

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра маркетингу, комерційної діяльності
та економічної теорії**

О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова, О. М. Мкртичян

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій



Харків – 2022

Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Мкртичян О. М.
Менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 112 с.

Конспект містить матеріал для підготовки здобувачів вищої освіти всіх спеціальностей економічного факультету Українського державного університету залізничного транспорту, які опановують дисципліну «Менеджмент». У конспекті системно відповідно до програми вивчення дисципліни розглядаються теоретичні та практичні основи менеджменту.

Матеріал конспекту структуровано відповідно до тематики лекцій, що викладаються.

Рекомендується для здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, слухачів курсів підвищення кваліфікації, а також тих, хто цікавиться питаннями, пов'язаними з теорією та практикою застосування менеджменту на підприємствах.

Іл. 32, табл. 5, бібліограф.: 14 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри маркетингу, комерційної діяльності та економічної теорії 18 жовтня 2021 р., протокол № 4.

Рецензент

доц. Н. М. Каменева

ЗМІСТ

Вступ	4
Тема 1. Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції	5
Тема 2. Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства	14
Тема 3. Планування як функція менеджменту	26
Тема 4. Організація як функція менеджменту	41
Тема 5. Мотивація як функція менеджменту	54
Тема 6. Контроль як функція менеджменту	69
Тема 7. Прийняття управлінських рішень в організації	80
Тема 8. Комунікації в менеджменті	85
Тема 9. Керівництво і лідерство в організації	93
Тема 10. Конфлікти, методи управління конфліктами	101
Список літератури	112

ВСТУП

Становлення ринкових відносин в Україні неможливе без створення системи менеджменту, що є запорукою ефективного функціонування будь-якого підприємства незалежно від сфери його діяльності. Завданням менеджменту є розроблення і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну та ефективну роботу підприємства шляхом випуску конкурентоспроможного товару. Кінцевою метою менеджменту, як практики ефективного управління, є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації його діяльності.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності менеджменту підприємства, процеси стратегічного й оперативного управління підприємством, методи управління, напрями розвитку і ефективності менеджменту.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх спеціалістів сучасної системи поглядів і спеціальних знань і практичних навичок у галузі організації управління підприємством і менеджменту персоналу в умовах ринкової економіки для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є набуття знань з питань теоретичних і методологічних основ менеджменту; системного і комплексного підходу до управління підприємством; інституційних рівнів та організаційних структур управління; методів організації виробництва; форм і методів менеджменту; оцінювання ефективності менеджменту.

Вивчення дисципліни «Менеджмент» базується на загальних знаннях дисциплін «Мікроекономіка», «Макроекономіка», «Господарське законодавство», «Соціологія», «Інформатика», «Економіка праці та соціально-трудова відносини», «Економіка підприємства».

Тема 1. Сутність менеджменту, його основні поняття, функції та сучасні концепції

План

- 1.1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту.
- 1.2 Функції менеджменту.
- 1.3 Розвиток управлінської думки.

1.1 Еволюція поглядів на сутність менеджменту

Структурними елементами економіки будь-якої країни є підприємства і організації. Діяльність цих організацій передбачає певну систему управління. Виділення управління як виду діяльності зумовило виникнення науки менеджмент. Для позначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття, зокрема «управління», «менеджмент», «адміністрування», «керування» тощо.

Управління – це цілеспрямований вплив однієї системи на іншу, у результаті якої остання змінює свою поведінку.

Отже, управління є найбільш загальним поняттям. Воно поширюється на велике коло різних об'єктів, явищ і процесів, наприклад технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, використовуване переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

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

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

«Менеджмент» – це надзвичайно широке та багатомірне поняття. Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту і ситуації, у яких вони реалізуються, значно розрізняються між собою. Щоб з'ясувати сутність менеджменту, на нього треба подивитись з різних точок зору:

- філологічної;
- емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності;

• точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова «manus» рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, що пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття «менеджмент». Це слово увібрало в себе всі численні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття «менеджмент» не однозначно:

- 1) менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- 3) менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- 4) менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент (рисуюнок 1.1).



Рисуюнок 1.1 – Основні складові та сфери менеджменту

У широкому розумінні **менеджмент** – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, виконуваної ними, посади, яку вони займають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи. При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. **Мистецтво управління** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління:

- до особливостей власного характеру;
- особливостей підлеглих;
- особливостей відповідної сфери бізнесу.

Отже, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, покладено в його основу [3].

Вирішення актуальних для бізнесу завдань забезпечується раціональною і гнучкою взаємодією всіх елементів організації, що можливе завдяки створенню ефективної системи менеджменту.

Система менеджменту – сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів.

Систему менеджменту складають суб'єкт і об'єкт менеджменту.

Суб'єкт менеджменту – керівник (координатор) управлінських дій, або «система, що керує» – це конкретна людина, яка реалізує управлінські відносини.

Об'єкт менеджменту – виробничо-господарська організація і її зовнішнє оточення, або «керована система». Але це не обов'язково конкретна людина, це може бути підрозділ або сукупність посад.

1.2 Функції менеджменту

Управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій.

Функції менеджменту – це відособлені види управлінської діяльності, використання яких дає можливість досягнення цілей організації.

Розділяють загальні та конкретні функції.

Загальні функції

1 Прогнозування – це процес передбачення майбутнього стану підприємства, його зовнішнього і внутрішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів. Базується на наукових методах і інтуїції.

2 Планування – це процес визначення цілей підприємства і вибору оптимального шляху їх досягнення.

3 Організація – це діяльність, направлена на формування структури управління організацією, встановлення в ній системи зв'язків і відносин, що дає можливість ефективно працювати для досягнення цілей.

4 Координація – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

5 Мотивація – це діяльність, направлена на спонукання себе та інших працівників організації до діяльності, що забезпечує досягнення певної мети.

6 Контроль – це діяльність, направлена на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання і аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від тих, що заплановано.

Усі ці функції властиві управлінню будь-якою організацією і всіма процесами в ній. Зазначені функції менеджменту, що виконуються в зазначеній послідовності, утворюють поняття «цикл менеджменту».

Слід зауважити, що такий підхід до розуміння циклу менеджменту зовсім не означає, що процес управління носить дискретний характер (у понеділок - планування, вівторок – організація тощо). Реально в роботі менеджера постійно сполучаються всі перелічені функції менеджменту.

Конкретні функції

Конкретні функції задіяні у всіх видах (сферах) діяльності, що обумовлено горизонтальним розподілом управлінської праці і відображують її особливості. До них відносять управління персоналом (менеджмент персоналу), виробництвом (виробничий менеджмент), фінансами (фінансовий менеджмент), маркетинговою діяльністю (маркетинговий менеджмент), інноваціями (інноваційний менеджмент) та ін.

Крім того, конкретні функції поділяють:

– *за ознаками процесів управління* – управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, поставками, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю;

– *ознаками об'єктів управління* – управління підприємством, цехом, службою, відділом, бригадою, ділянкою, проектною групою;

– *ознаками елементів виробничо-господарської діяльності* – управління працею, інформацією, технологіями.

1.3 Розвиток управлінської думки

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини XIX століття практично ніхто не замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі, почала формуватися саме в середині XIX століття. Причиною тому були зміни, внесені промисловою революцією до виробничого процесу та середовища функціонування організацій.

Остаточною ідеєю управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США.

На відміну від інших наук, розвиток управлінської думки не був системою знань, що накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини ХХ століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно *самостійними напрямками (підходами до управління)*, кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту (рисунок 1.2).

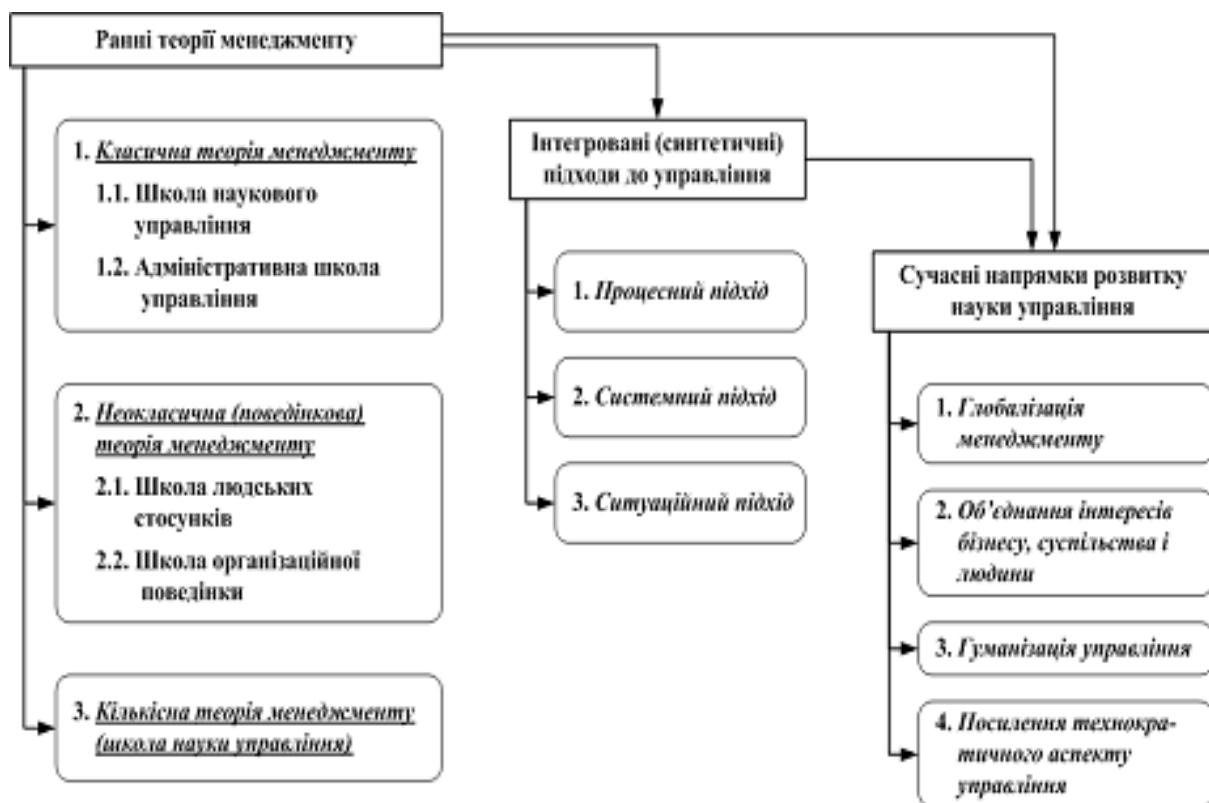


Рисунок 1.2 – Еволюція управлінської думки

Виділяють три ранні підходи до менеджменту: класичний, поведінковий, кількісний [2].

1 Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи:

- а) наукового управління;
- б) адміністративну (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці працівників (операційних виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911 рік), Френк і Ліліан Гілбрет, Генрі Форд, Генрі Гант.

Здобутки школи наукового управління:

- 1) обґрунтоване нормування праці включаючи необхідність відпочинку та перерв (реалістичних завдань);
- 2) доведення необхідності відбору працівників для виконання певних операцій, а також їх навчання;
- 3) впровадження практики стимулювання кращих результатів працівників-виконавців;
- 4) відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання робіт.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (Анрі Файоль, Ліндал Урвік, Честер Бернارد) намагалися вирізнити загальні характеристики та закономірності управління організацією загалом [6]. Метою їхніх досліджень було визначення **універсальних принципів управління**, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Недоліки адміністративної школи:

- помилковість пошуків універсальних принципів управління;
- ігнорування соціальних аспектів управління.

Здобутки адміністративної школи:

- 1) детальне дослідження основних функцій управління;
- 2) опрацювання принципів побудови структури організації та управління працівниками.

2 Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата і стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню

поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Хьюго Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912 рік; Ліліан Гілбрет «Психологія управління», 1914 рік; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Ренсіс Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерік Герцберг та інші [6].

Поведінковий підхід до менеджменту включають дві школи:

а) **школа людських відносин**. Представники цієї школи досліджували переважно *проблеми індивідуальної психології* працівників організації. Їхні зусилля були зосереджені у сфері поведінки індивідуума в організації, на його мотивації;

б) **школа організаційної поведінки**. Її представники концентрували увагу на вивченні *типів групової поведінки*, розумінні організації як складного соціального організму, що знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

У загальних рисах *основна мета обох шкіл* полягає в підвищенні ефективності організації шляхом найкращого використання її людських ресурсів.

3 Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей і процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів і залежностей. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей і взаємозв'язків.

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

Основний внесок цієї школи в теорію управління – спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для всіх 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.

Зазначені недоліки ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються **інтегрованими підходами до управління** (процесний, системний, ситуаційний).

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), що реалізуються в певній послідовності. Кожна функція управління у свою чергу складається зі взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою всіх функцій і підфункцій.

Об'єктом досліджень процесного підходу є *безперервний процес виконання взаємопов'язаних функцій управління організацією*.

