Розглянемо деякі з них.

Концепція раціональної організації часу (Л. Зайверт). Час у цій концепції – це тривалість, послідовність зміни явищ, станів. Будь-яка матеріальна система, у тому числі людина, розвивається за своїм власним часом, що залежить від характеру циклічних змін у її структурі та зовнішньому середовищі. Час однорозмірний, асиметричний і незворотний; може прискорюватися і сповільнюватися. Для людини час – це спосіб її існування, в якому вона переживає минуле, сьогодення і майбутнє (Августін, Лейбніц).

Про час, його роль і місце в житті кожної людини на Землі сказано і написано досить багато. Л. Зайверт у своїй популярній

праці “Ваш час у ваших руках” зумів узагальнити багато розробок, запропонував рекомендації, апробовані на практиці. На його думку, самоменеджмент – це послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і змістовно витрачати свій час, максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти плином свого життя, долати зовнішні перешкоди на роботі й в особистому житті, неупорядковану роботу перетворювати на доцільну.

Досягнення цих цілей забезпечується послідовним плануванням часу, використанням методів наукової організації праці. Для цього автор рекомендує:

– раціонально використовувати наявний час;

– мислити цілеспрямованими категоріями і працювати відповідно до цілей;

– за допомогою планування набути впевненості та позбутися стресів;

– щодня домагатися успіхів і знаходити вільний час.

Рекомендується методика планування часу (метод “Альпи”), що містить кілька стадій: визначення завдань; оцінка тривалості акцій; резервування часу про запас; прийняття рішень за пріоритетами; скорочення і передоручення; контроль і перенесення невиконаного.

Отже, концепції і технології самоменеджменту доводять, що, з одного боку, краще управління – це самоуправління, а з іншого – що людина є автоматизованою, саморегульованою системою, яка самоорганізується і здатна збільшувати свої шанси і перспективи у досягненні вершини “акме”) свого розвитку.

Концепція обмежень (М. Вудкок, Д. Френсис).

Обмеженням автори концепції називають фактор, що стримує потенціал і результати роботи як організації, так і окремої людини. Орієнтиром у саморозвитку слугують критерії ефективного управління, які потребують наявності у менеджера:

– уміння управляти собою;

– розумні особисті цінності;

– чіткі власні цілі;

– акцент на постійне особисте зростання (саморозвиток);

– навички вирішувати проблеми;
– розуміння особливостей управлінської праці;
– новаторство та здатність до інновацій;
– здатність впливати на оточення (лідирування);
– здатність формувати ефективні робочі групи;
– знання сучасних управлінських підходів;
– уміння навчати і розвивати підлеглих.

Зазначені критерії забезпечують основу для оцінки кожному менеджеру і працівникові своїх можливостей щодо вимог їх роботи.

До бар'єрів на шляху зростання управлінської майстерності найчастіше належать: страх перед новими ситуаціями, не виправдати очікування оточення; вразливість, невпевненість у власних силах; недостатні навички.

Ці бар'єри в кожної людини свої. Більше того, у певних умовах вони переходять на режим факторного впливу, з одного боку, гальмуючи розвиток, а з іншого – сприяючи йому. Людина потрапляє в "силове поле", вплив якого сприяє управлінню особистим розвитком.

Здійснювати розвиток доцільно планово. Особистий план розвитку розробляється з урахуванням таких правил:

1. Поставити перед собою чіткі цілі.
2. Визначити ознаки успіху.
3. Задовольнятися скромним прогресом.
4. Ризикувати в незнайомих ситуаціях.
5. Пам'ятати, що своїм розвитком кожна людина управляє сама.
6. Враховувати, що ваші зміни можуть занепокоїти оточення.
7. Не слід втрачати можливості.
8. Необхідно бути готовим учитися в інших.
9. Вчитися на своїх невдачах і помилках.
10. Розібратися в політичному підґрунті діяльності вашої організації.
11. Обговорювати свої погляди у відвертих дискусіях.
12. Приносити користь організації, в якій працюєте.
13. Слова не повинні розходитися зі справами.
14. Варто контролювати просування вперед.

15. Одержувати задоволення від свого розвитку.

План містить кілька етапів: 1) виявлення обмежень; 2) оцінка й обговорення обмежень; 3) подолання перешкод; 4) набуття нових навичок; 5) впровадження нових методів роботи; 6) аналіз просування вперед.

Концепція раціонального життя. Це система поглядів на діяльність людини і суспільства, що базується на логіці, раціональних міркуваннях. Вонаа з'явилася в США і відображала спосіб життя американського народу, закономірну форму процесу діяльності американського суспільства. Бачити сенс свого життя у праці, прораховувати результати вчинків – цьому вчить американська дійсність. Концепція чітко відображена у працях Д. Карнегі: "Як здобувати друзів і впливати на людей?", "Як виховати впевненість у собі й впливати на людей, виступаючи прилюдно?", "Як перестати турбуватися і почати жити?" тощо. Усі рекомендації, пропоновані Д. Карнегі, взято ним із практики, реальної американської дійсності. У цьому їх перевага і недолік. *Перше* – це результат спостережень вияву закономірної життєдіяльності людини в конкретних умовах. *Друге* – відсутність наукового обґрунтування рекомендацій. Проте треба віддати належне. Книги Д. Карнегі написано на початку століття, коли психологія, соціологія та інші науки про людину тільки зароджувалися. Іноді Карнегі обвинувачують у тому, що він вчить маніпулювати людьми. Використання рекомендацій, пропонованих автором, дає змогу маніпулювати людиною, що досить погано, але це і доводить дієвість рекомендованих ним засобів (методів, технологій). Факт маніпуляції є наслідком поставлених людиною цілей, що визначають необхідні засоби (методи технологій та ін.) їх досягнення. Немає аморальних методів, прийомів впливу, але є аморальні цілі, що додають першим відповідне забарвлення.

Акмеолого-технологічна концепція. Деяке уявлення про одну з найцікавіших систем поглядів на самоуправління дають рекомендації з досягнення успіху в житті, пропоновані акмеологами. Рекомендації акмеологів можна використовувати для розкриття факторів, що впливають на досягнення вершин розвитку людиною, вивчення механізмів розвитку.

Н. Хілл у книзі “Думай і багатій”, узагальнюючи результати успішної діяльності багатьох видатних американців, запропонував поетапне досягнення успіху в житті. Наведені ним 13 кроків (бажання, віра, самонавіяння, спеціальні знання, уява, планування, рішення, наполегливість, “мозковий центр”, таємниці сексу і сублімації, підсвідомість, інтелект, “шосте чуття”) повністю обґрунтовуються результатами досліджень сучасної науки. Рекомендуючи тому, хто бажає досягти успіху в житті, зробити ці 13 кроків, Н. Хілл запропонував своєрідну технологію СМ. Хоча сучасна наука не визнає ні “шостих чуттів”, ні багато чого іншого, описаного в подібних працях, практика свідчить про корисність для людини віри у вищий розум. Здебільшого ці рекомендації “працюють”, оскільки автори емпірично одержали технології свідомого управління психофізіологічними резервами організму, але сучасна наука не завжди їх може пояснити.

Східна концепція самоменеджменту – “звільнення” людини. Культуру Сходу європейці сотні років сприймали зверхньо. Проте процеси середини і кінця XX ст. змусили багатьох змінити свою думку. Центральним поняттям у східних навчаннях саморозвитку, самовдосконалення є концепція “звільнення” людини.

Східні методи самовпливу в управлінні людиною досить різноманітні за своєю спрямованістю, часом навіть протилежні за ефектом: одні активізують соціальну діяльність людини; інші замикають її у собі, ізолюють від зовнішнього світу. Сприйняття і розуміння східних рекомендацій значно ускладнено наявними недосконалими перекладами, численними інтерпретаціями східних філософських систем. Передати ідеї індобуддійської і даосько-конфуціанської шкіл мовою європейської логіки досить важко. Перекладати повинен не просто перекладач, а той, хто володіє певним мистецтвом перекладу.

Серед східних вчень центральне місце посідає медитація. Здатність медитувати дає змогу управляти своїми думками і почуттями. Будь-яке зосередження думки, концентрування уваги на чому-небудь аналогічні медитації, самогіпнозу. У ній немає нічого містичного. Згадайте, як працює свідомість. Ми

усвідомлюємо тільки те, на що спрямовано нашу увагу. Якщо зосередитися на проблемі, можна її вирішити; якщо сконцентрувати увагу на фізіологічних процесах, вони можуть змінитися. Прикладом є відоме всім аутогенне тренування, коли концентрування на відчутті тепла спричиняє приплив крові до шкіри. На Сході вважають, що, концентруючи увагу на чакрах, люди здатні регулювати свої психічні переживання.

Розвинена медитація дає змогу утримувати свідомість на будь-якій проблемі, очищати її від звичних думок, робити її порожньою. Наприклад, у східних бойових мистецтвах стан "порожнього розуму" вважається необхідною умовою перемоги, тому що виключає усвідомлену реакцію на дії супротивника, вона є підсвідомою.

Підтримання свідомості за допомогою медитації шляхом усунення помилкової моделі світу створює стан, названий просвітленням. Це використовується у творчості, бізнесі. Такі стани сприяють необхідній трансформації особистості. Застосування східних технік, які сприяють "просвітлінню", уможливлює розкриття і реалізацію творчого потенціалу людини.

У Китаї та Японії склалося інше розуміння істини, зумовлене уявленням про рівновагу єдиного й одиничного (істину шукають посередині). Наука Сходу не знала стрибків, злетів, але не зазнала і глибоких розчарувань. Склалася не стільки теоретична, дедуктивна наука, скільки практична, невіддільна від індивідуального досвіду. Сфера діяльності з формування нового знання, що виходить з єдності суб'єкта, об'єкта і засобів пізнання, адекватно відповідає нелінійному характеру східного мислення, без якого мисленню в науковій творчості не обійтися.

13.4. Тайм-менеджмент

Важливо вже сьогодні робити
те, про що інші будуть думати
завтра.

Спенсер Черчілль

Тайм-менеджмент (управління часом) – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, завдяки чому можна істотно збільшити ефективність і продуктивність праці. Про те, що час – могутня, майже незбагненна і некерована сила, людина знає здавна. Спочатку управління часом приписувалося лише бізнесу або трудовій діяльності, але згодом термін розширився, включивши з такою ж підставою особисту діяльність. Ті, хто навчилися ефективно розпоряджатися своїм часом, заощадили собі третину життя. Привабливо звучить, чи не так? Особливо, якщо подумати, в якому постійному авралі ми з вами живемо. Ціль полягає у тому, що якщо ви серйозно замислюєтеся над тим, щоб взяти відповідальність за себе і своє життя, робити більше за меншу кількість часу і бути більш вільним, тоді вам варто прислухатися до порад тайм-менеджменту.

Одна з найчастіше згадуваних проблем кожної людини виражається фразою: “Якби тільки в мене було більше часу...”. Це загальна проблема для всіх зайнятих людей. Усім їм бракує часу. Час – найдорогоцінніший і при цьому обмежений ресурс. Це унікальна субстанція – людина не може зібрати його, купити, здати або взяти в оренду. Здавна склалося уявлення, що людина з мінімальною кількістю вільного часу є важливою персоною. Але насправді це лише говорить про низький рівень самоорганізації, який являє собою послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, аби оптимально й зі змістом використовувати власний час. Тут було б доречно процитувати висловлення різних авторів про значення часу:

– Алан Лекейн: “Той, хто дозволяє вислизати своєму часу, випускає з рук своє життя; той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя”.