Системний підхід розглядає організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, і зв'язків із її зовнішнім середовищем. Такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління. Схематично системний підхід до управління можна подати так, як показано на рисунку 1.3.

Об'єктом досліджень системного підходу є *елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації*.



Рисунок 1.3 – Системний підхід до менеджменту

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, використовувані керівником, мають змінюватися залежно від ситуації.

Об'єктом досліджень ситуаційного підходу виступають *найбільш значущі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища організації*.

Тема 2. Організація як об'єкт управління. Соціальна відповідальність менеджменту і культура підприємства

План

2.1 Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації.

2.2 Концепція життєвого циклу організації.

2.3 Внутрішнє середовище організації.

2.4 Зовнішнє середовище організації.

2.1 Поняття організації, її характеристики. Розподіл управлінської праці в організації

За визначенням Честера Бернарда, *організація* – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей [5].

Усі організації мають загальні для них *характеристики*.

1) усі організації використовують *чотири види ресурсів* (рисунок 2.1):

- людські;
- фінансові;
- фізичні (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні;

2) будь-яка організація є *відкритою системою*. Ресурси, використовувані організацією для виробництва продукції (надання послуг), вона забирає з зовнішнього середовища. У свою чергу продукція, що виробляється організацією, також реалізується в зовнішньому середовищі. Отже, організація може існувати лише у взаємодії з навколишнім середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою;

3) *усі організації здійснюють горизонтальний і вертикальний поділ праці*. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні поділити роботу між собою.

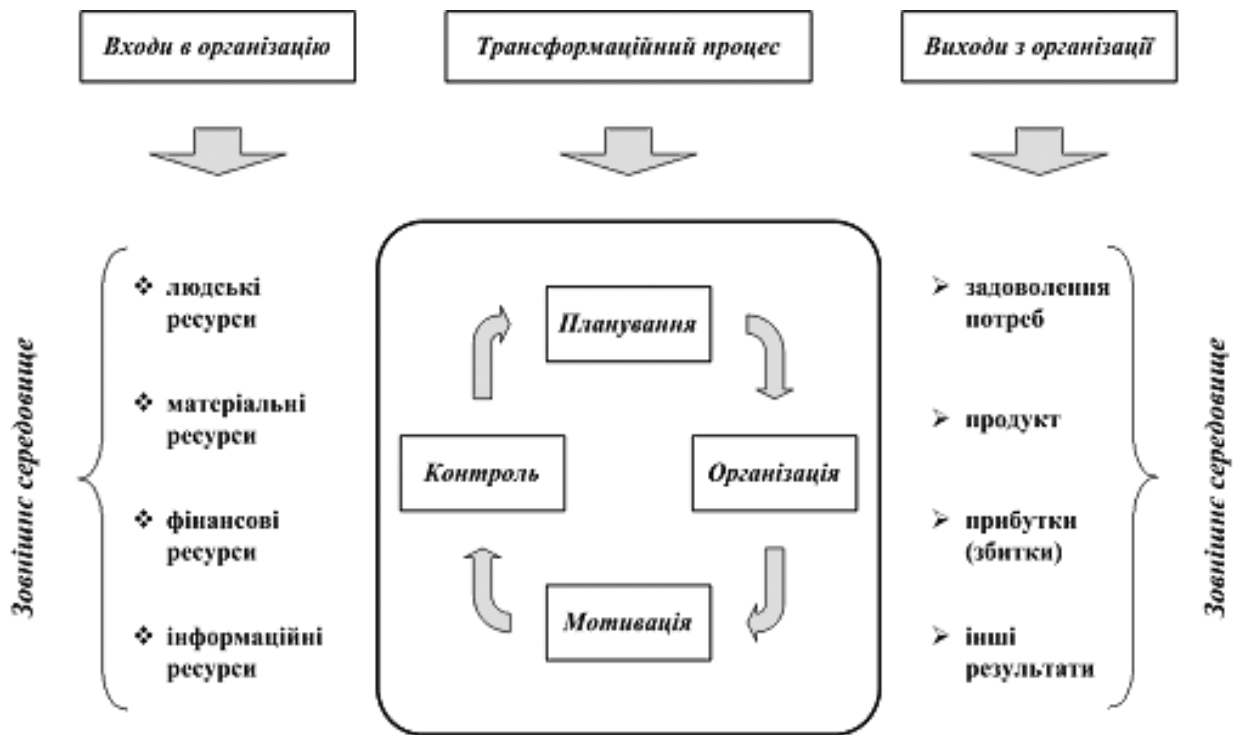


Рисунок 2.1 – Загальна системна модель організації

Поділ загальної роботи в організації на її складові називається **горизонтальним поділом праці**. Результатом горизонтального поділу праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Оскільки робота в організації розподіляється між окремими підрозділами та виконавцями, хтось має координувати їхню діяльність. Внаслідок цього об'єктивно виникає потреба в так званому **вертикальному поділі праці**, тобто у відокремленні діяльності з координації дій від самих дій, що координуються.

Діяльність із координації роботи інших людей у широкому розумінні і становить сутність управління організацією;

4) **усі організації мають структуру** (сукупність підрозділів і зв'язків між ними, а також взаємовідносин між рівнями управління та функціональними сферами діяльності), що дає їм цілісність і спроможність реалізувати своє призначення.

Глобальною метою діяльності будь-якої організації є досягнення успіху. Організація вважається успішною, коли вона досягає поставлених перед собою цілей. **Складовими успіху** при цьому виступають:

- виживання, тобто можливість існування якомога довше;
- результативність та ефективність.

Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити і досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною.

За словами П. Друкера:

- **результативність** є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі (*doing the right things*);

- **ефективність** є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі (*doing things right*).

Перше і друге є однаково важливим. Якщо мета організації обрана правильно, це означає, що діяльність організації задовольняє певну важливу, реально існуючу потребу (створюються речі, на які є попит). Результативність у такому розуміння - це щось невідчутне, непомітне. Ефективність, навпаки, можна вимірювати, передати кількісно. Ефективність організації має назву продуктивності і вимірюється як співвідношення вартісної оцінки усіх виходів з організації та вартісної оцінки всіх входів в організацію.

Розподіл управлінської праці в організації

1 Професійно-кваліфікаційний розподіл праці враховує види і складність виконуваних робіт. За цим критерієм виділяють:

- керівників – вони очолюють колектив, наділені повноваженнями приймати рішення, несуть відповідальність за результати. Саме їх називають менеджерами. Залежно від того, які підрозділи вони очолюють (основні виробничі або функціональні), розділяють *лінійних* (директори, начальники цехів, майстри, бригадири) і *функціональних* (головний економіст, начальник відділу маркетингу, відділу кадрів);

- спеціалістів – вони аналізують інформацію щодо стану організації і умов її діяльності і готують варіанти управлінських рішень. До них відносять економістів, бухгалтерів, маркетологів, технологів, юристів, психологів тощо;

- службовців (технічні виконавці) – обслуговують діяльність спеціалістів і керівників, виконують інформаційно-технічні операції, рутинну роботу.

2 Функціональний розподіл праці. Базується на формуванні груп працівників, які виконують однакові функції менеджменту:

- планування (плановий відділ);
- мотивація (відділ праці і заробітної плати);
- контроль (бухгалтерія, відділ контролю якості).

Очолюють ці служби функціональні менеджери, а до складу входять фахівці відповідного рівня.

3 Структурний розподіл праці. Здійснюється відповідно до масштабів і сфери діяльності організації. Відображує систему ієрархічних відносин у ній.

За цим критерієм виділяють керівників трьох рівнів: вищий, середній, нижчий.

До вищого рівня належить невелика група основних керівників організації – президент (директор), віце-президенти (заступники), 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 і розроблення тощо.

Середній рівень менеджменту (керівники виробничих і функціональних підрозділів) розробляє та реалізує оперативні плани з упровадження рішень, що були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають, скільки необхідно найняти нових працівників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

Менеджери нижчого рівня (керівники секторів, груп, майстри, бригадири тощо) координують діяльність операційних виконавців.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі відповідають за конкретну роботу, виконувану відповідно до цих планів.

2.2 Концепція життєвого циклу організації

За концепцією життєвого циклу, уся діяльність організації проходить ряд стадій (рисунок 2.2). Для кожної стадії необхідний свій набір керівників.

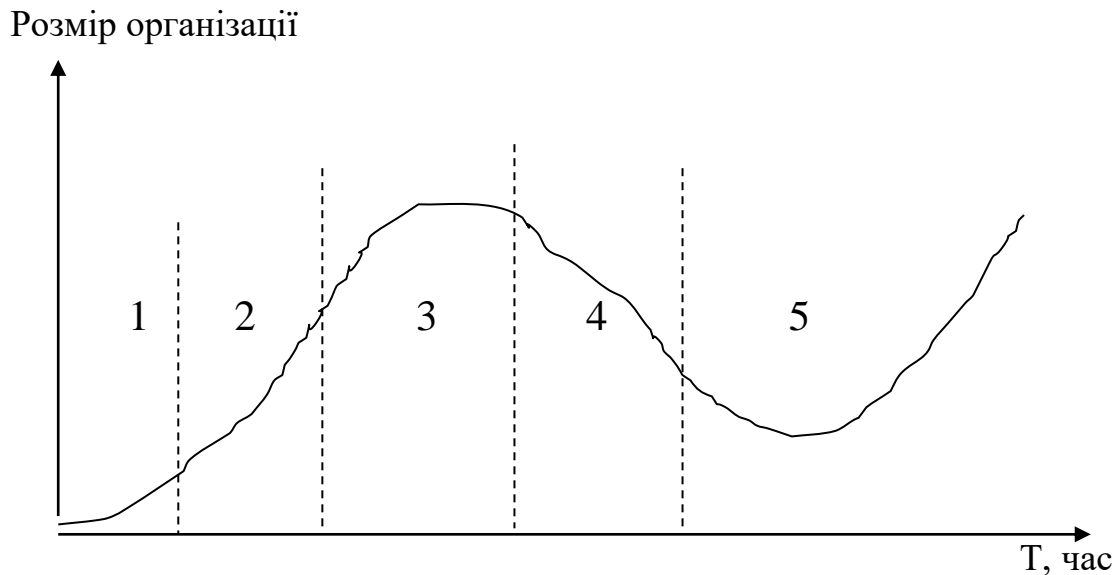


Рисунок 2.2 – Стадії життєвого циклу організації

1 Народження організації. Для цієї стадії характерні визначення головної мети організації, стилю керівництва, формування іміджу. Керівник формує діяльність організації на довгострокову перспективу. Основне завдання: вийти на ринок.

2 Дитинство і юність. Головна мета – короткостроковий прибуток і прискорене зростання, виживання за рахунок жорсткого керівництва. Основне завдання – зміцнення і розширення частки ринку.

3 Зрілість. Систематичне, збалансоване зростання. Характерне делегування повноважень. Основне завдання – зростання в різних напрямках.

4 Старіння організації. Основна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечення стабільності. Для етапу характерні вільний режим організації праці, участь у прибутку.

5 Відродження (виникнення) організації. Основна мета – забезпечення оновлення по всіх функціях організації. Для етапу характерно впровадження нових технологій, методів управління. Новий керівник.

2.3 Внутрішнє середовище організації

За системним підходом до менеджменту, кожна організація – це відкрита система, цілісність і життєздатність якої забезпечується елементами, які вона формує. Сукупність цих елементів складає внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище менеджменту організації – сукупність компонентів, пов'язаних між собою за допомогою певних структур у межах організації.

До основних змінних внутрішнього середовища організації належать цілі, завдання, структури, технології, люди.

1 Цілі організації – конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

Для відображення цілей навіть дуже простої організації треба використати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображувала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Залежно від концепції підприємства встановлюється генеральна мета, **місія організації** суто економічного або соціально-економічного характеру. Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей і завдань, тобто побудовою «дерева цілей», де встановлюються конкретні, вимірні завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рисунку 2.3.

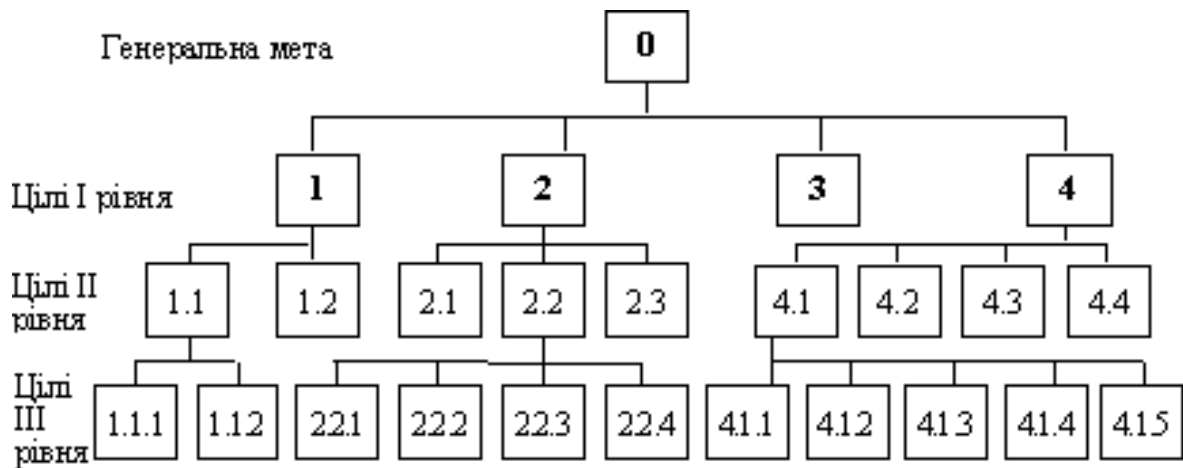


Рисунок 2.3 – «Дерево цілей» організації

Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об’єкта, відносно якого вона встановлена й має відображувати об’єктивні умови його існування, а також корегування структури об’єкта, структури та динаміки процесу досягнення мети, тому йтиметься про сукупність цілей.

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція (розукрупнення). «Дерево цілей» будується таким чином, щоб пов’язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Отже, «дерево цілей» організації містить:

- місію організації (глобальну мету – філософію існування організації);
- стратегічну мету організації;
- тактичні цілі організації;
- цілі підрозділів;
- цілі виробничих одиниць;
- індивідуальні цілі персоналу.

2 Структура організації – логічні взаємовідносини взаємодії організаційних форм протікання технологічних процесів перероблення вхідних ресурсів, побудовані в такому вигляді, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Схема структури організації завжди розробляється зверху до низу. Спочатку поділяють її на широкі сфери дій, потім на менші команди і функціональні завдання конкретним виконавцям.

3 Система технологій – процес перетворення в системі, який складається з відпрацювання програм і здійснення порядку виконання операцій над ресурсами та інформацією з метою перевтілення їх у бажану продукцію.

4 Персонал організації – люди зі своїми попитамі, характерами та переживаннями, або центральний фактор будь-якої організації. Персонал – це найважливіший елемент організації, його найбільша цінність.

Поведінка, успіх працівників організації залежить від таких факторів: рівень матеріального забезпечення людини, розумові і фізичні здібності, рівень освіти, потреби, психологічний тип особистості, ролі і статуси в організації, звичаї, традиції, встановлені правила роботи, поведінка керівника, стиль його керівництва тощо.

5 Організаційна культура – сукупність норм, цінностей, традицій, поглядів, які часто неможливо сформулювати і потрібно приймати без доказів усіма членами колективу.

Складові організаційної культури:

- філософія існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
- цінності, що домінують;
- норми, що приймаються всіма членами організації неухильно;
- психологічний клімат в організації;
- поведінкові ритуали (церемонії, використання певних виразів, кольори корпорації, девіз).

Рівні організаційної культури

1-й рівень (видимий). Охоплює артефакти культури – манери, одяг, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, дизайн і розміщення офісів.

2-й рівень (невидимий). До нього належать загальні цінності, які знаходять відображення в словах і справах працівників, приймаються працівниками і усвідомлено культивуються.

3-й рівень. Це базові переконання, що є суттю організаційної культури. Саме вони управляють поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

2.4 Зовнішнє середовище організації

Будь-яка організація – це відкрита система, розвиток якої залежить від зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації – сукупність елементів, що не входять до складу організації, але мають певний вплив на неї.

Як правило, фактори зовнішнього середовища поділяють на фактори прямого та непрямого (опосередкованого) впливу.

Фактори прямого впливу – фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації. До них належать споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, місцеві органи державної влади, контактні аудиторії (рекламні агенції, банки тощо).

Фактори непрямого впливу – сукупність факторів, що діють не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. До них відносять такі фактори:

1) політичні:

- стабільність уряду;
- державна політика приватизації/націоналізації;
- державний контроль і регулювання діяльності підприємств (узагалі);
- рівень протекціонізму (взагалі);
- зростання/зменшення значення уряду як замовника;
- міждержавні угоди з іншими урядами;
- рішення уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (пріоритети);
- вимоги забезпечення рівня зайнятості;
- державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств;
- рівень корупції державних структур;
- рівень економічної свободи держави (згідно з міжнародними оцінками);

2) правові:

- дієвість правової системи;
- традиції, що склалися в правовій сфері;
- ступінь правової захищеності;
- динамізм правового середовища;
- рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства;

3) економічні:

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі інфляція або дефляція);
- система оподаткування та якість «економічного законодавства»;
- масштаби економічної підтримки окремих галузей (підприємств);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- особливості конкурентної боротьби;
- розміри і темпи зростання чи зменшення ринку (взагалі);
- розміри і темпи зростання сегментів відповідно до інтересів фірми;
- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставки банківського проценту;
- система ціноутворення та рівень централізовано регульованих цін;
- вартість землі;

4) науково-технічні:

- «технологічні прориви» (де саме);
- скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій;
- питома вага наукоємних виробництв і продукції;
- рівень технології;
- вимоги до науково-технічного рівня виробництва, що забезпечує конкурентоспроможність;
- вимоги до кваліфікації кадрів високотехнологічних виробництв;
- вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції;

5) природно-екологічні:

- природно-кліматичні умови;
- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- якість і кількість природних ресурсів;

- розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;

- законодавство з економічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені);

- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво;

б) демографічні:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах і їхніх доходах);

- наявна та потенційна кількість робочої сили;

- кваліфікаційні характеристики робочої сили (якість робочої сили);

7) соціально-культурні:

- сприяння/недовіра до приватного бізнесу;

- відносини «підприємство — громадські організації»;

- «економічний націоналізм», ставлення до іноземців;

- професіональний рівень і рівень грамотності;

- профспілкова активність і вплив профспілок на формування громадської думки;

8) міжнародне середовище (по окремих країнах):

- структура господарства країни;

- характер розподілу доходів;

- середній рівень заробітної плати;

- вартість транспортних послуг;

- інфляція і ставки банківського процента;

- рівень валового національного продукту;

- рівень податків тощо.

Усі окремі складові зовнішнього середовища взаємопов'язані, тобто зміни однієї (наприклад політичної чи економічної) призводять до значних змін в інших (наприклад у соціально-демографічній чи правовій). Це відображує складність зовнішнього середовища. Найбільш доцільним підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу відслідковувати не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємний, перехресний вплив.

При побудові системи факторів для аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати такі властивості:

– взаємозв'язок факторів, що характеризуються силою, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори зовнішнього середовища;

– складність системи факторів, що впливають на організацію, зумовлена кількістю, різноманітністю зв'язків і наслідків впливу;

– динамічність і рухомість, тобто відносна швидкість і різні темпи змін факторів середовища;

– невизначеність інформації про середовище та невпевненість у її точності.

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Тому кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме з зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх.

Тема 3. Планування як функція менеджменту

План

3.1 Сутність і види планування.

3.2 Стратегічне планування.

3.3 Бізнес-план.

3.1 Сутність і види планування

Для того щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, чого від них очікують. Для цього необхідно:

- сформулювати цілі, яких прагне організація;
- визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
- на підставі цього поставити завдання перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування.

Планування – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає в пошуку відповідей на три ключових питання:

- 1) де організація знаходиться на цей момент (теперішній стан);
- 2) чого організація прагне досягти (куди вона прямує);
- 3) як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До *підфункцій планування* належать цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

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

Схематично процес планування в організації можна подати як послідовність таких етапів:

- 1 Встановлення цілей діяльності організації.

2 Розроблення стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).

3 Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії в конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розроблення забезпечувальних планів і бюджетів.

Під час планування доцільно додержуватися принципів планування:

1 Принцип єдності – припускає системний характер планування. Усі плани організації взаємопов'язані між собою і не мають суперечити один одному, а бути збалансованими.

2 Принцип безперервності – усі розроблені плани, залежно від результатів виконання, підлягають коректуванню з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

3 Принцип гнучкості (пов'язаний з другим принципом). Його суть – здатність планів і процесу планування змінювати напрям під впливом обставин.

4 Принцип точності. Плани мають бути конкретизовані і деталізовані настільки, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності фірми (наприклад стратегічне і довгострокове планування обмежується головною метою і напрямом діяльності, тому що інформація про майбутнє обмежена. Плани на день деталізуються за годинами).

5 Принцип участі. Тісно пов'язаний з принципом єдності. Суть – участь кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функцій, які він виконує.

Перші чотири принципи були запропоновані А. Файолем, а останній – Р. Л. Акоффом.

На практиці існує багато критеріїв *класифікації планів організації*. Найчастіше з них використовують такі:

1) за критерієм широти охопленої сфери розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні плани;

2) за критерієм часового горизонту планування плани поділяють на довгострокові й короткострокові.

Стратегічні плани – це плани, що визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегічне планування – це планування на перспективу. Вказує напрям дій організації для забезпечення реалізації місії

підприємства. Зазвичай розробляються на 10-25 років, але в сучасному бізнесі – на три-п'ять років. Відповідальними за розроблення цих планів є керівники вищої ланки.

Тактичні плани – це плани, що конкретизують і доповнюють стратегічні.

Тактичне планування – планування на середні тимчасові проміжки, протягом яких здійснюється реалізація управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Охоплює один-два роки. Відповідальними за розроблення тактичних планів є керівники середньої та нижчої ланок управління.

Деталізація тактичних планів здійснюється в процесі оперативного планування.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі проміжки часу, у процесі якого деталізують плани підрозділів і служб підприємства і здійснюється їх коректування у зв'язку зі зміною обставин, що не передбачаються тактичними планами.

Оперативні плани – це плани, у яких стратегія деталізується в розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

- що конкретно треба зробити;
- хто повинен це зробити;
- як це має бути зроблено.

Оперативне планування охоплює терміни до одного року з розбиттям на квартали і місяці.

Короткострокові плани – це плани, що складаються на період до одного року. Вони, як правило, не мають змінюватися.

Довгострокові плани – це плани, розраховані на перспективу три-п'ять років. Ці плани мають враховувати зміни в зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

3.2 Стратегічне планування

У широкому розумінні **стратегія** – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації. У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії.

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій і порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

Щоб вижити у світі бізнесу, необхідно постійно спостерігати за змінами середовища. Чим частіше відбуваються зміни в зовнішньому середовищі організації, тим більш нагальною є потреба в розробленні стратегії.

Виділяють *три основні рівні стратегій*:

- 1) загальнокорпоративна стратегія;
- 2) стратегія бізнесу;
- 3) функціональна стратегія.

Загальнокорпоративна стратегія визначає бізнес, яким передбачає займатись організація. Вона містить такі *складові*: місія організації, види та ринки діяльності, бажане зростання та рентабельність. Отже, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є сфера стратегії та розподіл ресурсів.

Стратегія бізнесу є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтована на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг певної структурної одиниці на певному ринку або в певній галузі.

Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Відповідні служби організації опрацьовують *функціональні стратегії* – стратегії оптимального використання ресурсів організації загалом за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють піраміду стратегій (рисунок 3.1).

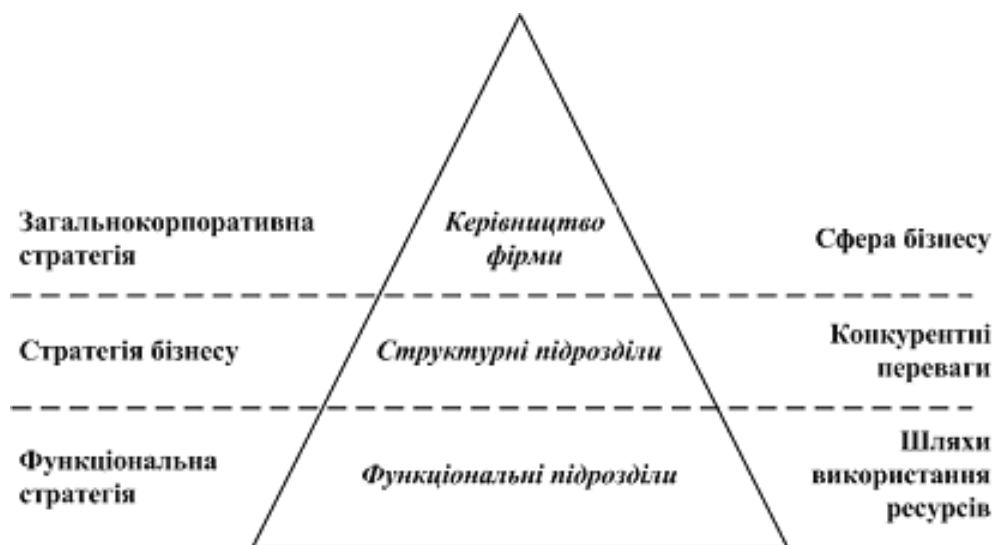


Рисунок 3.1 – Піраміда стратегій

Послідовність етапів процесу розроблення стратегії зображена на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Послідовність етапів стратегічного планування

1 Визначення місії фірми. Місія фірми окреслює межі бізнесу організації, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витратити зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на питання: «Яким бізнесом передбачає займатися фірма?».