– Пітер Друк ер: “Час – найбільш обмежений капітал, і якщо не можеш ним розпоряджатися, не зможеш розпоряджатися нічим іншим”.

– Ульріх Зіверт: “Уміння розпоряджатися часом поряд із правильним керівництвом і технікою впливу на людей виступає фактором, який зумовлює ваш успіх і невдачу”.

Отже, можемо впевнено сказати, що успіх кожного залежить не лише від матеріально-економічних величин, а й від того, як він розпоряджається найціннішим надбанням – часом.

В основі побудови розподілу часу лежать певні принципи:

Таблиця 13.2

Принципи розподілу часу

№	Принцип	Суть принципу
1	**Встановлення пріоритетів**	Визначення цілей, яких необхідно досягати щодня. Керувати часом – значить інвестувати час у те, що ви хочете отримати від життя. Тож кожний повинен мати чіткі уявлення про пріоритетні цінності роботи підприємства, фірми, сім’ї, громадської діяльності та власної персони
2	**Ефективності**	Слідуючи цьому принципу, людина автоматично зосереджується на найважливіших речах. Справжній ключ до успіху полягає у вмінні концентрувати свою увагу на найістотніших завданнях. Людина повинна намагатися виконати кожне завдання вчасно, не зволікаючи з її вирішенням
3	**Пріоритетного планування**	Необхідно щодня складати список завдань, які ви повинні сьогодні виконати, та вказувати ступінь їх важливості, використовуючи просту шкалу, наприклад: 1 – вкрай важливо, 2 – вельми важливо, 3 – порівняно важливо. Визначивши найважливіші завдання, можете зосередитися на їх виконанні, а потім, за наявності часу, й на інших, менш важливих
4	**Пошуку вигоди від управління часом**	Докладаючи свідомих зусиль і концентруючи свою увагу, людина може визначити, що є найважливішим для її успіху та зростання працездатності, і зосередитися на досягненні саме цих цілей. Тож кожний має навчитися виділяти істотне й відрізняти його від другорядного. А це, у свою чергу, приведе до другої вигоди – більшого задоволення від праці через

		досягнення більш важливих цілей і можливість домогтися успіху в особистісному зростанні. Вигода полягає також у тому, що людина меншою мірою відчуватиме напругу і неспокій від браку часу. Занепокоєність, почуття провини та інші негативні емоції можуть знизити ефективність розумової роботи і працездатність загалом, що ускладнює процес прийняття рішень. Ефективне управління часом знижує хвилювання і занепокоєння, дозволяючи тим самим ухвалювати оптимальні рішення у стислі терміни Докладаючи таких зусиль, ви змусите час працювати на себе та перестанете бути його рабом. Завдяки цьому у вас з'явиться достатньо часу, аби забезпечити належну ефективність своїх справ, бізнесу, спілкування при одночасному зростанні продуктивності праці і обмеження посягань на особистий час

Для того щоб зрозуміти всю глибину проблеми, необхідно визначити насамперед причини дефіциту часу.

Таблиця 13.3

Причини дефіциту часу

№	Причини	Суть
5	**Дефіцит часу**	Планування часу сприяє підвищенню ефективності використання робочого дня. Вважається, що найкраще починати працю в один і той самий час, бо людина – раб своїх звичок. Це забезпечує гарний тонус і дозволяє на ділі реалізовувати принцип "людина – господар роботи, а не робота – господарка людини"
6	**Постійний поспіх**	Поспішаючи, людина не встигає навіть зосередитися на тій проблемі, яку вона вирішує у цей момент. Отже, вона не думає про інші способи її вирішення, які, можливо, є кращими, ніж той спосіб, який спав на думку першим
7	**Нагромадження робіт**	Людина починає займатися різними дрібними і не занадто важливими справами. У неї немає чіткого розподілу робіт за ступенем важливості, і вона не переймається аналізом ключових, перспективних питань
8	**Постійні доопрацювання**	Час, відведений на відпочинок, витрачається на роботу, людина не встигає відпочивати, що позначається на її працездатності наступного дня і як наслідок – веде до занепаду здоров'я
9	**Перевтома**	Наслідок тривалої роботи в умовах постійного поспіху
10	**Метушливість**	Це результат поганої організованості дня, іноді також залежить від імпульсивності людини
11	**Безплановість роботи**	Є результатом способу життя людини та її невміння планувати свої справи

Відтак, чим ліпше знаємо свій часовий бюджет і сукупність завдань, тим краще готові делегувати менш важливі справи, зменшувати їхню кількість або відкладати на пізніші строки.

При плануванні часу слід дотримуватися деяких основних правил, яких є чимало. Втім серед них можна означити п'ять найважливіших:

Таблиця 13.4

Основні правила планування часу

№	Назва правила	Суть правила
1	**Складання плану робочого часу**	Як показує досвід, необхідно складати план на певну частину свого робочого часу – на 60 %. Основне правило планування часу: 60 % – запланована активність; 20 % – непередбачена активність (резерви часу і позапланові дії); 20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість)
2	**Аналіз видів діяльності і витрачання часу**	Листок "денних перешкод". Слід задокументовувати і перевіряти те, як і на що витрачається час. Такі дії допоможуть набути досвіду як основу для майбутніх потреб у часі; вихідні позиції для удосконалення методики роботи та розподілу часу, а також знання у витратах бюджету свого часу
3	**Зведення завдань воєдино – план дій**	Щоб скласти гарний план, необхідно мати уявлення про майбутні справи (наприклад, розділити їх на довгострокові, середньо- та короткострокові)
4	**Регулярність, системність, послідовність**	Працювати над своїми планами часу регулярно й системно, послідовно доводити до кінця розпочату справу
5	**Реалістичне планування**	Не слід кидатися у крайність надмірного планування, потрібно планувати лише такий обсяг завдань, з яким реально можна впоратися

Подібно тому, як буває хвороба тіла, також є хвороба способу життя.

Демокріт

Йдеться про пожирачів (хронофаги, крадії) часу. Кожний з нас хоч раз у житті стикався з висловлюванням "пожирачі часу", хоч для кожного вони й є різними, але однаково забирають,

крадуть, віднімають наш дорогоцінний час. У результаті важлива робота залишається невиконаною, плани нереалізованими і вас починає переслідувати відчуття незадоволеності. Пожирачі часу бувають внутрішніми і зовнішніми. Внутрішні хронофаги – це погані звички, що гальмують вашу активність. До зовнішніх пожирачів часу належать люди, а також пристрої, прилади і сторонні заняття. Вони постійно віднімають вашу увагу, інколи зводячи результат до нуля. “А час – він як птах, випустиш і не впіймаєш...” Чим старше ми стаємо, тим ближче нам ці слова, а заодно і висловлювання “Хто виграв час, той виграв все!”. Адже з віком ситуація, коли година минула та день промайнув, починає дратувати все більше.

Соціологи стверджують, що серед хронофагів часу лідирують чотири: телевізор, телефон, комп’ютерні ігри та Інтернет. Подібно тому, як Лангольєри Стівена Кінга пожирають час і залишають за собою порожнечу, ці на перший погляд нешкідливі психологічні залежності з часом відвойовують усе більший шматок нашого життя. Знищуючи час, вони ще й псують настрій.

Як визначити, що нешкідлива звичка стала пожирачем часу?

– у вашому житті робота не займає більшої частини часу;

– без ритуалів на кшталт, розкладання пасьянсу зранку, перегляду всіх телепередач або кількох перекурів не обходиться жодного дня;

– відсутність улюбленої іграшки на кшталт телефону, комп’ютера, телевізора або ранкової газети викликає почуття неспокою і неприкаяності;

– ви знайомі на форумі з половиною міста, але, водночас, забули привітати свого батька з ювілеєм.

Як боротися з пожирачами часу? Насамперед слід починати з планування і постановки цілей, тобто з попередньої відповіді на запитання “Навіщо мені це потрібно?”. Якщо відповіді немає – краще продовжувати жити так, як вам буде зручніше. Можливо вони заповнюють нестачу чого-небудь: впевненості в собі, душевного тепла, відсутності потягу до роботи, спілкування, самореалізації або любові.

У цьому випадку ефективніше не боротися, а спробувати знайти те, чого бракує в реальному житті.

Що і як компенсувати?

Найчастіше втамовують спрагу спілкування віртуальні щоденники та форуми. Можливо, той, хто сотню разів на день перевіряє, що написали в коментарях в його "Живому журналі", а також всілякі записи на форумі або в чаті, просто є самотнім, незадоволеним своїм колом спілкування чи погано вміє будувати комунікацію в повсякденному житті. Помічено, що як тільки в реальному житті з'являється хтось або щось значуще, віртуальне спілкування зазвичай відходить на другий план.

Любителі комп'ютерних ігор здебільшого поділяються на дві великі категорії. Перша – люди, нездатні зробити щось значуще в реальності. Для них гра – це підміна власної ваги в житті, звеличення себе, ілюзія управління світом. Другі ж відпочивають у нехитрому віртуальному маленькому світі від складнощів реального світу.

Про невміння зі смаком проводити вільний час стрерджує і фанатична прихильність до телевізора.

А в цілому злісні атаки пожирачів часу свідчать про те, що в житті людини щось негаразд – не подобається робота або дошкуляють сімейні проблеми.

Звичайно, найкращий варіант – одним махом вирішити всі проблеми. Практично це, на жаль, можливо не завжди, тоді на допомогу приходить мета, заради якої є бажання зробити хоч маленький, але подвиг. Таким подвигом у житті можуть стати ваші улюблені заняття, хобі, все те, на що раніше бракувало часу. Те, про що ви мріяли вже давно, але вважали, що це не так важливо, відкладали, забували про це... Але насправді такі справи і бажання принесуть більше задоволення і користі, ніж ком'ютерні ігри або далекі від інтелектуальних телевізійні передачі. Безумовно, це важко – взяти й змінити щось у своєму житті, але існують прості поради, що допоможуть зберегти дорогоцінний час.