За словами П. Друкера, бізнес не визначається назвою компанії, її статусом або формою організації. Його визначає бажання задовольнити споживача, коли він придбає продукт або послугу. Отже, на питання: «Яким є мій бізнес?», можна правильно відповісти, якщо подивитись на нього з іншого боку, з точки зору споживача та ринку. Отже, місію фірми слід шукати за її межами, у її споживачах і ринку, на якому вона працює [9].

Зміст місії має бути чітким і лаконічним, містити такі **елементи**:

- головні цілі діяльності;
- основні споживачі;
- товари (послуги), що виробляються (надаються);
- ринки або сегменти ринку діяльності;
- специфіка фірми з точки зору задоволення потреб клієнтів;
- конкурентні переваги.

Для з'ясування перешкод і небезпек діяльності підприємства проводиться *аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища*.

2 Аналіз зовнішнього середовища – оцінювання зовнішніх відносно організації факторів, під якими розуміють умови, що об'єктивно виникають у середовищі функціонування організації. Зовнішній аналіз переслідує подвійну *мету*:

1) визначити *сприятливі можливості*, тобто фактори, що можуть сприяти досягненню цілей організації;

2) визначити *загрози та небезпеки* для організації, що обмежують можливості організації у просуванні до мети.

Для вивчення впливу зовнішніх факторів усю їхню сукупність поділяють:

а) на *глобальні фактори* (умови і тенденції, утворювані в макросередовищі організації): загальноекономічні, соціальні, демографічні, політичні, правові, природні, міжнародні тощо;

б) *галузеві фактори* (сукупність елементів, що мають відношення до продукту галузі).

Оцінити вплив глобальних факторів досить складно. Однак спроба такого оцінювання примушує менеджерів організації замислитися над проблемами, що можуть спіткати організацію, продумати свою поведінку в разі їх виникнення.

Значно легше піддаються прогнозуванню та оцінюванню галузеві фактори. Вони більш визначені, тісніше пов'язані з конкретним бізнесом. У рамках *галузевого аналізу* мають бути оцінені такі *фактори*:

а) *споживачі* (розміри та характеристики ринку, темпи зростання ринку, характер попиту (сезонність і циклічність), диференціація продукту, чутливість цін, здатність споживачів диктувати свої ціни);

б) *постачальники* (інтенсивність конкуренції поміж постачальників, наявність матеріалів-замінників, рівень вертикальної інтеграції з постачальниками, здатність постачальників диктувати свої ціни);

в) *конкуренти* (основні конкуруючі сили в галузі, розподіл ринку поміж ними, інтенсивність конкуренції в галузі, конкурентні переваги в галузі тощо);

г) *технології* (ступінь змінності технології виробництва певної продукції, вплив зміни технології на якість продукції, можливості отримання додаткових переваг за рахунок зміни технології, вплив зміни технології на ціни).

Важливим результатом галузевого аналізу є ідентифікація ключових факторів успіху в певній галузі. Будь-який бізнес характеризується багатьма показниками, що піддаються управлінню та контролю (обсяги виробництва, рівень якості, рівень цін тощо). Проте лише деякі з них визначають можливість і спроможність організації конкурувати на своєму ринку. Такі показники і називаються ключовими факторами успіху.

3 Аналіз внутрішнього середовища – це оцінювання факторів, що виникають у межах самої організації та є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Основне завдання аналізу внутрішнього середовища – виявлення сильних і слабких сторін організації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони організації

Сильні сторони (+)	Слабкі сторони (-)
<p>1 Специфічні, особливі якості фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та розроблення тощо 	<p>1 Якості, яких не вистачає фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"> • маркетингу, • виробництва, • персоналу, • фінансів, • дослідження та розроблення тощо
<p>2 Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"> • патенти, • know-how, • промислові секрети, • комерційні таємниці тощо 	<p>2 Ресурси, що є для фірми дефіцитними</p>

Сильні сторони – це особливі властивості організації, що відрізняють її від конкурентів. На такі якості робиться ставка в бізнесі фірми.

Слабкі сторони – це якості, яких не вистачає організації проти успішних конкурентів.

З'ясування сильних і слабких сторін організації дозволяє визначити зони:

- підвищеної першочергової уваги (слабкі сторони);
- зони, на які можна спиратися в бізнесі в процесі опрацювання його стратегії (сильні сторони).

Процес зовнішнього та внутрішнього аналізу звичайно завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу. SWOT – аббревіатура англійських слів:

S – strenght – сила;

W – weakness – слабкість;

O – oportunites – можливості;

T – threats – загрози.

SWOT-аналіз ґрунтується на співставленні сильних і слабких сторін організації, потенційних можливостей для бізнесу та загроз із зовнішнього середовища. SWOT-аналіз має виявити:

1) зв'язок основних проблем організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища;

2) шляхи ефективного використання сильних сторін і сприятливих зовнішніх факторів для вирішення основних проблем організації;

3) шляхи усунення або зменшення впливу слабких сторін і зовнішніх загроз на діяльність організації.

У результаті отримуємо матрицю SWOT, у якій розглядаються всі можливі парні комбінації на кожному з полів (рисунок 3.3).

4 Визначення цілей діяльності організації. При розробленні стратегії цілі організації звичайно формулюються в таких *термінах*:

- **прибутковість** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);

- **продуктивність** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);

- **продукція** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);

- **ринок** (обсяги продукту; частка ринку, що належить фірмі, тощо);

- **виробничі потужності;**
- **персонал** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

	Можливості: 1. 2.	Загрози: 1. 2.
Сильні сторони: 1. 2.	Поле „СіМ” (сила і можливості)	Поле „СіЗ” (сила і загрози)
Слабкі сторони: 1. 2.	Поле „СлМ” (слабкість і можливості)	Поле „СлЗ” (слабкість і загрози)

Рисунок 3.3 – Матриця SWOT-аналізу

Результативність встановлення цілей діяльності організації залежить:

- від правильності формулювання цілей;
- широти поінформованості персоналу організації;
- стимулювання їх досягнення.

5 Аналіз альтернатив і вибір стратегії. Для досягнення однієї і тієї самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити:

- 1) способи досягнення мети;
- 2) найкращий з цих способів.

Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг.

На підставі складених стратегічних планів проводять бюджетування – розподіл між підрозділами організації ресурсів, необхідних для реалізації певної мети.

3.3 Бізнес-план

Розроблення плану або програми дій щодо реалізації значних і тривалих проєктів (угод) є неодмінною умовою обґрунтування задуму та надійності очікуваного результату. У світовій практиці плани реалізації підприємницьких проєктів отримали назву бізнес-планів.

Бізнес-план – документ, що містить систему взаємопов'язаних у часі та просторі й узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди).

Використовують їх суб'єкти всіх форм і видів підприємництва. Бізнес-план – невід'ємна складова підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного та фінансово-кредитного характеру. Він є документом, що за допомогою слів і цифр виражає задум майбутнього проєкту. Потрібний такий план як при створенні нового підприємства, так і реконструкції або розширенні існуючого. Не обходяться без нього власники великих капіталів і ті, хто тільки ще мріє про бізнесовий успіх. Пишуть його зрозумілою мовою менеджерам банку за звичною для них формою. Документ має бути переконливим, відображувати не тільки ентузіазм ініціатора і виконавця проєкту, а передусім фінансово-економічні, науково-технічні, технологічні, організаційні, соціальні та інші аспекти його реалізації. Навіть якщо гроші для реалізації проєкту не потрібно позичати, розроблення бізнес-плану сприятиме уникненню багатьох ризиків.

Бізнес-планування здійснюють з метою з'ясування таких питань:

- у чому полягає сутність і мета проєкту (угоди);
- чи піддається підприємницька ідея (проєкт) практичній реалізації;
- як буде організована реалізація проєкту (угоди);
- чи має передбачуваний бізнес переваги перед конкурентами;
- якими є ці переваги для підприємця, а якими для інвесторів;
- чи достатній ринок збуту для прогнозованої продукції (послуг);

- чи відповідає кваліфікація працівників і керівників підприємства організації бізнесу;
- яких фінансових затрат вимагає реалізація проєкту (угоди);
- як залучити інвестиції;
- що в бізнесі є привабливим для потенційних інвесторів;
- якого прибутку можна очікувати від його реалізації;
- яка ефективність (рентабельність) проєкту (угоди);
- за який час окупляться затрати.

Розробляють бізнес-план для власників, керівників і працівників організації з метою детального аналізу всіх аспектів організації нового бізнесу та оцінювання очікуваних результатів, а також для потенційних інвесторів (банків, підприємств, організацій, фондів, окремих громадян) з метою переконливої мотивації вкладення коштів у бізнес. Він є ефективним засобом донесення нової ідеї, розроблення, проєкту до осіб, здатних їх фінансувати. Водночас він є основою для оцінювання перспективи розвитку та управління новим бізнесом. Над бізнес-планом повинні працювати лінійні, функціональні менеджери і фахівці – фінансисти, маркетологи, юристи.

Бізнес-планування утворюють такі етапи:

- підготовчий період (підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розроблення календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації);
- розроблення бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану — доведення його основних положень до потенційних інвесторів.

Очолює та координує роботу з розроблення бізнес-плану перший керівник організації.

Зміст і структура бізнес-плану не регламентовані нормативними чи інструктивними документами.

Здебільшого він містить такі елементи:

1 Титульний аркуш (обкладинка). Від його оформлення значною мірою залежить сприйняття документа. Тому обкладинка має створювати ефект професійності. На ній зазначають авторів проєкту, назву і адресу підприємства, ім'я та адресу бухгалтера, якщо він брав участь у підготовці проєкту.

Документ має бути написаний чітко, лаконічно, як правило, його пишуть від третьої особи (наприклад «власник» або «пан Іваненко» тощо). У бізнес-планах існуючих організацій використовують першу особу множини («ми»). Текст має бути орієнтованим на читача, який нічого не знає про цю організацію.

2 Резюме. Це стислий виклад основних розділів бізнес-плану, що дає змогу оцінити його з першого погляду. Чим більший обсяг документа, тим важливіше значення резюме.

3 Зміст (стосується тільки документів обсягом понад 10 сторінок). Містить перелік назв розділів і номерів відповідних сторінок, що сприяє оперативному пошуку необхідної інформації.

4 Вступ. У ньому одним-двома абзацами формулюють особливість і завдання проєкту. Якщо проєкт передбачає кілька фаз, про це обов'язково треба згадати. Якщо мета бізнес-плану полягає в акумуляції необхідних коштів, вона має бути сформульована.

5 Історія діяльності підприємства. Цей розділ необхідний тоді, коли йдеться про купівлю, реконструкцію чи розширення вже існуючого підприємства. Він має містити таку інформацію: дата введення в дію (дата створення) і опис найважливіших подій у недалекому минулому. Можна перелічити також основні продукти, послуги, ринки збуту та інші фактори, завдяки яким підприємство розвивається. Необхідно подати інформацію про фінансовий стан на поточний момент (калькуляцію додають наприкінці документа). Для великомасштабного проєкту можуть знадобитися підрахунки за останні три роки.

6 Персонал (керівництво). Цей розділ плану є своєрідною вірливою грамотою власника (власників) або менеджера (менеджерів) підприємства. У ньому зазначають вік, кваліфікацію, майновий стан (наприклад нерухоме майно), ділові зв'язки і, що найважливіше, досвід роботи за фахом. Великомасштабний проєкт передбачає вичерпні біографічні дані. Цілком доречна інформація про намір найняти керівника певного рангу. Не менш важлива інформація і про те, як ініціатори створення власних підприємств працюють над підвищенням свого кваліфікаційного рівня, навчаючись на бізнес-курсах тощо.

7 Штат. У цьому розділі описують необхідний штат працівників (кількість, кваліфікація), зайнятість (повний чи неповний робочий день), заробітну плату. У деяких випадках ця інформація вказує на фази розвитку організації.

8 Продукт (послуга). Передбачає детальний опис пропонованого продукту або послуги. При цьому необхідно зазначити, на якому етапі перебуває підготовка до виробництва нового товару (ідея, прототип, зразок, виробництво обмеженої кількості). Якщо товар перебуває на стадії виробництва, слід зазначити, скільки часу воно триває, яку кількість товару випущено тощо. Бажано долучити до плану одну-дві фотографії виробу. Якщо організація надає послуги, необхідно докладно описати їх і клієнтів, які ними користуються.

9 Дослідження ринку і план маркетингу. Ця надто важлива частина плану має займати щонайменше одну сторінку тексту, а у великомасштабних проєктах і більше. Чимало організацій розпочинають свою діяльність із виробництва якісних продуктів чи послуг. Однак часто невтішні наслідки їхньої діяльності спричиняє відсутність достатньої кількості споживачів. Тому дуже важливо дослідити ринок ще до початку діяльності і переконатися в шансах проєкту на успіх.

Результати дослідження ринку дають змогу з'ясувати обсяг ринку споживачів пропонованого продукту (послуги), переваги організації (чим вона приваблює людей). Результати досліджень слід оформити в цифрах. Не підтвержені цифрами фрази на зразок «існує великий ринок для...» не здатні гарантувати успіх.

У цій частині окреслюють і план маркетингу: рекламування, сприяння продажу, поширення і продаж продукту або послуги. Докладне їх висвітлення займає сторінку або й більше тексту і передбачає відповіді на питання: як рекламуватиметься продукт або послуга (з переліком усіх деталей і витрат); як продаватиметься продукт або послуга (оптом, вроздріб, через посередників, на замовлення, на експорт тощо); які фази збільшення збуту заплановано (якщо це планується).

10 Постачальники і субпідрядники. Чимало організацій, особливо щойно створених, відчувають труднощі у придбанні сировини, товарів чи послуг, тому нерідко вдаються до послуг підприємств-постачальників. Вони, як і субпідрядники, здебільшого зацікавлені в діяльності клієнтів і надають їм усіляку

підтримку і навіть грошові кредити. Однак необхідно остерігатися потрапити в залежність від єдиного постачальника, намагаючись мати альтернативні джерела необхідних товарів. Тому в цій частині бізнес-плану зазначають постачальників і субпідрядників, фіксуючи назви фірм, наслідки ділового спілкування з ними.

11 Приміщення. Передбачає опис необхідного приміщення (офісу, крамниці, складу, майстерні, фабрики тощо), його площі (кв. м). Обґрунтовують при цьому вибір місця розташування, інші параметри (величина вантажних відсіків, бетонна підлога, наявність джерел трифазового струму тощо), доцільність купувати чи орендувати приміщення, а також імовірність сподівань на фінансову підтримку держави.

12 Обладнання. Цей пункт містить перелік і характеристики необхідного обладнання, аргументи на користь придбання нового чи вживаного, джерела постачання. Важливо відзначити, чи потрібно купувати обладнання відразу, а також наскільки можна сподіватися на фінансову підтримку. Коли йдеться про велику кількість обладнання, краще подати перелік його в кінці бізнес-плану.

13 Транспорт. Оскільки придбання транспорту становитиме значну частину стартових витрат, доцільно описати його характеристики і ймовірне використання (новий автомобіль чи такий, що був у використанні, упродовж якого часу його планують використовувати).

14 Ліцензія. Необхідний цей пункт тільки тоді, коли для роботи підприємства потрібна ліцензія. Зазначають, хто надає її, скільки вона коштує, скільки часу для цього необхідно і які умови її одержання.

15 Дозвіл на перебудову. Наявність цього пункту теж зумовлюється конкретними обставинами. У ньому зазначають термін, необхідний для виконання таких робіт, і що для цього вже зроблено.

16 Патенти. Якщо початок роботи організації передбачає отримання відповідних патентів, це теж необхідно зазначити.

17 Інше. Містить перелік законів і підзаконних актів, що впливають (можуть впливати) на діяльність організації, і пояснює, як саме.

18 Ціна на продукт чи послугу. У разі випуску продукту, як правило, подають типову націнку аналогічних товарів. При

виробництві послуг ціну визначають на підставі їхньої собівартості плюс середній розмір рентабельності послуг за аналогією з іншими організаціями. Розмір націнки (рентабельності послуг) є дуже важливим аспектом, оскільки новостворені підприємства часто занижують ціни, що нерідко призводить до прикрих наслідків.

19 Оцінювання ризику. Ризик існує в кожній діяльності. Його потрібно спрогнозувати в цифрах, оскільки інвестор має знати ступінь надійності капіталовкладень. Небезпека можлива з різних причин: поява нового конкурента або зміни в законодавстві, труднощі з постачанням товарів чи сировини, зміни у світовій економіці або курсах валют, хвороби, природні катаклізми тощо. Реальний (типовий) ризик дає підстави сумніватися в тому, що підприємство досягне очікуваного рівня збуту.

Корисним буде прогнозування обігу готівки на підставі заниженого на 20-50 % рівня збуту при збереженні тих самих накладних витрат (заробітної, орендної плати, комунальних платежів тощо). Такий прогноз для зменшеного обсягу продажу можна помістити в додатку до бізнес-плану. У цьому розділі можна згадати про дії за появи непередбачених труднощів (наприклад хто керуватиме підприємством на випадок хвороби ініціатора).

20 Фінансові потреби. У цьому розділі чітко зазначають бюджет реалізації проєкту загалом, скільки хто вкладає і чи потрібні позики. Позики поділяють на акціонерний капітал (акціонерне товариство), кредити і короткострокові банківські позики понад визначений ліміт (овердрафт). Зазначають, на який час ці гроші потрібні і на що їх використовуватимуть.

21 Додатки. Як правило, це прогноз обігу готівки, передбачувані прибутки (витрати), баланс, різні бухгалтерські документи, технічні дані, дослідження ринку, що подають наприкінці бізнес-плану.

Дотримання пропонованої структури бізнес-плану має також відобразити особистість його ініціатора, тому співвідношення між складовими, манера викладення, способи аргументування, певна емоційність як вияв захопленості ідеєю теж можуть позитивно вплинути на потенційних інвесторів. Зважений і продуманий бізнес-план є важливою складовою майбутнього успіху підприємця.

ТЕМА 4. Організація як функція менеджменту

План

4.1 Сутність функції організації.

4.2 Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації.

4.3 Види організаційних структур.

4.1 Сутність функції організації

Організація – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності та ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їхньої спільної діяльності.

Основні складові організаційного процесу (організаційної діяльності):

1 Поділ праці – поділ загальної роботи на окремі складові, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей.

2 Департаменталізація – групування робіт і видів діяльності в певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Розрізняють декілька базових схем департаменталізації (рисунок 4.1).

- *функціональна* – за основними функціями управління;
- *продуктова* – за окремими видами продуктів, що виробляються;
- *територіальна* – за географією фізичного розташування підрозділів;
- *орієнтована на споживача* – за принципом задоволення потреб найбільш значущих споживачів.

Кожний із зазначених способів групування має свої переваги та недоліки. Тому на практиці спостерігається змішування базових схем департаменталізації [14].

- 1 Функціональна департаменталізація - групування робіт за основними функціями управління



- 2 Продуктова департаменталізація - групування робіт за окремими видами продуктів, що виробляються



- 3 Територіальна департаменталізація - групування робіт за географією розташування підрозділів



- 4 Департаменталізація за споживачами - групування робіт за найбільш значущими споживачами



Рисунок 4.1 – Базові схеми департаменталізації

3 *Делегування повноважень* – процес передачі керівником частини своєї роботи і повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

Необхідність делегування повноважень є наслідком обмеженості можливостей і здібностей керівника та необхідності спеціалізації в управлінні.

Елементи делегування повноважень:

- **передача повноважень** (надання підлеглому права приймати рішення);
- **прийняття відповідальності** (прийняття підлеглим зобов'язань виконувати певну роботу);
- **підвітність** (вимога до підлеглого повідомляти про наслідки своїх дій безпосередньому начальнику).

Слід зауважити, що підлеглий ніколи *не буде нести повної відповідальності*, оскільки її несе той, хто передає свої повноваження.

Існують *три типи повноваження*, що передаються підлеглим:

- лінійні;
- штабні;
- функціональні.

Лінійні – повноваження, що передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає в їхньому *дорадчому характері*.

Функціональні – повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, у межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників – лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

4 Встановлення діапазону контролю – визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджеру. Внаслідок делегування повноважень в організації виникає кілька організаційних рівнів управління. Кількість організаційних рівнів визначається діапазоном контролю (нормою керованості).

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації внаслідок:

- зростання витрат на управління;
- ускладнення зв'язків між підрозділами, викривлення інформації;
- ускладнення процесів планування і контролю.

На нижчих рівнях управління норма керованості (діапазон контролю) може сягати **20-30**, на середніх – **7-15**, на вищих – **3-7 особи**. Якщо навантаження на керівника в 1,5 раза більше від норми, що рекомендується, необхідно вводити посаду заступника.

Діапазон контролю – параметр, що визначає **високу** чи **пласку** побудову організації. Кожна з них має свої переваги та недоліки (рисунок 4.2).

5 Створення механізмів координації. Налагодження взаємодії між підрозділами та окремими виконавцями досягається шляхом створення механізмів координації.

Координація робіт – процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи здійснюється (рисунок 4.3):

- 1) шляхом підпорядкування (**вертикальна координація**);
- 2) шляхом встановлення зв'язків між підрозділами одного організаційного рівня (**горизонтальна координація**).

Механізми вертикальної координації:

- *прямий контроль* (надання керівникові права передачі роботи і контролю за її виконанням);
- *стандартизація діяльності* (визначення способу виконання роботи).

Стандартизація здійснюється шляхом застосування правил, стандартних операційних процедур, опрацювання графіків роботи.

Механізми горизонтальної координації:

- 1) *взаємодопомога* (взаємні комунікації);
- 2) *оперативні* (тимчасові робочі) групи;
- 3) *комісії* (постійні робочі групи);
- 4) *збори співробітників* підрозділів.

Взаємодопомога – неформальні контакти між співробітниками організації.

Оперативна група – тимчасова група працівників різних підрозділів, створена для вирішення специфічної короткострокової проблеми (виконання спеціального завдання).

Комісія – постійна група представників різних підрозділів, сформована для вирішення довгострокової проблеми (виконання довгострокового завдання).

Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції в діапазонах усіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує *організаційну структуру* [10].

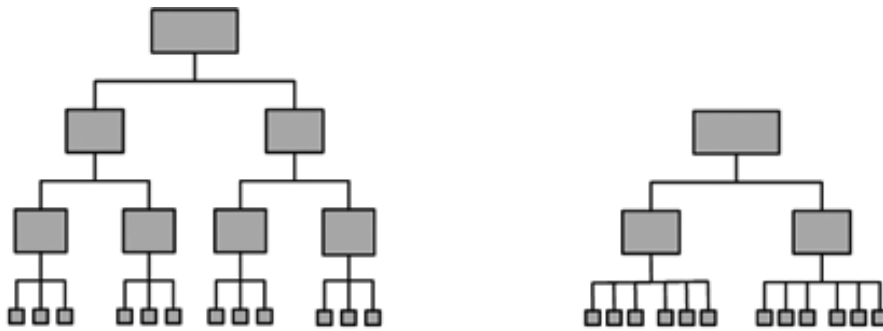


Схема високої структури організації

Схема плоскої структури організації

		<i>Тип структури</i>	
		<i>висока</i>	<i>плоска</i>
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> • простота, чіткість взаємодії • надійний контроль • більш тісне керування 	<ul style="list-style-type: none"> • оперативність інформації та рішень • незначна кількість менеджерів • задоволеність підлеглих роботою 	
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення кількості управлінців 	<ul style="list-style-type: none"> • виконавці легко виходять з-під контролю 	
Сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, що вимагають жорсткого контролю • роботи із частими змінами 	<ul style="list-style-type: none"> • роботи, ідентичні для багатьох виконавців • керівництво висококваліфікованими працівниками 	

Рисунок 4.2 – Порівняльна характеристика високої та плоскої структур організації



Рисунок 4.3 – Механізми координації діяльності організації

4.2 Поняття організаційної структури, принципи її побудови, централізовані та децентралізовані організації

Організаційна структура – впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого.

При побудові організаційних структур необхідно дотримуватися таких принципів:

1) структура управління має відображувати цілі і завдання організації;

2) при формуванні структури необхідно передбачати оптимальний розподіл праці між підрозділами і окремими працівниками, що забезпечить творчий характер роботи, нормальне навантаження і необхідний рівень спеціалізації;

3) формування структури управління ґрунтується на визначенні повноважень і відповідальності кожного працівника і

підрозділу зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними;

4) структура управління має бути адекватна соціально-культурному середовищу організації.

Залежно від ступеня делегування повноважень розрізняють централізовані і децентралізовані організації.

Централізовані організації

Усі повноваження і відповідальність з певної функції зосереджені в одному підрозділі і є прерогативою керівника цього підрозділу. Це призводить:

- до підвищення контролю і координації спеціалізованих функцій;
- зменшення кількості помилкових рішень;
- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних підрозділів.

Децентралізовані організації

Передбачають делегування повноважень на нижчі рівні управління. Високий рівень децентралізації в організації означає, що:

- більшість рішень приймається на нижчих рівнях управління;
- рішення, що приймаються на нижчих рівнях, є важливими для організації;
- зменшується централізований контроль за рішеннями;
- менеджери вищого рівня ухвалюють стратегічні рішення;
- менеджери середнього і нижчого рівнів ухвалюють поточні рішення.

Повністю централізованих або децентралізованих організацій не існує. Ступінь децентралізації характеризується:

- кількістю рішень, що приймають на нижчих рівнях управління;
- важливістю рішень;
- наслідками рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління;
- організацією контролю за роботою підлеглих.

4.3 Види організаційних структур

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів і підрозділів організації, їхньої підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише «скелетом» системи управління, оскільки не розкривають склад і зміст функцій, прав і обов'язків посадових осіб.

Усі види організаційних структур об'єднують у дві групи: бюрократичні та адаптивні.