Таблиця 13.5

Поради щодо раціонального використання часу

№	Порада	Суть
1	**Точно визначіть свою мету**	Безліч людей марнують свій час і енергію на якусь справу, адже чітко не уявляють, що, власне, збираються зробити. Не знаючи точно, до чого йдуть, вони збиваються ще на старті, падають духом, втрачають дорогу і повертають на стежки. Тож визначте від самого початку хоча б "пункт призначення" – і дістанетеся його набагато швидше.
2	**Зосередьтеся на головному**	Запишіть на аркуші в порядку їхньої важливості найтерміновіші справи. Природно, йдеться про справи, що залежать цілком лише від вас. Не переймайтеся, якщо до кінця дня впораєтесь лише з однією або двома справами, а на завтра знову зосередьтеся на найголовнішому. Такий алгоритм допоможе вам мобілізуватися
3	**Придумуйте собі стимули**	Ми краще робимо те, що нам хочеться робити. Такі справи зазвичай висуваємо вперед тих, які нам потрібно зробити. Звідси завдання – якось перетворити свої заняття з "треба" на "хочеться", і продуктивність вашої діяльності підвищиться майже автоматично
4	**Встановіть тверді терміни**	Один із способів зв'язати себе зобов'язанням – окреслити для виконання певного завдання твердий термін. Одна справа сказати собі: "Я відповім на лист за першої ж можливості", і зовсім інша: "Я відповім на лист, а потім піду обідати". У першому випадку ви всіляко себе виправдовуєте, у другому – ставите себе в певні межі. Тому терміни мають бути реальними, інакше не вдасться виконати свої обов'язки, ви охолонете і відмовитеся від самої справи. Тож твердо тримайтеся терміну. Не розслабляйте себе міркуваннями про те, що не зможете виконати роботу вчасно, що термін можна перенести. Навпаки, будьте непохитні до себе, як були б непохитні до того, що вам пообіцяла інша людина
5	**Навчіться бути рішучим**	Не відкладайте справу з дня на день. Кажуть, що успіх полягає в тому, щоб поводитися правильно в 51 % випадків. Тому, розташовуючи визначені факти, вирішуйте і дійте. І вже якщо ви щось зробили, то не гайте часу на безплідні роздуми про мудрість прийнятого рішення. Рухайтеся далі

6	**Навчіться говорити “НІ”**	Якщо ви не навчитеся цьому, то виявитеся залученими до таких справ, якими ніколи не зайнялися б за власним бажанням. Частина вашої програми самодисципліни і економії часу повинна складатися саме з того, аби відокремлювати другорядне від головного. Звичайно, якщо вам заманеться розім’ятися, відволіктися від справ – пограйте в теніс або волейбол, сходіть у басейн або посидіть над шаховою партією – усе залежить від ваших інтересів – але уникайте безцільних зобов’язань, якщо в іншому місці час можна провести корисніше
7	**Не відволікайтеся на телефонні розмови**	Ніщо не може змагатися з телефоном як засобом економії часу, коли треба отримати якісь дані, зробити замовлення, з’ясувати непорозуміння, віддати вказівку або домовитися про зустріч. Але завжди виникає спокуса просто поговорити по телефону. Оберігайте себе від цього, наперед визначаючи, заради чого ви знімаєте трубку і з ким збираєтеся говорити. А потім ведіть розмову на діловому рівні
8	**Привчіть себе до записника**	Кожний, хто хоча б раз мучився, згадуючи, що ще треба зробити, поручиться за справедливість правила – записувати всі майбутні справи, а також яскраві, швидкоплинні думки та номери телефонів. Доцільно розміщені позначки на письмовому столі, біля дзеркала тощо допоможуть вам завжди бути напоготові стосовно всіх дрібних справ, про які інакше можна було б зовсім забути. Олівець з папером може зберегти навіть час, що витрачається на обміркування проблем. Одним словом, не завантажуйте пам’ять там, де це не потрібно
9	**Вчіться слухати**	Ви уникнете серйозних помилок, повторень і переробок, якщо з першого разу будете прагнути отримати вичерпні вказівки та відомості. З’явіться на нараду до 14.30, коли насправді її призначено на 15:00, – і втратите дорогоцінний час. Тому перш ніж щось робити, уточніть – де, коли, як, що, чому. Якщо що-небудь залишається незрозумілим, відразу ж з’ясуйте
10	**Шаблони**	Багато хто з нас інколи стає жертвою шаблонного мислення. Тільки тому, що ми завжди виконували щось одним певним чином, то часом вважаємо, що це й є найкращий з можливих способів. Проте майже всяку роботу можна вдосконалити, варто

		лише трохи подумати. Якщо зараз ви робите щось у послідовності АБВГ, спробуйте порядок АВБГ
11	**Не випускайте з уваги дрібниці**	Ви можете уникнути невеликих, але таких, що забирають час, затримок, якщо будете за можливості попереджати настання раптових дрібних криз. Це означає, що треба завжди мати під рукою достатній запас предметів, найчастіше вживаних у вашій роботі, у вашому побуті, будь це якісь запасні деталі або канцелярське приладдя, дрібні предмети туалету або навіть дрібні гроші. Придбайте другі ключі, окуляри чи навіть парасольку. Вирішуйте з вечора, що надягнете вранці
12	**Розпочинайте справу відразу**	Перш ніж взятися за роботу, безліч людей приводять до ладу свої столи, дивляться у вікна, занурюються у газетний кросворд, випивають горнятко кави, а потім дивуються, куди подівся час! Якщо ви знаєте, що треба робити, беріться за справу відразу ж. Тут не можна дати жодних порад. Ніхто, крім вас, не зможе допомогти позбутися звички баритися зі справами. Беріться за них – і негайно!
13	**Використовуйте час повністю**	Завжди є можливість набагато збільшити свій продуктивний час, повніше використовуючи його. Це означає, що під час поїздок, очікування, сніданку можна зайнятися такими справами, як планування свого дня, обмірковування майбутніх завдань, переглядання записок, що стануть у нагоді в подальшій роботі
14	**Слідкуйте за тим, на що витрачаєте вільний час**	Якщо гра в м’яч разом з друзями або рибалка допомагають вам відпочити і освіжитися – чудово! Але не займайтеся таким заняттям тільки тому, що так роблять інші. Ми могли б зберегти багато годин, якби були трохи вимогливішими до вибору кінокартин і телепередач, які дивимося, а також книг і журналів, які читаємо
15	**Змінюйте заняття**	Змінюючи заняття, ви зможете подолати відчуття втоми і зробити більше. Так, якщо кілька годин ви працювали сидячи і почали втомлюватися, візьміться до справи, яку треба виконувати стоячи або рухаючись. Тоді ви не лише побачите, що ваш організм здатний на більше, але така зміна зробить вас бадьорішим, більш зацікавленим у роботі

16	**Починайте раніше**	Починаючи день усього на 15–20 хвилин раніше того, до чого ви зазвичай звикли, ви задасте тон усьому дню
17	**Виховуйте пошану до свого часу**	Візьміть за звичку подумки давати вашому часу якусь оцінку – і ви станете по-новому ставитися до нього. Такий підхід допоможе також судити про те, чи варто вам займатися тими невеличкими справами, які пробиваються у ваш робочий час. Потрібно з повагою ставитися до часу. Такі прості і, можливо, на перший погляд, банальні поради можуть стати вирішальними у плануванні свого часу. Поставтеся ж до них з увагою. Випробуйте, чого вони варті – і опинитеся зовсім в іншому світі, у такому, в якому час перестане бути постійним вашим супротивником

Ефективними в тайм-менеджменті є багато технологій. Наведемо деякі з них:

– “Швидко стартувати (починати) дрібні і середні справи і доводити їх до кінця за 1 раз“. Важливим моментом є не просто запуск виконання справи, а саме зв’язка “почав–закінчив, стартував–фінішуй“.

У чому плюс? В тому, що Ви протягом дня отримуєте кілька завершених справ = кілька позитивних результатів = велике задоволення від виконаної роботи = заряд мотивації на наступний “Ривок”.

– Робота з “повним зануренням”. Як приклад можна привести підводний човен, який йде на глибину і стає фізично недоступний для зовнішніх подразників. Якщо ще й відключити радіозв’язок, то ізоляція від світу дорівнює 100 %. Досить часто не можемо дозволити собі “відключитися” від світу на 1–2 дня, але на 2–3 години цілком можливо. Ви навіть не уявляєте собі, який обсяг роботи можна зробити за 1 годину, якщо працювати з повним зануренням. Через пару годин час знову “спливає” і вже працюєте далі за заздалегідь наміченим планом.

Низька продуктивність сучасних працівників, зокрема і керівників, пояснюється тим, що всі один одного постійно смикають. Дзвінки, мейли, SMS, Skype, внутрішні чат-клієнти тощо.

А кожного разу, коли вас відволікли, збили з пантелику, ви втрачаєте концентрацію над поточним "шматком" роботи – потрібно не менше 15 хвилин, щоб повернутися в колишнє робочий стан. 1 переривання = 15 хвилин "коту під хвіст". Ще 1 – ще мінус 15 хвилин. Відповіли на 4 дзвінки = мінус 1 година. Сумна математика, чи не так?

– Робота в жорстких рамках свого розкладу. Запам'ятайте одну просту істину, яка, можливо, заощадила Вам багато часу і нервів:

Ви – найважливіша людина, яка може розпоряджатися вашим часом.

Зрозуміло, жодна людина не може й не повинна використовувати всі техніки управління часом одночасно. Краще за все опановувати різні методи послідовно. Це дозволить вам використовувати час значно ефективніше. Економія хоча б 10 % часу або "збільшення" свого робочого дня хоча б на півгодини може дати за місяці і роки значно відчутні результати. Щоденна економія 30 хвилин за 48 років буде еквівалентна економії цілого року, що не переривається ні сном, ні обідніми перервами! Ефективне управління часом не лише дозволяє нам зробити свій робочий день продуктивнішим, а й знімає психологічні перевантаження, що виникають внаслідок браку часу і негативно впливають на продуктивність праці та задоволеність нею.

Необхідно уважно ставитися до того, що робимо. Деякі справи взагалі не варто робити. Необхідно делегувати роботу іншим людям, віддавати звіт собі в тому, як витрачаємо час. Не треба засмучуватися через те, що в житті багато невпорядкованості, просто намагатися робити все своєчасно й ставити правильні цілі? Постійно стежити за розкладом (планом) дня, тижня, місяця. Про поставлену мету не можна забувати, слід йти до неї системно й постійно контролювати зроблене.

Таким чином, час – один з найцінніших життєвих ресурсів. В усіх релігіях були боги, що втілювали *час*, – саме їх вважалося практично неможливим задовольнити. Але при цьому сама людина володіє певним "почуттям часу": то відчуває швидкоплинність життя, то страждає від того, що час "застиг", іноді

потрапляє “в ногу з часом”, а деколи обганяє його або відстає... От і виходить, що, розвиваючи це загадкове “почуття часу”, можна навчитися керувати часом власного життя, як-то кажуть, на роботі і вдома, а значить – і власною долею.

Незважаючи на те, що на цю тему написано багато книг та опубліковано безліч статей, кожна людина повинна сама вирішити, що вона хоче, планувати свої справи і розраховувати час, витрачений на ту чи іншу справу або заняття. Усвідомити важливість і необхідність цього рішення – це вже половина справи. Тільки від самої людини залежить успіх у плануванні. У наш час, коли обсяги перероблюваної інформації майже в 1000 разів вищі, ніж століття тому, розуміння і дотримання технік тайм-менеджменту – той невеликий рятівник, який допоможе нам досягати поставлених цілей, працювати і відпочивати, приділяти час рідним і коханим, бути успішними в умовах мінливого середовища та вирі нескінченних справ, навчить високому рівню самодисципліни, самоорганізованості, і не “скрізь встигати”, а встигати, головне, відповідно до цілей, завдань, орієнтирів.

13.5. Принципи і правила саморозвитку менеджера

Принцип закладає загальну стратегію поведінки і діяльності на перспективу.

Правило характеризує тактику цієї поведінки і діяльності.

Сформулювавши свої принципи, необхідно їх виконання почати із самоаналізу. Тільки людина здатна свідомо обмірковувати, планувати і здійснювати свої задуми, тільки вона може цілеспрямовано впливати на себе саму, а отже, на свою долю і майбутнє.

По-перше, необхідно чітко усвідомити цінність часу, бо вся наша діяльність відбувається в часових рамках. Усі перераховані нижче джерела “зливу” часу залежать тільки від Вас. Ініціатором і організатором “втраченого часу” є лише ви.

Джерело 1 – “дружнє” спілкування з колегами в робочий час. Цей джерело досить сильно проявляє себе в офісних умовах,

особливо, коли робочі місця / столи розміщені близько один до одного. Сюди належать:

– поділитися міркуваннями про останній фільм;
– обговорення спортивних, політичних подій;
– обговорення своїх колег;
– обговорення одягу, купленого вчора;
– внутрішні плітки тощо.