1 Бюрократичні (ієрархічні, формальні, механістичні, класичні, традиційні) структури характеризуються жорсткою ієрархією влади, формалізацією процедур і правил, централізованим ухваленням рішень. Вони функціонують як чітко налагоджений механізм. Їх доцільно застосовувати при стабільному зовнішньому середовищі.

До бюрократичних належать:

- 1) лінійна організаційна структура;
- 2) лінійно-штабна організаційна структура;
- 3) функціональна організаційна структура;
- 4) лінійно-функціональна організаційна структура;
- 5) дивізійна організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, у якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рисунок 4.4).

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль і дисципліна;
- оперативність прийняття і виконання управлінських рішень;
- економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- потреба в керівниках універсальної кваліфікації;
- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- перевантаження вищого керівництва;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

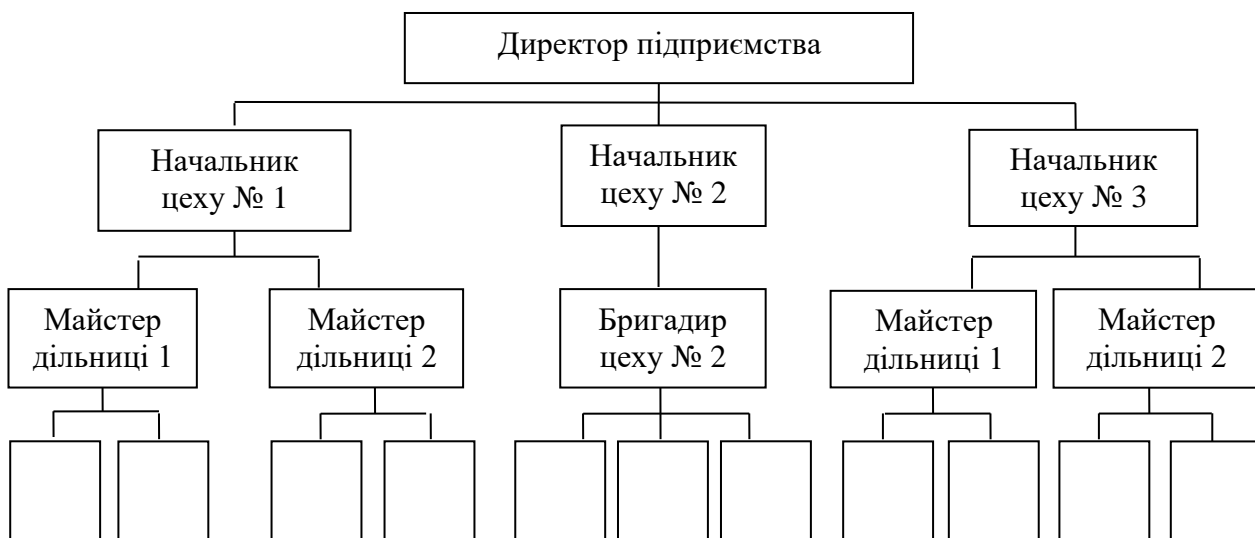


Рисунок 4.4 – Схема лінійної організаційної структури

Лінійно-штабна організаційна структура – різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рисунок 4.5).

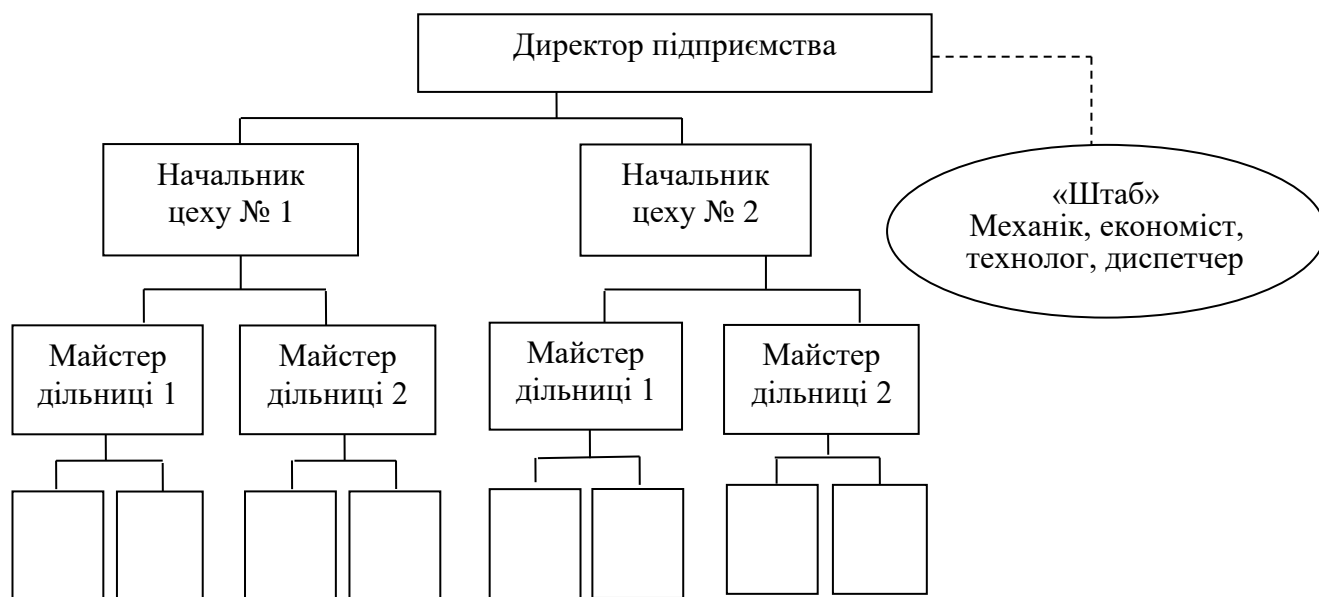


Рисунок 4.5 – Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- чіткість і простота взаємодії;
- надійний контроль і дисципліна;
- оперативність прийняття і виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, що передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рисунок 4.6).

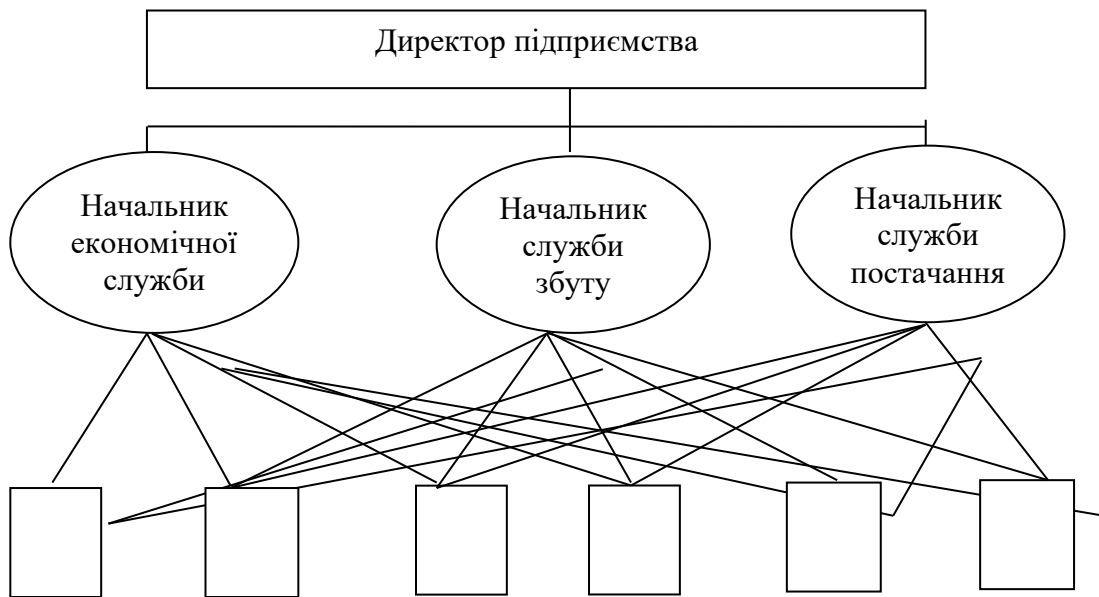


Рисунок 4.6 – Схема функціональної організаційної структури

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

Переваги:

- спеціалізація функціональних керівників;
- інформаційна оперативність;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура – комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип – розмежування повноважень і відповідальності за

функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рисунок 4.7).

Переваги лінійно-функціональної структури – поєднання переваг лінійних і функціональних структур.

Недоліки:

- складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні завдань, постійно повторюваних. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

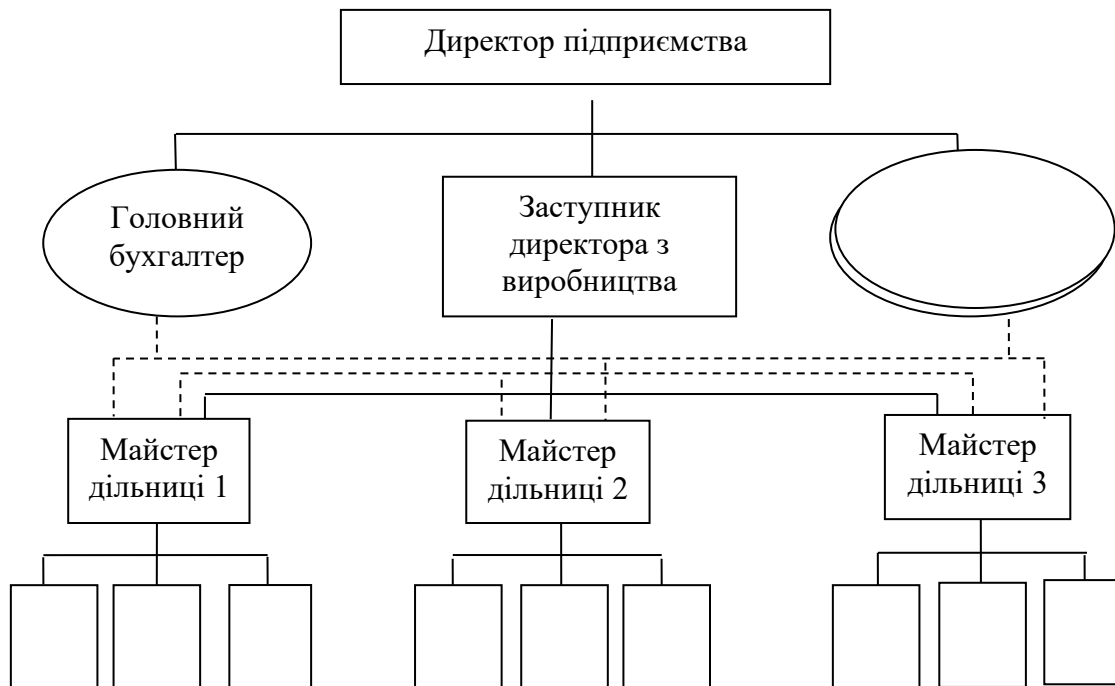


Рисунок 4.7 – Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), і централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розроблення стратегії) на вищому рівні управління (рисунок 4.8).

Переваги:

- оперативна самостійність підрозділів;
- підвищення якості рішень;
- внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на управління.

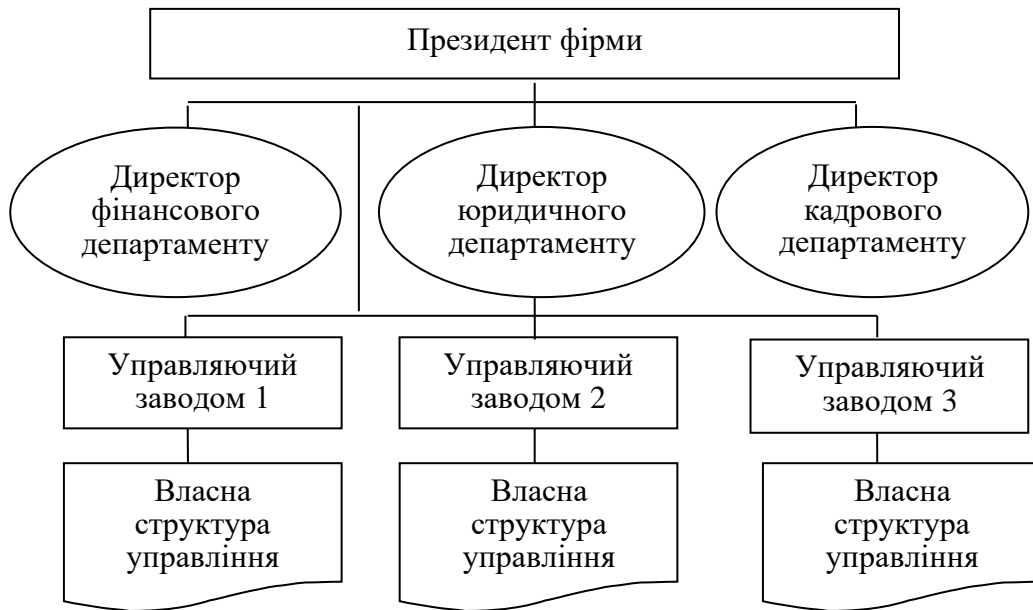


Рисунок 4.8 – Схема дивізіональної організаційної структури

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

2 Адаптивні структури управління (органічні). Це структури, що мають невелику кількість рівнів управління, децентралізацію ухвалення рішень, неформальні міжособові відносини. Вони характеризуються слабким або помірним використанням формальних правил і процедур.