Запам'ятайте, що причин "перекинутися словом з колегою" знайдеться багато, тим більше, що на роботі ви проводите набагато більше часу, ніж удома з сім'єю. Якщо в приміщенні більше двох осіб, то тут з'являється небезпека "масових заворушень". Декілька слів один, декілька інший і «пішло-поїхало».

Так що ж, всі сидять і нічого не роблять? Ні, видимість роботи створюється! Клавіші на компах стукають, принтери друкують, але швидкість і результативність роботи катастрофічно низька. А найголовніша небезпека в тому, що так й план проведення часу значно б'є по мотивації і здорових амбіціях.

Джерело 2. Спілкування з товаришами-колегами під час перерви. Але негативно не саме спілкування, а те, що ним у 99 % випадків зловживають. Якщо обід з 13 до 14, то обов'язково він починається о 12.45 та закінчується о 13.15. Ще раз звертаю увагу, що йдеться "про втрачений час", а не "шкутильгаючу на обидві ноги дисципліну".

Джерело 3. Ланцюгова інтернет-реакція. Принцип досить простий, але від цього не менш деструктивний. Наприклад:

1. Ви зайшли на один із сайтів.

2. Вивчили потрібну/непотрібну інформацію, прочитали статтю, подивилися відео тощо.

3. Кликнули на банер/картинку/відео/статтю, що розміщена поруч (відповідну за темою, ТОП тощо)

4. Картинка за картинкою, відео за відео, сайт за сайтом...

5. В один момент, прийшовши до тями, розумієте, що пройшло 1–2–3 години, настрій зіпсований, роботу не зроблено, клієнти не обдзвонилися, проте втрачено багато часу і вивчено велику кількість непотрібної інформації. "Цікаво" і "приносить результат" – ці поняття зовсім несумісні. Більш правильно можна

сказати – “цікаво–безглуздо” і “результативно – наближає до цілей”. “Сніжний ком” соціальних мереж, новин і телепередач працює за тим же принципом.

Джерело 4. Музика зі словами. Так! Так! Я не помилився. Якщо Ви працюєте “головою”, а не “руками”, то постарайтеся виключити зі свого оточення будь-який подразник, за який здатний зачепитися ваш мозок і відвести в сторону від поточного завдання. Повірте, вашому внутрішньому “Я” ох, як не подобається робити зусилля (нехай навіть розумові) ! Підказка: Ви можете включити музику, що не несе смислового навантаження – інструментал, Maestro FM тощо.

Будь-яка справа починається з ідеї. Існує тільки те, про що думаєш. Думки формуються і розвиваються в підсвідомості “будівельний майданчик” життя і “робоче приміщення” душі), яке прагне реалізувати кожну думку. Постійне повторення однієї ідеї перетворюється спершу на віру, потім – на переконання. Віра веде до дії, концентрування – до успіху, повторення – до майстерності. Оскільки усе, що росте, має потребу в їжі, їжа думки – це концентрування (згусток життєвої енергії) свідоме або неусвідомлене.

Внаслідок прийняття цільового рішення можна спрямувати увагу на будь-яке питання. Увага зумовлює посилення інтелектуальної діяльності, відсутність уваги її ослаблює, згода активізує сили, внаслідок відмови – життєві сили вичерпуються.

Таким чином, що ти про себе думаєш, тим ти і станеш. У конфлікті між почуттям і розумом перемагає завжди почуття. Вони спрямовують і підсилюють концентрування несвідомо, але наполегливо.

У цьому випадку ставиться мета пізнання себе, знання того, що ти вмієш; того, що вміння робить нас сильнішими. Розібравшись у тому, ким ти є, що тебе зробило таким, яким ти хочеш бути, можна виробляти необхідні звички і характер, орієнтований на успіх та знаходити й використовувати можливості до самовдосконалення.

Пропонуються принципи і правила, які носять універсальний характер, мають загальнолюдські цінності, а тому можуть бути корисними всім, зокрема і тим, хто називає себе менеджером.

Принципи самопізнання:

1. Постійно думайте над тим, що і як робити.

2. Ведіть щоденник, де аналізуйте причини своїх успіхів і невдач.

3. Постійно вивчайте свої сильні і слабкі сторони.

Принципи гармонії, простоти і краси:

1. Пам'ятайте, що гармонія, простота і краса досягається напруженою працею.

2. Пам'ятайте, що любов до Батьківщини починається з любові до прекрасного. Тому все, що робимо, повинно бути просто, гармонійно і красиво.

Принципи цілепокладання і творчого самовизначення:

1. Мати ціль для всього життя. Ціль для року, місяця, для тижня, дня, часу і хвилини, підпорядковуючи низькі цілі високим (Л. Н. Толстой "Правила жизни").

2. Пам'ятайте – поставили перед собою ціль – ідіть до неї і досягайте її.

Принципи планування:

1. Плануючи, враховуйте час. Встановлюйте реальні строки досягнення цілі.

2. Плануйте, чого повинні досягти, що зробити сьогодні, завтра, протягом тижня, у перспективі.

3. Періодично хронометруйте час, шукайте резерви часу.

Принципи самоорганізації:

1. Навчіться переходити до справи відразу.
2. Розпочавши справу, зосередьтеся на основному.
3. Змінюйте вид занять, видумуйте для себе стимули.

4. Заставляйте постійно свій розум діяти на всю можливу йому силу (Л. Н. Толстой "Правила жизни").

5. Максимально використовуйте самонаказ: "Усе, досить", "Я повинен це зробити".

6. Кожний вечір давайте собі самозвіт щодо своїх справ і вчинків.

7. Пам'ятайте слова: "Не позволяй душе лениться! Чтоб в ступе воду не толочь, душа обязана трудиться и день и ночь, и день и ночь!"

Принципи оптимізму:

1. Не падати у відчай навіть у разі тимчасових невдач.

2. Переконуйте себе: “Я здатний на більше! Вирішував же я і більш складні завдання!”.

3. У випадку невдач шукайте нові методи і засоби, новий “ключ” до вирішення завдань.

4. Пам’ятайте: оптимізм і віра в успіх – передумова успіху!

5. Шукайте в інших людях завжди щось позитивне.

Варто зазначити, що окремо взятий принцип чи правило застосовуються досить рідко і не можуть гарантувати успіх. Необхідна система, безперервне самовдосконалення з урахуванням реальних здібностей і умов життєдіяльності.

Правила самоосвіти і саморозвитку за В. Івановим:

1. У сфері управління систематично поглиблювати свої знання у сфері економіки, менеджменту, маркетингу.

2. У сфері розширення загального розвитку читати увечері і у вихідні дні в середньому не менше ніж 50 сторінок. Оволодіти прийомами швидкого читання. Крім того, не забувати про класику.

3. У сфері виробничої діяльності вивчати досвід створення акціонерних товариств: їх сильні і слабкі сторони, проблеми і труднощі.

4. У сфері спілкування розвивати культуру ділового і неформального спілкування, культуру розв’язання конфліктних ситуацій в колективі, уміти вести дискусію, переконувати.

5. У сфері дозвілля записатися у басейн. У вихідні дні – лижі, літом – дача або виїзд у ліс. Один раз на місяць – театр, кіно, виставки. У громадському транспорті намагатися використовувати час для спостережень, слухання аудіокнижок, лекцій або вивчення іноземних мов.

Отже, різні системи тайм-менеджменту – це конструктор, збираючи частини якого, кожна людина може підвищити свою ефективність. Через деякий час процес необхідно повторювати, оскільки ситуація навколо нас постійно змінюється.

Запитання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність самоменеджменту.

2. Що охоплюють теоретико-методологічні засади самоменеджменту людини?

3. Визначте функції, завдання, структуру, закони і категорії теорії СМ.

4. Проаналізуйте системний зв'язок СМ з іншими дисциплінами.

5. Що є предметом і об'єктом СМ?

6. Проаналізуйте концепції СМ.

7. Проаналізуйте концепції СМ західної культури.

8. Чим відрізняються концепції СМ східної культури?

9. Визначте в загальних рисах власну модель СМ.

10. Охарактеризуйте акмеологічні та валеогічні засади самоменеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1. *На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно на основі власних життєвих пріоритетів визначити доцільність технологій самоменеджменту, що мають пряме відношення до ситуації.*

Завдання 2. Назвати основні професійні та особистісні якості випускника вищого навчального закладу, які допоможуть у майбутньому здійснювати ефективну професійну діяльність, використовуючи методику "Три стільці Діснея".

Ситуація 1. *Питання.* 1. Які методики самоменеджменту ви рекомендуватимете молодому спеціалісту для визначення життєвих приоритетів?

2. Які методики самоменеджменту ви рекомендуватимете молодому спеціалісту з метою підвищення рівня відповідальності, якщо відомо, що йому властива мотивація уникання неуспіху?

3. Вкажіть показники досягнення молодим спеціалістом поставлених цілей.

Короткий зміст методики "Три стільці Діснея"

Цікавий і оригінальний підхід методики оцінювання ідеї використовується від непересічного американського бізнесмена Волт Діснея. Коли винахідник Міккі Мауса заходив у глухий кут з якоюсь ідеєю, він завжди використовував свою "систему трьох

стільців”. Стільці слугували для того, щоб подумки зайняти різні перспективи при розгляді питання.

Перший стілець займав “мрійник”, другий – “реаліст”, а третій – “критик”. У такий спосіб Волт Дісней розділив оцінювання ідеї на окремі фази. Усі три фази повинні були бути незалежними одна від іншої. Мрійник завжди мислить позитивно. Реаліст концентрується на питаннях, які необхідно вирішити. Наприклад, скільки буде коштувати реалізація ідеї? Які кроки необхідно почати робити? Критик оцінює можливу небезпеку й ризик при реалізації ідеї. Розглядаючи ідею з позиції критика, необхідно врахувати, що тут не йдеться про те, щоб звести ідею нанівець критичними зауваженнями, а про необхідність розпізнати реальні ризики.

Встаючи з кожного зі стільців і сідаючи на інший, Волт Дісней усвідомлено змінював і точку зору мислителя з певного стільця.

Резюме. Охарактеризуйте методику “Три стільці Діснея”. Чи запропонували б ви її для визначення рівня саморозуміння?

Запропонуйте певну проблемну ситуацію і практично перевірте зазначену методику.

Висновки обґрунтуйте в груповій дискусії.

Ситуація 2. Застосуйте вищезазначену методику (або запропоновану вами) для визначення власних переваг за ситуації співбесіди при прийомі на роботу за фахом.

1. Якими є критерії доцільності обраних вами методик?
2. Які із цих методик можна віднести до стратегічного, а які – до тактичного самоменеджменту?
3. Які з цих методик мають директивний характер?
4. Якими є висновки за результатами застосованих методик?

Ситуація 3. Ви – новий працівник у відділі з набору персоналу фірми “Альп”. Застосуйте дві методики із самоорганізування у команді.

1. Які напрями роботи у команді були надані рефлексії?
2. Якою методикою слід визначити відповідність ваших цінностей та цінностей організації?

Відповіді обґрунтуйте.

Ситуація 4. Ви розумний, досвідчений, справедливий керівник, але в трудовому колективі є лідер, який претендує на ваше місце. Між вами йде невидима для колективу конкурентна боротьба, бо ви також відчуваєте себе лідером. Як ви будете діяти, щоб залишитися на посаді і надалі? Які якості як члена команди вам слід розвинути?

Обґрунтуйте свої дії.