До таких структур належать:

1) проектно-цільова структура. Застосовується при розробленні організаційних проектів (модернізація виробництва, освоєння нового товару). Управління проектом припускає формування проектної команди, структури, визначення цілі проекту, організацію виконання робіт. Керівник проекту повинен сформулювати концепцію управління проектом, розподілити завдання між учасниками команди, визначити ресурси. По

закінченню проекту структура розпадається, а працівники повертаються на свою постійну роботу;

2) **матрична структура.** Відображує два напрями управління – вертикальне і горизонтальне (рисунок 4.9).

Вертикальний напрям – управління структурними підрозділами за функціями. *Горизонтальний напрям* – управління окремими проектами, програмами, товарами, регіонами, до реалізації яких привертають людей різних підрозділів організації.

У такій структурі існує розподіл прав менеджерів, які здійснюють управління підрозділами, і менеджерів, які управляють виконанням проекту.

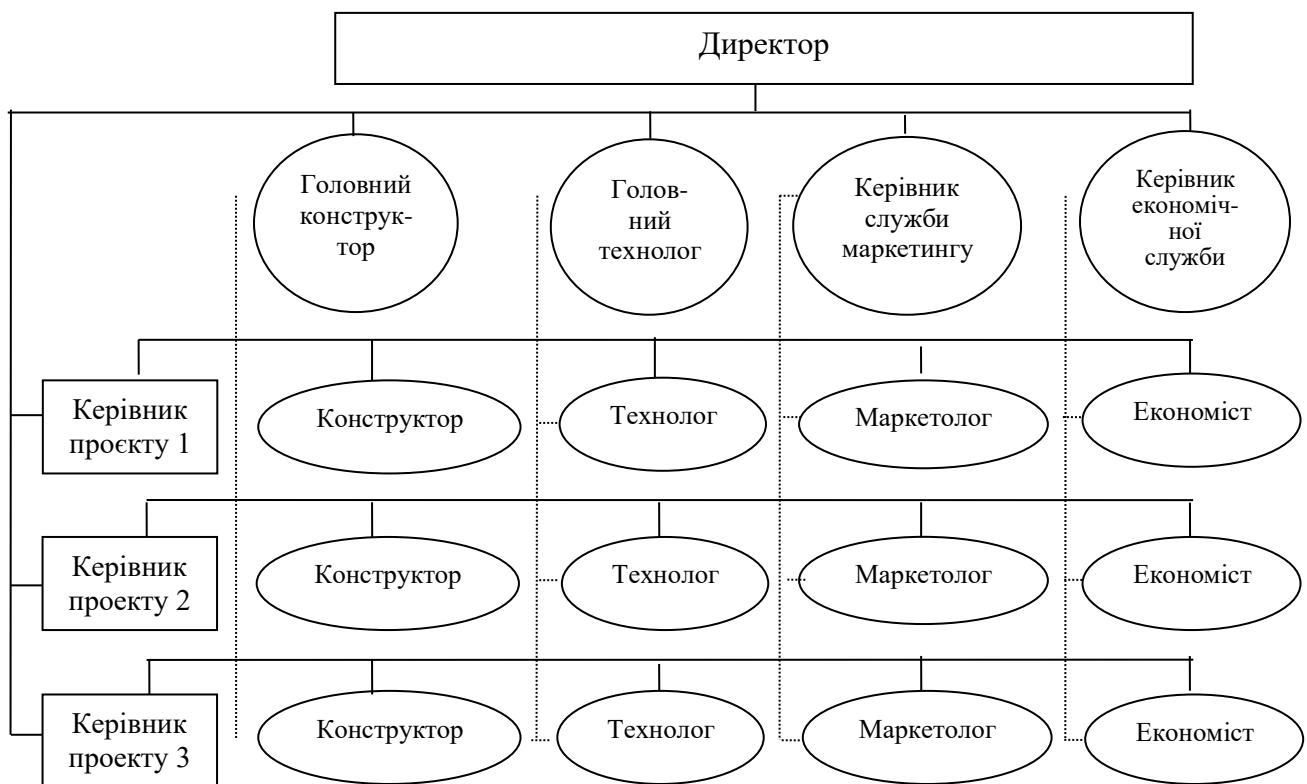


Рисунок 4.9 – Схема матричної організаційної структури

Переваги:

- висока адаптивність до змін середовища;
- ефективні механізми координації.

Недоліки:

- обмежена сфера застосування;
- труднощі в управлінні через подвійне підкорення функціональних працівників, порушення принципу єдиновладності;
- конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Тема 5. Мотивація як функція менеджменту

План

5.1 Поняття і сутність мотивації.

5.2 Типи мотиваційних теорій.

5.1 Поняття і сутність мотивації

Для того щоб привести в дію організовану систему для отримання необхідного результату, необхідно здійснювати певний вплив на неї з боку управляючого органу. Отже, для ефективного функціонування організації необхідні певні інструменти впливу на її елементи. Одним із таких інструментів є мотивація.

Мотивація в широкому розумінні – це процес спонукання себе та інших працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Із цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

- 1) усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
- 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

Психологія і соціологія розглядають **спонукання** як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби поділяють:

- на *потреби першого роду (первісні)*, що за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
- *потреби другого роду (вторинні)*, що носять соціально-психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду 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, що реально відчувається людиною, викликає в неї прагнення здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання. Отже, **спонукання** – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути:

- задоволена;
- частково задоволена;
- незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на рисунку 5.1.

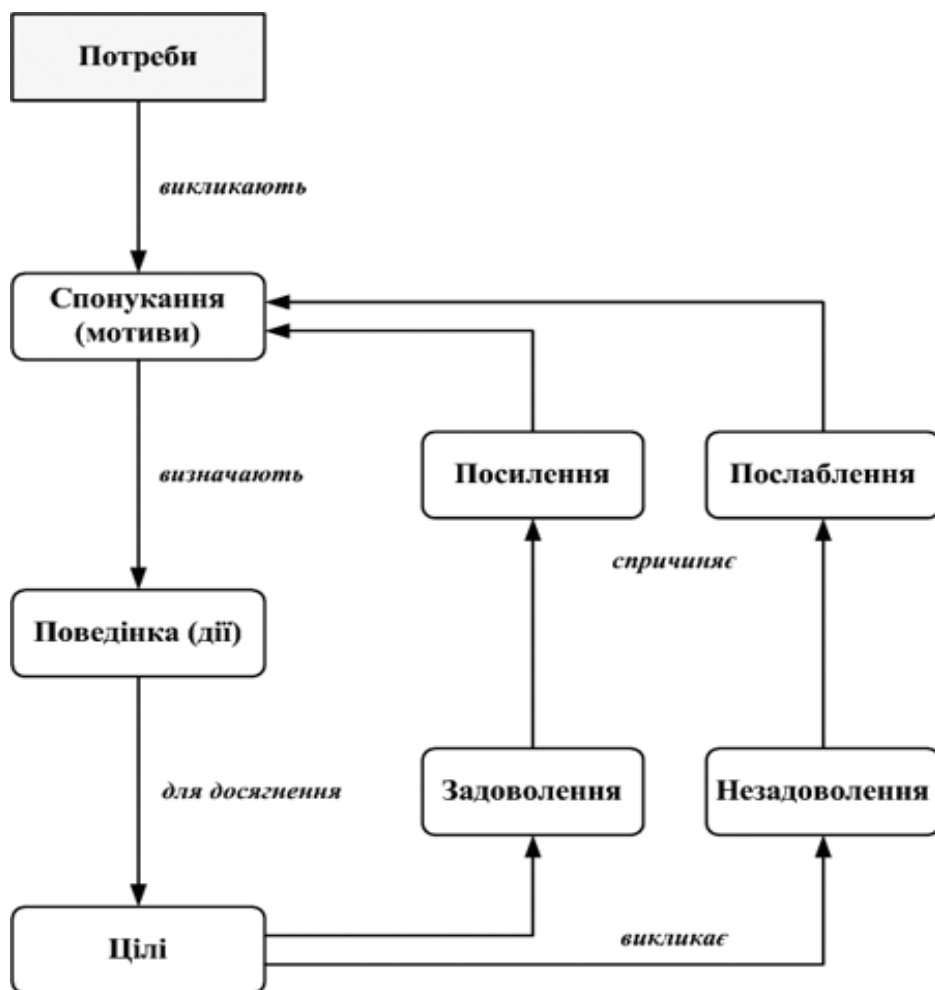


Рисунок 5.1 – Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому **сутність мотивації** в організації зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. У теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) **внутрішнє** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) **зовнішнє** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування службою, пільги, привілеї тощо).

5.2 Типи мотиваційних теорій

Розрізняють змістовні та процесні теорії мотивації.

5.2.1 Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створити умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідоміші змістовні теорії мотивації:

- 1) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
- 2) теорія Клейтона Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth);
- 3) теорія потреб Девіда МакКлелланда;
- 4) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
- 5) теорії «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора.

Теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу ґрунтується на тезах:

- потреби людини мають *ієрархічну структуру* (рисунок 5.2);
- поведінка людини визначається *найсильнішою на певний момент потребою*;

- найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;
- за одночасного існування кількох сильних потреб домінують *потреби нижчого рівня*.

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для певної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

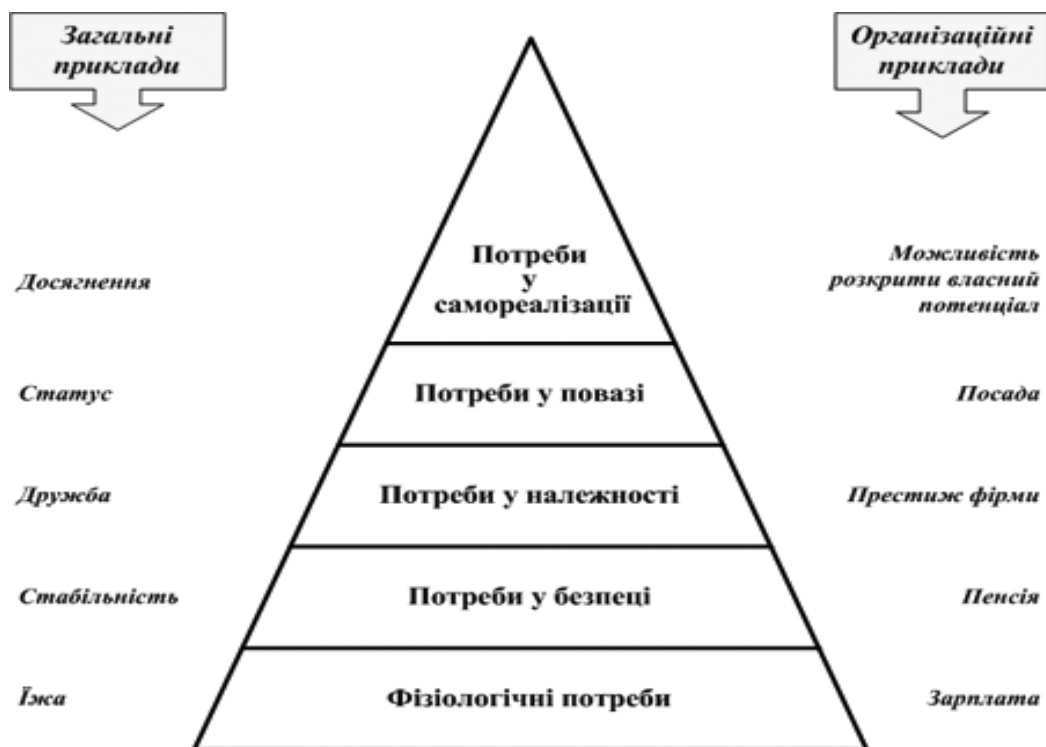


Рисунок 5.2 – Ієрархія потреб, за А. Маслоу

Потреби першого порядку (*фізіологічні, базові*) пов'язані з забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (рисунок 5.3).

Після прийнятного в певному суспільстві задоволення базових потреб для певного працівника набувають значення потреби такого рівня: *потреби в безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення цих потреб можуть бути пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у профспілках, тощо.



Рисунок 5.3 – Управління мотивацією, за теорією А. Маслоу

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

- **потреби в належності** – це потреби об’єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
- **потреби в повазі** – потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
- **потреби в самореалізації** – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, зростанні як особистості.

Отже, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації [12].

Сучасні західні фірми загалом задовольняють соціально визнані базові потреби і потреби в безпеці своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються

незадоволеними – недостатня мотивація працівника обумовлена переважно тим, що він не може задовольнити потреби у приналежності, повазі і самореалізації.

Задоволення потреб вищих рівнів західні фірми вирішують шляхом:

- створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників організації;
- підтримки виникнення неформальних груп в організації;
- делегування підлеглим додаткових прав і повноважень;
- організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів;
- знаходження можливостей задоволення вищих потреб працівників за межами фірми.