Ситуація 5. Хлібопекарний комбінат "Ріжок" налагодив встановлені зв'язки з постачальниками та споживачами продукції. Утворені схеми працювали добре, аж поки не виникло кілька приватних невеликих підприємств-конкурентів. Частина робітників почала погрожувати страйком, бо їхня заробітна плата істотно відрізнялася від оплати у приватних конкурентів не на їхню користь. Та й затримки у виплатах теж траплялися. Плани виконувалися, хоча тенденції до зриву їхнього виконання саме в останній момент почастішали. Така ситуація позначалися і на якості продукції. Окремі працівники задля компенсації вдавалися до крадіжок. Інші – намагалися підбурити колектив до рішучих дій.

За допомогою яких методів менеджменту (самоменеджменту) ви, як представник керуючої підсистеми, впливали б на керовану з метою вирішення проблем та виправлення ситуації?

Ситуація 6. Ви отримали одночасно два термінові завдання: від вашого безпосереднього і вищого керівника. Часу для узгодження термінів немає. Необхідно розпочати роботу. Виберіть та обґрунтуйте краще рішення:

А. Передусім буду виконувати завдання того, кого особисто більше поважаю.

Б. Спочатку буду виконувати завдання, найважливіше на мій погляд.

В. Буду виконувати завдання вищого керівника.

Г. Буду виконувати завдання безпосереднього керівника, запропонувавши йому порозумітися з вищим керівником щодо пріоритетності та послідовності виконання завдань.

Які технології самоменеджменту ви використали?

Завдання 3. *Практична вправа "Причини дефіциту часу".*

Мета: з'ясувати фактори, що призводять до втрати часу.

Інструкція: об'єднатися у дві групи за принципом "Юлій – Цезар". Кожній групі потрібно заповнити отримані аркуші ідеями, скласти перелік причин дефіциту часу. Потім обмінятися аркушами і придумати шляхи та методи усунення кожної з перелічених причин.

Результати презентувати й обговорити в груповій дискусії, зокрема те, що всі причини браку часу поділяються на дві великі групи – об'єктивні та суб'єктивні.

І група. Причини, які є наслідком безглуздих дій самої людини: непослідовність, надмірна схильність до перерв у роботі, погана обізнаність, відсутність чіткого ранжування завдань за ступенем їхньої важливості, слабка мотивація до праці тощо.

ІІ група. Причини, які не залежать від нас. Це великий потік рутинних справ, часто термінових, робота над якими забирає багато часу, а також "крадії часу".

Творчі завдання

Завдання 1. *Підготувати "Власне резюме молодого спеціаліста".*

Завдання 2. *Виберіть афоризм, в якому найповніше розкрито його сутність. Поясніть свій вибір.*

– "Я завжди радий навчатися, але мені не завжди до душі, коли мене повчають" (*В. Черчілль*);

– "Значна частина успіху – бажання його досягти" *(Луцій Аней Сенека)*;

– "Хто хоче, той і може" (*М. Ф. Квінтілліон*);

– "Якщо ви думаєте, що компетентність коштує дорого, спробуйте некомпетентність" (*Й. С. фон Хольстайн*);

– "Найголовніша людина в кімнаті та, яка знає, що потрібно зараз робити" (*Дж. Л.Уебб*);

– "Директор – така сама людина, як і всі інші, тільки він про це не знає" (*Р. Чандлер)*;

– "Щоб знайти спільну мову з керівником, потрібно стати його шефом" (*В. Георгієв).*

Тестові завдання

1. Самоменеджмент – це дисципліна, що:

а) поєднує у собі прикладні та теоретичні складові об'єкта і суб'єкта управління;

б) зводиться до керування своїм часом діяльності;

в) коригує результати якогось процесу;

г) усі відповіді правильні.

2. Метод „4х" полягає у послідовному аналізі:

а) переваг, недоліків, сильних та слабких сторін, можливостей;

б) знань, досягнень настрою, самопочуття;

в) поведінки менеджерів, працівників, конкурентів, споживачів;

г) немає правильної відповіді.

3. До засобів самоуправління можна віднести

а) орієнтацію на соціальну групу;

б) орієнтацію на організацію діяльності фірми;

в) ціль, план, програму, метод, технологію;

г) немає правильної відповіді.

4. Уявлення про одну з найцікавіших систем поглядів на самоуправління дають рекомендації з досягнення успіху в житті в концепції:

а) раціональної організації часу;

б) східній концепції;

в) акмеолого-технологічній;

г) усі відповіді правильні.

5. До загальних законів управління належать:

а) закон соціального спадкування, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки домінанти рефлекторного характеру діяльності, впливу емоцій, вольової детермінації;

б) закон цілепокладання, необхідної розмаїтості, відповідності, традиції, руху зворотного зв'язку, резонансного порушення систем, ентропії, інтеграції управління;

в) закони природи;

г) усі відповіді правильні.

6. До специфічних законів управління належать:

а) закон соціального спадкування, єдності свідомого і несвідомого, інерції, установки, домінанти, рефлекторного характеру діяльності, впливу емоцій, вольової детермінації;

б) закон цілепокладання, необхідної розмаїтості, відповідності, традиції, руху зворотного зв'язку, резонансного порушення систем, ентропії, інтеграції управління;

в) закони природи;

г) усі відповіді правильні.

7. Який закон, на думку І. Павлова, є основним законом життя:

а) відповідності;

б) традиції;

в) необхідної розмаїтості;

г) руху.

8. До якого принципу самоменеджменту належать твердження: "у світі існує те, що можна виміряти або оцінити"?

а) антропний принцип у розвитку людини;

б) принцип створення мінімуму ентропії;

в) принцип додатковості Бора;

г) усі відповіді правильні.

9. Вибір, який робить людина тільки на основі відчуття, що цей вибір правильний, – це:

а) організаційне рішення;

б) ризикове рішення;

в) інтуїтивне рішення;

г) немає правильної відповіді.

10. Важливим елементом самоуправління розвитком є рівень володіння:

а) рефлексією;

б) технологією;

в) логікою;

г) усі відповіді правильні.

Список рекомендованих джерел до теми 13

базовий [1; 4; 7; 10; 16; 19; 20; 22];
допоміжний [28; 29; 35; 36; 41; 42; 44];
інформаційні ресурси [46; 49; 52];
міжнародні видання [56; 59; 63; 65,68].

ТЕМА 14
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

Завдання успішного менеджменту – зробити організацію результативною та ефективною в найближчій і довгостроковій перспективі.

І. Адізес

Основні терміни і поняття: *ефективність управління, концепції, підходи, напрями.*

План (логіка) викладу і засвоєння матеріалу

14.1. Зміст категорії "ефективність управління".

14.2. Концепції та підходи до визначення ефективності управління.

14.3. Напрями підвищення ефективності управлінської праці.

14.1. Зміст категорії "ефективність управління"

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності.

Ефективність управління – результативність функціонування системи та процесу управління як взаємодії системи, яка управляє і якою управляють. Ефективність управління визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Результативність управління розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління.

Трохи інший зміст вкладається в поняття "ефективність управління", що пов'язано насамперед з неадекватністю термінів "ефект" і "ефективність".

Ефект – це підсумок, результат діяльності, тоді як ефективність характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту. Якщо ототожнити ефект управління з його результативністю, а витрати – з витратами на управління, то дійдемо до такої логічної формули ефективності управління:

$$\textit{Ефективність управління} = \frac{\textit{Ефект (результат) управління}}{\textit{Витрати на управління}} \quad (14.1)$$

Застосуванню цієї якісної залежності для кількісної оцінки ефективності управління перешкоджає ряд обставин, пов'язаних з поняттям "ефективність". Ефективність управління як складова частина економіки управління, включає до розгляду:

– управлінський потенціал (сукупність усіх ресурсів, використовуваних системою управління: матеріальних, фінансових, інформаційних, інтелектуальних, людських, сировинних ресурсів);

– затрати на управління, які визначаються змістом, організацією, технологією та обсягом роботи щодо реалізації відповідних функцій управління (оплату праці, управлінську техніку, організацію й забезпечення управління, накладні витрати);

– характер управлінської праці (продукт праці управлінців не має речових результатів, кінцевим продуктом є сукупність управлінських рішень і вплив, який вони справляють);

– ефективність дій у процесі діяльності організації для реалізації певних цілей.

Визначаючи ефективність управління, неправомірно вважати результати керованих процесів підсумком тільки управлінської діяльності. Основна частина продукту створюється виробниками, а не управлінцями. Тому некоректно порівнювати результат усього господарювання з витратами тільки на управління.

У підсумку одержимо формулу ефективності, але вже не управління, а всього керованого об'єкта чи процесу:

$$\textbf{Ефективність} = \frac{\textbf{Результат}}{\textbf{Витрати на отримання результату}} \quad (14.2)$$

Ефективність управління можна вимірювати за результатами керованих об'єктів і процесів. І все ж встановлення ефективності власне управління можливе, але за допомогою іншого використання вихідної логічної формули. Наприклад, способи управління, що дозволяють досягти заданого фіксованого результату за найменших витрат на управління, відповідають вищому рівню ефективності. Досягнення максимального результату в умовах обмеження витрат на управління свідчить про найвищий показник ефективності управління.

14.2. Концепції та підходи до визначення ефективності управління

На будь-якому рівні організації менеджери намагаються досягати високих результатів. Однак загальна згода щодо змісту категорії "ефективність" відсутня. Відмінності у визначенні управлінської ефективності відображають прихильність різних авторів до однієї з таких концепцій та підходів до оцінки організаційної ефективності.

Цільова концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на досягнення певних цілей, а ефективність управління характеризує ступінь досягнення поставлених цілей.

Як показники, що відображають результат діяльності, використовуються:

- обсяг реалізації продукції (надання послуг);
- частка продукту організації на ринку;
- обсяг прибутку;
- асортимент продукції або послуг;
- темпи зростання обсягів продаж.
- показники якості продукції (послуг) організації тощо.

Численні управлінські методи ґрунтуються на цільовій концепції. Проте, незважаючи на свою привабливість та зовнішню простоту, застосування цільової концепції пов'язане із рядом проблем, найбільш поширеними з яких є:

1) досягнення цілі не є легко вимірюваним, якщо організація не виробляє матеріальних продуктів (цілі освітніх закладів, державних установ тощо);

2) організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом (досягнення максимального прибутку – забезпечення максимально безпечних умов роботи);

3) спірним є саме існування загального набору "офіційних" цілей організації (складність досягнення згоди серед менеджерів).

Системна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні чинники, так і фактори зовнішнього середовища, а ефективність управління характеризує ступінь адаптації організації до свого зовнішнього середовища.

Усі ці системи висувають вимоги до своїх частин не лише щодо прийнятної якості продуктів та їх кількості, але й щодо чистоти довкілля, забезпечення внутрішньої стабільності та глобальної політичної стабільності. Саме тому організація не може обмежитися виробництвом товарів та послуг, що задовольняють її покупців; вона повинна діяти таким чином, щоб були задоволені інші важливі елементи більш великих систем.

Системна концепція пояснює, чому ресурси повинні використовуватися для діяльності, яка безпосередньо не пов'язана із досягненням мети організації. Тобто організація має прилаштовуватися (адаптуватися) до вимог зовнішнього оточення.

Системна концепція організації акцентує увагу на двох важливих міркуваннях:

1) виживання організації залежить від її здатності адаптуватися до вимог середовища;

2) для задоволення цих вимог повний цикл "входи – процес – виходи" повинен перебувати у центрі уваги керівництва.

Концепція ефективності управління на основі досягнення "балансу інтересів" – це концепція, згідно з якою діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють в організації та з організацією, а ефективність управління характеризує ступінь

досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації індивідуумів і груп.

Люди та їх групи, що беруть участь в організації, включають її службовців (менеджерів та виконавців), акціонерів, директорів, постачальників, кредиторів, офіційних осіб на всіх державних рівнях, менеджерів конкуруючих організацій та організацій, що співпрацюють, громадськість. Кожна з цих груп передбачає, що організація буде керуватися їх інтересами.

Щодо концепції "балансу інтересів" організація є ефективною тією, в якій вона задовольняє інтереси групи, що контролює найбільш важливий на цей момент ресурс.

Визначення ефективності управління за концепцією досягнення "балансу інтересів" ґрунтується на вимірюванні ступеня задоволення потреб усіх груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. Основним критерієм оцінки ефективності управління за цією концепцією є досягнення балансу інтересів усіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Велику увагу у процесі оцінки ефективності управління надають якості життя, під яким розуміють ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом виконання роботи у ній.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією основного критерію, використовуються як методи прямих розрахунків, так і опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Функціональна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою управління розглядається з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, а ефективність управління характеризує зіставлення результатів та витрат самої системи управління.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціональної концепції вимірюють, зокрема, такими показниками:

– зменшення трудомісткості управлінських робіт;

– скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;

– скорочення втрат робочого часу управлінців;

– зменшення плинності управлінських кадрів тощо.

До складу витрат на управління входять:

– основна і додаткова заробітна плата апарату управління організації з нарахуваннями;

– амортизація основних фондів управління (будівель і приміщень, технічних засобів управління);

– витрати усіх видів енергії на освітлення, опалення і вентиляцію приміщень управління;

– витрати на різні допоміжні матеріали (канцелярські товари, папір тощо);

– витрати на поточний ремонт адміністративних приміщень (офісів) тощо.

Композиційна концепція ефективності управління – це концепція, згідно з якою ефективність управління визначається ступенем впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Композиційна концепція ґрунтується на визначенні ступеня впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому.

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються такі:

– продуктивність праці;

– розмір зниження собівартості продукту;

– обсяги приросту прибутку;

– обсяги реалізації продукту тощо.

У межах композиційної концепції до визначення ефективності управління досить широко використовуються показники економічності апарату управління:

– питома вага управлінців в загальній чисельності працюючих;

– питома вага персоналу управління у загальному фонді оплати праці;

– питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Поряд із наведеними концепціями в теорії і практиці менеджменту склалися три найбільш поширені підходи до оцінки ефективності управління: інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на побудові синтетичного (інтегрального) показника, який охоплює декілька часткових (безпосередньо не зіставних) показників ефективності управління.

Інтегральний підхід з'явився як один із варіантів подолання основного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, що охоплюють декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Принципова формула розрахунку синтетичного показника ефективності управління (W) має такий вигляд:

$$W = f\,(P_1 \cdot P_2 \cdot \ldots \cdot P_i \cdot \ldots \cdot P_n), \qquad (14.3)$$

де P_1, P_2, … P_i; … P_n – часткові показники ефективності управління.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність організації може визначатися рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відображає високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює у процесі оцінки три рівні ефективності:

1) індивідуальний;

2) груповий;

3) організаційний та відповідні фактори, що на них впливають. Ефективність управління при цьому формується як інтегрований результат індивідуальної, групової та організаційної ефективності з урахуванням синергічного ефекту.

Залежно від рівня управління менеджери керують роботою окремих виконавців (індивідів), груп виконавців або підрозділів, а також організацією в цілому. Відповідно до наведених рівнів управлінської відповідальності розрізняють три види ефективності.

На базовому рівні перебуває індивідуальна ефективність, яка відображає рівень виконання завдань конкретними працівниками. Менеджери традиційно визначають індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, що є підставою для збільшення заробітної плати, просування службою та інших стимулів, чинних в організації.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. У деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над непов'язаними проектами). В інших випадках внаслідок синергічного ефекту групова ефективність є дещо більшою за суму окремих внесків (наприклад, складальна лінія, на якій виробляються готові вироби).

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються із співробітників і груп; отже, організаційна ефективність включає індивідуальну й групову ефективність. Однак за рахунок синергічного ефекту організаційна ефективність перевищує суму індивідуальної та групової ефективності. Фактично підґрунтям існування організацій є їх здатність виконувати більший обсяг робіт, ніж це можливо за рахунок індивідуальних зусиль.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління виокремлює у процесі оцінки коротко-, середньо- та довгострокові періоди, для кожного з яких можна визначити специфічні критерії оцінки ефективності управління. Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та додатковому факторі (параметрі часу). З неї випливає, що:

– організаційна ефективність – це узагальнююча категорія, що містить у собі ряд часткових категорій як компоненти;

– завдання управління полягає у збереженні оптимального балансу між цими компонентами.

Серед дослідників не існує єдиної думки щодо складу цих компонентів та їх взаємозв'язку, однак введення параметру часу до моделі функціонування організації не викликає сумнівів.

Кінцевим критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища, що являє собою довготермінове мірило організаційної ефективності.

Існує п'ять критеріїв короткотермінової ефективності: продуктивність; якість; ефективність; гнучкість; задоволеність.

Критерії конкурентоспроможності та розвитку відображають середньотермінову ефективність. Взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності з параметром часу наведено на рис. 14.1.

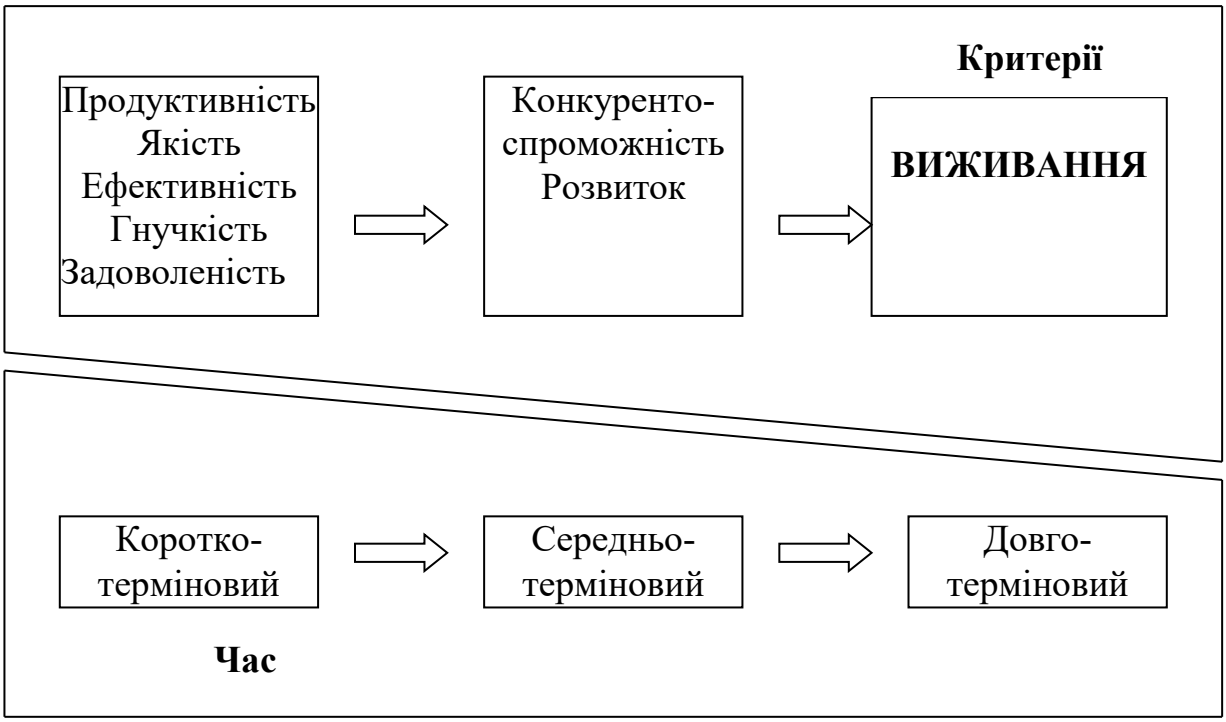


Рис. 14.1. Часова модель ефективності

Продуктивність – це здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища. Показниками продуктивності можуть бути: прибуток, обсяг продажу, частка ринку тощо. Вони визначають результати діяльності організації, якими користуються споживачі.

Якість – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг. Фахівці, що досліджують питання якості, вважають її кінцевим критерієм індивідуальної,

групової та організаційної ефективності, необхідною умовою виживання.

Ефективність організації – це співвідношення “виходів” до введених факторів. Цей критерій ґрунтується на повному циклі “вхід – процес – вихід”, проте здебільшого фокусується на перших двох елементах (введені фактори та процес). До показників ефективності відносять: вартість одиниці продукції, втрати та збитки, час простоїв тощо. Показники ефективності обов’язково обчислюються у вигляді співвідношень (співвідношення прибутку до витрат, обсягу виробництва або часу – найбільш типові приклади таких показників).

Гнучкість означає здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший з метою випуску нового продукту на запити споживачів. На організаційну ефективність впливають три аспекти гнучкості:

– здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища (споживачів, конкурентів, урядових настанов);

– здатність індивідів та груп організації реагувати на зміни індивідів та груп у самій організації;

– здатність організації адаптувати свої методи управління відповідно до таких змін.

Задоволеність – рівень задоволення організацією потреб своїх працівників. Досягнення цього критерію означає, що працівники відчувають себе комфортно на роботі і задоволені своєю роллю в організації. Показниками задоволеності можуть бути: ставлення працівників до доручень, плинність кадрів, запізнення та скарги.

Середньострокові критерії ефективності охоплюють більш тривалий часовий горизонт порівняно із короткотерміновими критеріями. Організація здатна функціонувати певний час, ігноруючи середньострокові критерії, тоді як невідповідність короткотерміновим критеріям відразу може створити проблеми.

Конкурентоспроможність характеризує становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача. Конкурентоспроможність організації знижується, коли погіршуються показники виробництва, якості та гнучкості, і вона не спроможна виробляти продукт, якого вимагає споживач.

Розвиток – спосіб забезпечення ефективності, що полягає в інвестуванні коштів у задоволення майбутнього попиту зовнішнього середовища.

Виживання – розвиток, що управляється належним чином, є запорукою виживання. Більшість організацій активно інвестують ресурси в розширення власних виробничих можливостей як засіб захисту від конкурентних невдач, пов'язаних із випуском лише одного продукту. Щодо людських ресурсів, зусилля із розвитку часто набувають форми програм навчання персоналу.

Конкурентоспроможність і розвиток відображають здатність організації реагувати на зміни зовнішнього середовища. Якщо конкурентоспроможність означає уміння організації зберегти свої позиції на обраних ринках, то розвиток означає реалізацію випереджаючих стратегій, що дозволяють реагувати на зміни у випадку їх виникнення.

У довготерміновому плані організація прагне до виживання за умов забезпечення короткострокової та середньострокової ефективності. Організації спроможні підвищити свою ефективність у довготерміновому аспекті шляхом опрацювання ситуаційних планів та обґрунтованого вибору найкращого з них, коли зовнішні зміни диктують необхідність адаптації. Тобто організація виживає настільки, наскільки вона визнає небезпеку, що їй загрожує, і вживає необхідні заходи.

Підхід з урахуванням фактора часу дозволяє оцінити ефективність у коротко-, середньо- і довготерміновому плані. Наприклад, можна визнати ефективною організацію на підставі критеріїв виробництва, якості, гнучкості, задоволеності і продуктивності, але вважати її неефективною з позицій конкурентоспроможності і розвитку. Така організація, можливо, оптимально ефективна у короткотерміновому плані, однак у неї обмаль шансів вижити. Підтримка оптимального балансу означає необхідність врівноважувати результати у часі.

Часовий підхід до оцінки ефективності дозволяє краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації – виявляти фактори індивідуальної, групової та організаційної ефективності і впливати на них у коротко-, середньо- і довготерміновому плані.

14.3. Напрями підвищення ефективності управлінської праці

На ефективність трудової діяльності управлінських працівників, як і працівників будь-якої іншої сфери діяльності, можна впливати. Оскільки ефективність діяльності організації в цілому суттєво залежить від ефективності управління, одним з основних завдань управляючої системи є визначення напрямів її підвищення. До них, зокрема, відносять: просування по службі; забезпечення прийнятного рівня освіти; набуття практичного досвіду; підвищення кваліфікації працівників управління; провадження періодичної атестації.

Важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування по службі. Однак менеджер повинен твердо знати, що воно залежатиме від того, як він підвищує свою ділову кваліфікацію, наскільки активний у роботі.

Просування менеджера, фахівця може здійснюватися у формі:

1) переміщення в межах тієї ж посадової категорії і розмірів зарплати, але з розширенням виконуваних функцій;

2) підвищення заробітної плати без підвищення на посаді;

3) просування його по кар’єрних сходах.

Одним з факторів, що визначають ефективність праці в управлінні, є освіта. Висока освіта управлінських працівників позитивно відображається на їх участі у винахідництві і раціоналізації – працівник з більш високим рівнем освіти вносить у поліпшення економіки свого підприємства більший внесок, прискорює науково-технічний прогрес і широко використовує його результати у виробництві.

Варто враховувати деякі обставини у розвитку творчої активності:

1) новаторство припускає певний ступінь ризику і пов’язані з ним витрати;

2) новаторство повинне морально і матеріально заохочуватися;

3) надмірна опіка впливає на ініціативу менеджера, особливо коли вказівки і розпорядження викладені в письмовій формі.

Керівникам необхідний і достатній практичний досвід. Дотримання цієї умови, як і попередньої, досягається кропіткою діяльністю служб із підбору персоналу і слугує вихідним пунктом у підвищенні ефективності управлінської праці.

Запитання для самоперевірки

1. Що слід розуміти під ефективністю управління?
2. Що слід розуміти під результативністю управління?
3. З'ясувати неадекватність термінів "ефект" і "ефективність.
4. Назвати концепції ефективності управління.
5. Назвати підходи до визначення та оцінки ефективності управління.
6. Охарактеризувати напрями підвищення ефективності управлінської праці.
7. Які фактори впливають на підвищення ефективності управлінської праці?
8. Охарактеризувати взаємозв'язок критеріїв часової моделі ефективності.
9. Дати характеристику критеріям короткотермінової ефективності.
10. Чому систематичне просування по службі вважається важливим стимулом кваліфікаційного зростання управлінського працівника і розвитку його ініціативи?

Практичні завдання

Завдання 1. На основі ситуацій, викладених нижче, необхідно використати інтегровані підходи до ефективного управління, що мають пряме відношення до ситуації та майбутнього організації.

Ситуація 1. Доручаючи підлеглим будь-яку роботу, необхідно пояснити їм мету та цілі діяльності. Спробуйте вибрати з наведених нижче рекомендацій три найважливіші:

А. Прагнути, щоб працівник зрозумів, яке значення поставлені цілі мають для досягнення цілей організації.

Б. У міру можливостей визначити цілі діяльності з урахуванням думки підлеглих.

В. Добиватися всебічного розуміння цілей кожним підлеглим.

Г. Якщо визначати цілі з урахуванням здібностей підлеглих, то буде важко досягти їх.

Д. Можна досягти будь-яких цілей, якщо враховувати здібності підлеглих.

Е. Визначаючи цілі діяльності, за змогою зважати на конкретні факти і цифри.

Обґрунтуйте відповідь.

Ситуація 2. У вас склалися складні стосунки з колегою. Припустимо, що їхні причини вам не зрозумілі, але нормалізувати відносини необхідно. Що ви зробите насамперед? Обґрунтуйте.

А. Викличу його на відверту розмову, щоб з'ясувати причини складних стосунків.

Б. Насамперед спробую розібратися у своїй поведінці стосовно колеги.

В. Буду виходити з того, що наші напружені стосунки не сприяють успіху в роботі.

Г. Пораджуся з іншими колегами, які добре його знають, і попрошу їх бути посередниками в нормалізації наших стосунків.

Ситуація 3. Після довготривалої роботи над удосконаленням певного виробу ваша робоча група не змогла зробити цей виріб "новинкою". Оскільки покупці вже давно чекають модифікацію, яку ви обіцяли, то вам запропонували, нічого не змінюючи, просто поставити на упаковці виробу штамп "новинка". Ви:

а) погодитеся;

б) промовчите і дочекаєтеся рішення інших;

в) скажете, що такий варіант неприйнятний.

Як би ви діяли в подібній ситуації? Обґрунтуйте своє рішення.

Ситуація 4. Рекламне агентство "Місячне сяйво" вже тривалий час існує на ринку рекламних послуг та користується заслуженою повагою. Однак інколи виникають ситуації, які потребують негайних регулювальних дій.

Дирекція однієї будівельної фірми замовила виготовлення великого щита (BigBoard) біля дороги, на якому було б зображено назву підприємства, його логотип та перераховано основні види послуг.

Процедура виконання замовлень така: замовник співпрацює з менеджером, з яким обговорює всі свої побажання, та дизайнером. Узгодивши вигляд рекламного щита, менеджер пропонує замовнику матеріал, з якого доцільно виготовити щит, або окремі його компоненти, уточнивши окремі питання перед цим з майстрами. Після взаємного погодження майстри починають виконання замовлення.

Спочатку справу вела одна молода особа, яка через хворобу змушена була передати її своєму співпрацівникові. Він, попрацювавши з клієнтом лише один день, поїхав у відрядження на вимогу агенції і тому справу було передано в треті руки. Саме в цей час у ході виконання замовлення виявилося, що матеріали, з яких виготовлятимуться окремі композиції, у поєднанні не дадуть належного результату. На думку майстрів та й самого дизайнера, варто було використати дорожчий матеріал. І хоча з клієнтом вже було узгоджена сума оплати, на думку менеджера, який почав вести цю справу, варто було б повідомити представника будівельної фірми про отримані результати.

1. Чому, на вашу думку, виникла ця проблема?

2. Які регулювальні дії ви б застосували з метою урегулювання цієї ситуації?

3. Кому ви доручите виконувати прийняте вами управлінське рішення?

Відповідь обґрунтуйте та обговоріть у груповій дискусії.

Ситуація 5. Перевіривши завдання з випуску партії модифікованого виробу, начальник дільниці виявив, що робітник Іванченко допустив брак, за що він одержав попередження. На другий день аналогічний брак допустив робітник Петриченко. Начальник дільниці дійшов висновку, що робітників не проіструктували щодо виготовлення модифікованого виробу. У кінці тижня такий інструктаж було проведено для працівників цієї

дільниці. На наступний тиждень не було виявлено бракованої продукції.

1. На яку функцію (планування, організування чи мотивування) було скеровано регулювання?

2. Як проявилася дія функції регулювання?

Відповідь обґрунтуйте та обговоріть у груповій дискусії.

Ситуація 6. На автотранспортному підприємстві робота однієї з бригад водіїв відзначалася такими особливостями: несвоєчасне виконання замовлень щодо поставки товару; конфлікти між окремими водіями, запізнення на роботу, страйки з вимогами підвищити зарплату. Для вирішення вищезгаданих проблем дирекція АТП скликала комісію для розгляду цих ситуацій. Після ретельних досліджень було виявлено, що причинами є незадоволеність працівників рівнем заробітної плати, відсутність єдності та співпраці між водіями, нечіткі вказівки керівництва щодо виконання замовлень та слабкий контроль за їхнім дотриманням.

1. Які методи як керівник ви застосовуватимете для вирішення вищезгаданих проблем?

2. Охарактеризуйте наведені вами методи за класифікаційними ознаками.

3. З якими функціями менеджменту взаємодіють ці методи?

4. Який взаємозв'язок існує між наведеними вами методами?

Відповіді обґрунтуйте та обговоріть в груповій дискусії.

Ситуація 7. Ви директор автомобілебудівного підприємства "Ліга-Компані". У зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії та нових комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнилися стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат у колективі. Як, на вашу думку, можна вирішити цю ситуацію і які технології менеджменту варто використати для вирішення цієї проблеми?

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 8. На підприємстві "Намбо Ван" планують впровадити нову технологічну лінію, яка дасть змогу покращити якість виготовленої продукції та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилася інформація, що через ці

нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастішали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1. Зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства.

2. Обговорите це питання лише зі своїми заступниками. А ті, у свою чергу, роз'яснять ситуацію підлеглим.

3. Насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства і, відповідно до отриманих результатів, будете приймати рішення.

4. Не будете здійснювати ніяких дій. Будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

Ситуація 9. У вашому колективі є людина, яка постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником? Обґрунтуйте.

1. Особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням.

2. Запропонувати адміністрації скоротити посаду.

3. Спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків.

4. Створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Відповідь обґрунтуйте.

Творчі завдання

Завдання. *Підготуйте есе на одну із запропонованих тем:*

1. Сучасні напрями розвитку менеджменту.

2. Управління якістю прийняття управлінських рішень в організації.

3. Мотивація і стимулювання персоналу.

4. Концепції лідерства: теорія людських якостей; теорія поведінки лідера. ситуаційний та функціональний підходи.

5. Самоменеджмент – важлива складова успіху управлінської діяльності.

6. Тайм-менеджмент – мистецтво планування і управління своїм часом.

7. Управління конфліктами та стресами.

8. Вплив менеджменту людських ресурсів на державне управління.

9. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом.

10. Етичні засади поведінки керівника та працівника організацій.

Тестові завдання

1. Ефективність менеджменту – це:

а) результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів;

б) показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління;

в) показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат;

г) показник рентабельності підприємства.

2. Показник, який характеризує відношення кількості прийнятих рішень при виконанні цієї функції на вищих рівнях управління до загальної кількості прийнятих рішень при виконанні цієї функції на всіх рівнях управління, – це:

а) коефіцієнт цілеспрямованості структури управління;

б) коефіцієнт раціональності структури управління;

в) показник ступеня централізації управлінських функцій;

г) коефіцієнт формалізації праці менеджера.

3. До витрат на управління входять:

а) собівартість продукції;

б) витрати на оплату праці управлінського персоналу з урахуванням відрахувань на соціальне страхування;

в) витрати на організацію та забезпечення виробничо-господарської діяльності, включаючи змінні витрати виробництва;

г) сплата оренди приміщень.

4. Рівень керованості – це показник, який визначається:

а) відношенням кількості лінійних керівників до кількості працівників функціональних служб;

б) відношенням норми керованості до фактичної кількості підлеглих у керівника;

в) часткою працівників апарату управління в загальній кількості промислово-виробничого персоналу організації;

г) кількістю керівників вищої ланки управління.

5. Результативність менеджменту, яка характеризує якість побудови організації, її системи управління, прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни, називається:

а) економічною ефективністю;

б) організаційною ефективністю;

в) соціальною ефективністю;

г) технічною ефективністю.

6. Для оцінювання ефективності системи управління використовують:

а) загальні відносні показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

б) показники продуктивності управлінської праці та показники економічності апарату управління;

в) правильні варіанти А і Б;

г) показники ефективності роботи персоналу.

7. Показник ефективності управління:

а) знижується при скороченні обсягів реалізованої продукції;

б) визначається темпами зростання прибутку підприємства;

в) скорочується при зростанні фінансових витрат на управління;

г) знижується при скороченні прибутку на одиницю робочого часу.

8. Які з наведених підходів можуть бути застосовані для визначення ефективності управління:

а) застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів;

б) розрахунок показника темпів змін чисельності апарату управління;

в) підхід з позиції особистих якостей керівника;

г) правильної відповіді немає.

9. Одним з чинників удосконалення системи менеджменту є:

а) зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління та підвищення продуктивності їх праці;

б) підвищення заробітної плати працівників апарату управління;

в) зниження собівартості продукції;

г) поліпшення показників платоспроможності підприємства.

10. Внаслідок вдосконалення системи управління підприємство досягає такого економічного та соціального ефекту:

а) зростає кількість премій та доплат працівникам організації;

б) знижується плинність кадрів;

в) зростає відсоток накладних витрат у структурі витрат на управління;

г) зростає кількість задоволених споживачів.

Список рекомендованих джерел до теми 14

базовий [2; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 12; 24; 25];

допоміжний [29; 32; 37; 38; 39; 43];

інформаційні ресурси [38; 39; 46; 50];

міжнародні видання [60; 61; 64; 66; 67].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Базовий

1. Анін В. І. Менеджмент і маркетинг: конспект лекцій / В. І. Анін. – К.: КиМУ, 2010. – 400 с.

2. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент: навчальний посібник/ Т. В. Божидарнік, В. Н. Масилик. – Херсон: Олді-плюс, 2014. – 498 с.

3. Бабець Є. К. Основи менеджменту: навчальний посібник / Є. К. Бабець, А. Г. Максимчук, В. П. Стасюк, А. П. Чернов. – К.: "ВД "Професіонал", 2007. – 496 с.

4. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: навч. посібник / О. В. Баєва, Н. І. Ковальська, Л. О. Згалт-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.

5. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Новое знание, 2002.

6. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень [текст]: навчальний посібник/ В. А. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 420 с.

7. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент [текст]: навч. посіб./ В. О. Василенко, В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2013. – 241с.

8. Завдання до практичних занять та методичні вказівки щодо їх виконання з дисципліни "Психологія діяльності та навчальний менеджмент" для студентів всіх спеціальностей денної форми навчання / укл.: Л. В. Музичко, О. С. Бойчук, Л. А. Колісниченко, А. В. Тімакова. – К.: КНЕУ, 1998. – 112 с.

9. Иванов А. И. Разработка управленческого решения [текст]/ А. И. Иванов, А. М. Малявин. – М. : НОУ МАЗП, ИИК - Калита, 2014. – 256 с.

10. Щекин Г. В. Теория социального управленния: монография / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 1996. – С. 321.

11. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. – 452 с.

12. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці [текст] / В. Р. Кігель. – К.: ЦУЛ, 2013. – 202 с.

13. Крушельницька О. В. Управління персоналом [текст]: навч. посіб./ О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2013. – 151 с.

14. Маркіна І.А. Менеджмент організації [текст]: навчальний посібник / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.

15. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Михайлов, Т. І. Балановська, О. В. Новак, О. П. Гогуля та ін. / за ред. С. І. Михайлова. – К.: НУБіП України, 2013. – 536 с.

16. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошок, Л. А. Гомба та ін.; заг. ред. канд. екон. наук., проф.. Мошека Г. Є. – К. : Атака, 2007. – 584 с.

17. Мостенська Т. Л. Менеджмент: підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, О. В. Ільєнко. – 2-ге видання. – К.: Кондор, 2012. – 758 с.

18. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник. Видання 4-е, перероблене і доповнене/ Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2012. – 664 с.

19. Палеха Ю. І. Іміджологія / Ю. І. Палеха. – К.: Видавництво Європейського університету, 2005. – 323 с.

20. Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія і практика : підручник / Р. М. Пушкар, П. Н. Тарнавська. – Тернопіль : Картбланш, 2005. – 486 с.

21. Рульєв В. А. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.

22. Самоменеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] / Дніпропетровський національний університет ім. Олеся Гончара. – Режим доступу: https://studfiles.net/preview/ 2426769/ page:2/

23. Стадник В. В. Менеджмент [Текст]: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. – 2-ге вид., випр., допов. – К. : Академвидав, 2010. – 472 с.

24. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [текст]: навчальний посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.

25. Шегда А. В. Основы менеджмента [текст]: учеб. пособие / А. В. Шегда. – К. : В-во “Знання”, КОО, 2013. – 514 с.

26. Шокун В.В. Основи менеджменту : навч. посібник / В. В. Шокун. – К.: Університет “Україна”, 2005. – 340 с.

Допоміжний

27. Бірюкова Т. Ф. Болонський імператив підготовки майбутніх менеджерів: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. філософ. наук: спец. 09.00.10 “Філософія освіти” / Т. Ф. Бірюкова. – Київ, 2006. – 18 с.

28. Варламов К. И. Личная тектология (самоменеджмент) / К. И. Варламов, В. С. Карпичев. – М. : Изд-во РАГС, 1993.

29. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.

30. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2014. – 320 с.

31. Виханский О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

32. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.

33. Грушева А.А. Стратегия становления управленческой элиты в современных условиях // XVIII Междунар. науч.-практ. конф. [“Управление в социальных и экономических системах”]. – Минский ин-т управления. – Минск, 2009. – С. 302–303.

34. Грушева А.А. Кваліфікаційна характеристика менеджера як управлінця-професіонала в контексті підготовки майбутніх економістів до менеджерської діяльності // Збірник наукових праць Вінницького держ. пед. ун-ту ім. М. Коцюбинського. – К., 2008. – № 19. – С. 286–291.

35. Грушева А.А. Лідерство як процес та його роль у менеджменті // IV Міжнар. конф. [“Стратегія якості у промисловості і освіті” (Варна, Болгарія)] : матеріали: у 2 т. Т. II /

[упоряд. : Т. С. Хохлова, В. О. Хохлов, Ю. О. Ступак]. – Дніпропетровськ; Варна : Волант-ТУ-Варна, 2008. – С. 784–786.

36. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності бакалаврів економічних спеціальностей у процесі професійної підготовки : дис. … канд. пед. наук : 13.00.04 / А. А. Грушева. – Київ, 2012. – 247 с.

37. Грушенко В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений : учебное пособие / В. И. Грушенко. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.

38. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности “Менеджмент”, специальностям Экономики и управления /под ред. С. Д. Ильенковой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 392 с.

39. Євтушенко Г. І. Шляхи формування професійної компетентності майбутнього менеджера / Г. І. Євтушенко, Л. О. Вітренко // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2013. – № 1. – С. 69–78. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2013_1_9.

40. Лега Ю. Г. Концептуальні засади підготовки менеджерів вищої кваліфікації / Ю. Г. Лега, В. В. Мельник, І. М Цимбалюк. – Черкаси: ЧДТУ, 2003. – 107 с.

41. Пилипенко А. А. Менеджмент : навч. посібник / А. А. Пилипенко, С. М. Пилипенко, В. І. Отенко. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 208 с.

42. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. зал. – К.: ДП “Видавничий дім” “Персонал”, 2008. – 528 с.

43. Уроки лідерства Р. Л. Дафт; при уч. П. Лейн; /пер с анг. А. В. Козлова ; под. ред. проф. И. В. Андреевой. – М.: Єксмо, 2008. – 480 с.

44. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

45. Шепель В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2005. – 472 с.

Інформаційні ресурси

46. Дробітько Н. А. Менеджмент якості проектів [Електронний ресурс] / Н. А. Дробітько // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5. – С. 286–291. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_-2011_5_60. – Серія : Економічні науки.

47. Зарубіжний досвід бізнес-освіти. – [Електронний ресурс] Режим доступу: https://lektsii.org/11-98398.html

48. Казанджі А. В. Сутність дефініцій "управління", "менеджмент", "керівництво" та діалектика їх зв'язку [Електронний ресурс] / А. В. Казанджі // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 1. – С. 254–259. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_-ekon_2016_1_46.

49. Лисак В. Ю. Менеджмент персоналу підприємств [Електронний ресурс] / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук, О. С. Олійник // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 6. – С. 67–70. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_6_15

50. Малихіна К. Я. Менеджмент сталого розвитку: проф-орієнтаційний аспект [Електронний ресурс] / К. Я. Малихіна // Ринок праці та зайнятість населення. – 2016. – № 2. – С. 43–47. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2016_2_11

51. Поліщук Є. А. Ризик-менеджмент інвестиційного проекту / Є. А. Поліщук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 11. – С. 76–80. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_17.

52. Ситніченко В. ISO та менеджмент безперервності бізнесу / В. Ситніченко, Г. Кісельова, Є. Стоякін // Стандартизація. Сертифікація. Якість. – 2013. – № 2. – С. 38–44. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2013_2_12.

53. Ткач О. В. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств [Електронний ресурс] / О. В. Ткач, І. Ф. Баланюк, Ю. С. Копчак, С. І. Баланюк // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2016. – Вип. 1(2). – С. 291-296. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2016_1(2) __52.

54. Типи організаційних структур. [Електронний ресурс] // Режим доступу http://www.djerelo.com/index.php?option=com_-content&task=view&id= 3460&Itemid=71 Типи організаційних структур. [Електронний ресурс] // Режим доступу : http://www.djerelo.com/index.php?option=com_content&task=view&id= 3460&Itemid=71

55. Эффективный тайм-менеджмент наоборот. Интернет-блог http://milliarderr.com/blog/

Міжнародні видання

56. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 864 с.

57. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [текст] / П. Ф. Друкер. – М.: Вильяме, 2010. – 237 с.

58. Друкер Ф. Рынок: как вьйти в лидеры. Практика и принципы: пер. с англ. – М. 1992. – С. 186.

59. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

60. Калинин С. И. Тайм-менеджмент: Практикум по управлению временем. – СПб.: Речь, 2006. – 371с.

61. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2012. – 640 с.

62. Круи М. Основы риск-менеджмента : учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификатаAssociate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва : Юрайт, 2014. – 390 с.

63. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

64. Максимцов М.М. Современный менеджмент : учебник / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 299 с.

65. Санталайнен Т., Э. Воутилайнен, П. Поренне, Й. Х. Ниссинен. Управление по результатам: пер. с финск./общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. – М.: Изд. группа “Прогресс”, 1993. – 320 с.

66. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. – М. : Контролинг.1991.– 104с.

67. Якокка Ли. Карьера менеджера: пер. с анг. / Ли. Якокка. –М. Прогресс, 1991. – 384 с.

68. Herman S. Notes on freedom // Pfeiffer J.W. and Jones (Edc.) The 1972 annual handbook for group facilities. San Diego. Ca: University Associates, 1992.

69. Owens E. Th Module in “Universitettes Guarteriy”// Universitettes Guarteriy. Higher education and Society. – Vol.25.- Nr.1 – P.20-27.

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Алла Андріївна Грушева,
Людмила Олексіївна Вітренко

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Редактор *Н. І. Грицюк*

Форматування та
комп'ютерна верстка *Н. М. Шамардак*

Здано до друку 22.01.2020. Формат 60×84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman».
Друк. арк. 17.8.
Наклад 300 прим. Замовлення № 824.

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016