Теорія К. Альдерфера ERG (existence, relatedness, growth). Це модифікована теорія потреб А. Маслоу. Альдерфер виділив три групи потреб, що мотивують поведінку людей [13]:

- потреби існування (їжа, одяг, захист);
- потреба у зв'язках (комунікаційні потреби), направлена на підтримку контактів, визнання, самоутвердження, підтримки;
- потреба в особистому зростанні (самореалізація, отримання адекватного визнання).

На відміну від теорії ієрархії потреб Маслоу, теорія Альдерфера свідчить про рух не тільки від нижчих потреб до вищих, а і у зворотному напрямі, що демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб при неможливості задоволення вищих (рисунок 5.4).

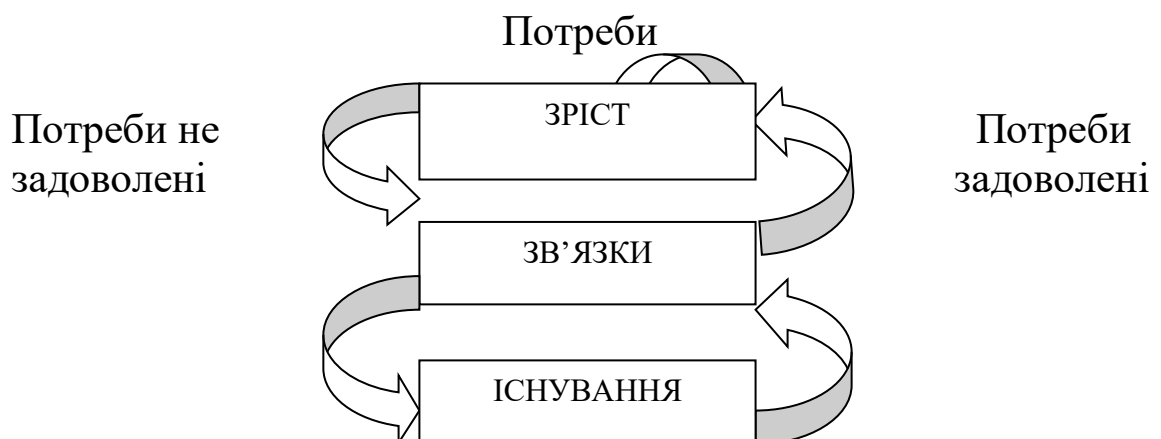


Рисунок 5.4 – Модель теорії ERG К. Альдерфера

Теорія потреб Девіда МакКлелланда пропонує інші *три види потреб* (рисунок 5.5):

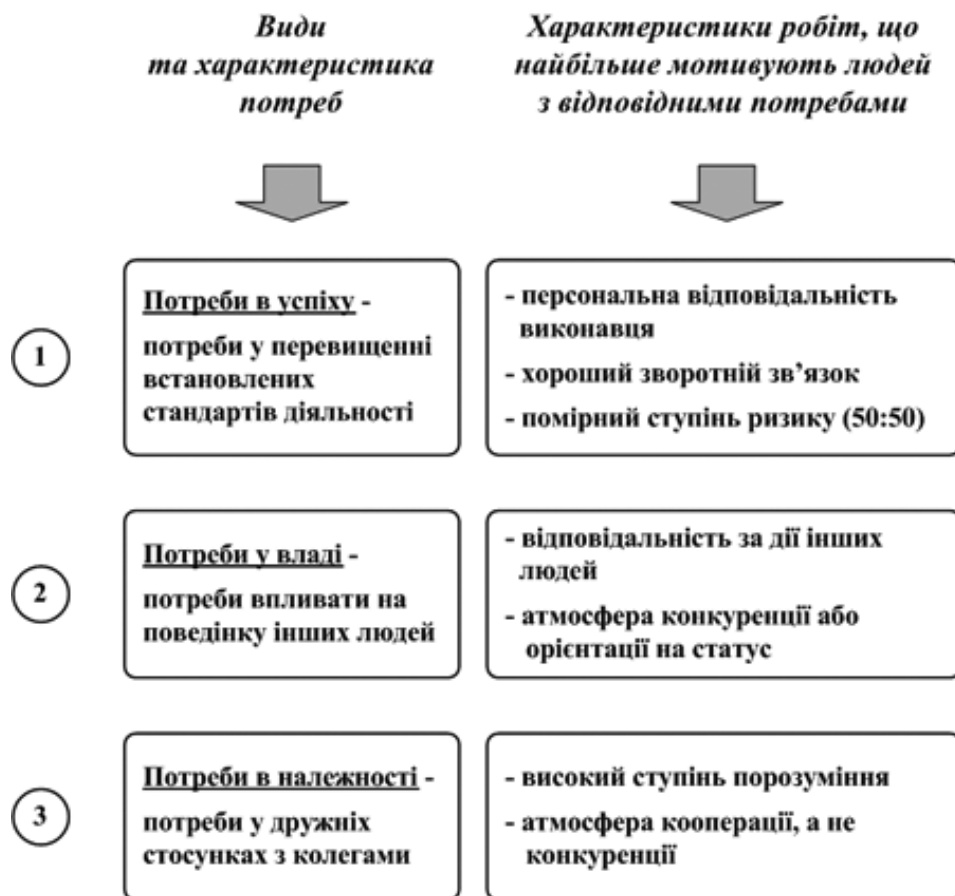


Рисунок 5.5 – Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

1) **потреби в успіху** (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;

2) **потреби у владі**, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, «мати вагу»;

3) **потреби в належності**, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Дослідження МакКлелланда показали, що люди з **потребами в успіху** (досягненнях) найбільш мотивовані роботою, яка:

- передбачає *особисту (персональну) відповідальність виконавця*;

- має *чіткий і швидкий зворотний зв'язок* (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
- характеризується *помірним ступенем ризику* (імовірність успіху/невдачі 50:50).

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, що не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими *потребами у владі* віддають перевагу роботі, яка передбачає:

- відповідальність за дії та поведінку інших людей;
- конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди з високими *потребами в належності* потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

- кооперація, а не конкуренція;
- високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі *висновки*:

1 Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, управлінні власним бізнесом, управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.

2 Висока потреба успіху не є обов'язковою рисою хорошого менеджера.

3 Потреби в належності і владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. В ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – у належності.

4 У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

Теорія мотиваційної гігієни розроблена **Фредеріком Герцбергом** на основі даних опитування, мета якого полягала у визначенні ситуацій, за яких працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити дві групи факторів (таблиця 5.1):

1) фактори, що спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «*дійсних (істинних) мотиваторів*»;

2) фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються «*гігієнічними*».

Таблиця 5.1 - «Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг) працівника	Заробітна плата
Змістовність праці (можливість розвитку особистості)	Умови праці
Досягнення (успішність) у роботі	Соціально-трудова політика фірми
Високий ступінь відповідальності	Міжособові стосунки в колективі
Просування службою	Ступінь контролю з боку керівника
Можливості творчого та ділового зростання	Ставлення безпосереднього керівника

На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Гігієнічні фактори формують середовище, у якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі не спроможні мотивувати людину. У кращому випадку гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне ставлення до роботи. *Задоволеність же роботою спричиняють лише мотиваційні фактори!*

Отже, за теорією «мотиваційної гігієни», для того щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів. Мотиваційні фактори пов'язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом *метод «збагачення праці»*. Метод «збагачення праці» побудований на

припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені у виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1) *робота має бути значущою*, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота має:

- пред'являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;

- мати певну завершеність, тобто конкретний результат;

2) *передбачати певну частку відповідальності виконавців*. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема працівнику необхідно надати:

- свободу дій у плануванні його роботи;

- можливість вибору способу виконання;

- 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 працівником інформації про результати і якість його праці.

Теорія «Х» і «У» Дугласа Мак-Грегора. За теорією «Х», люди при першій-ліпшій можливості уникають роботи, відповідальності, їм не вистачає відчуття честолюбства. Людям властиві лише вельми незначні амбіції, головним же чином вони потребують захисту. За таких умов стимулювати людей до праці можна тільки контролюючи і караючи.

За теорією «У», за певних умов люди прагнуть відповідальності і виконання роботи, прагнуть виділитися на роботі. У цій ситуації відбувається орієнтація на потреби вищого порядку: причетності, мати високу мету, автономії і самовираження. Головне для працівника – реалізація свого творчого потенціалу.

5.2.2 Процесні теорії мотивації

Процесні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом *поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:*

- *сприйняття* працівником конкретної ситуації;
- *очікування* працівника, пов'язані з конкретною ситуацією;
- *оцінювання* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять, зокрема:

- 1) теорію очікувань (сподівань) В. Врума;
- 2) теорію справедливості С. Адамса;
- 3) модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на посиланні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

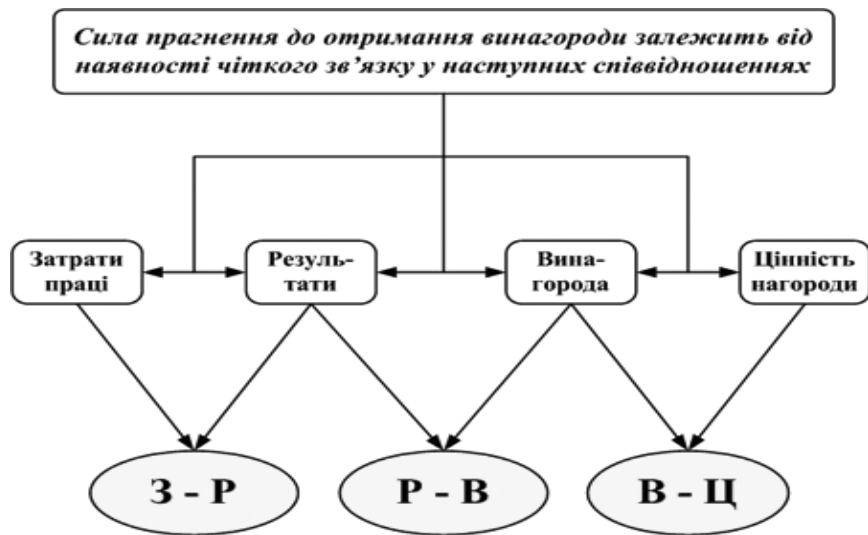
1) наявність зв'язку між *затратами праці і досягнутими результатами*, тобто сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати ($Z - P$). Якщо такий зв'язок відсутній, мотивація слабшає;

2) *реальність отримання винагороди*, тобто очікування, що результати будуть винагородженні ($P - B$). Відсутність такого зв'язку послаблює мотивацію;

3) *цінність винагороди*. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди ($B - Ц$).

Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому «теорія сподівань» тлумачить так, як на рисунку 5.6. Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль, є брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника має відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.



$$(З - Р) \times (Р - В) \times (В - Ц) = \text{Мотивація}$$

Рисунок 5.6 – Модель мотивації, за теорією сподівань В. Врума

Теорія справедливості С. Адамса передбачає, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи і зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (рисунок 5.7).

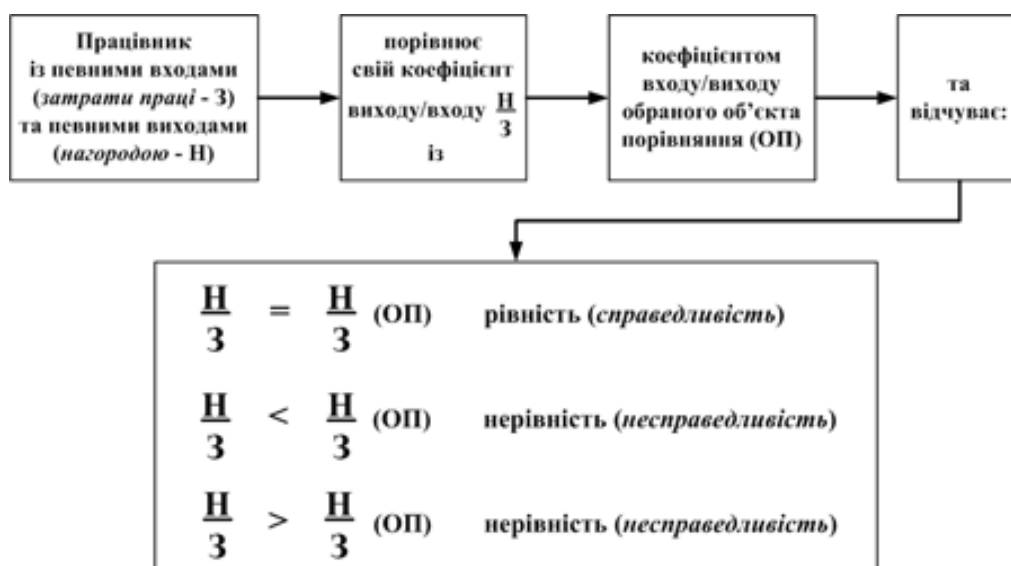


Рисунок 5.7 – Сутнісна характеристика «теорії справедливості» Стейсі Адамса

У теорії справедливості вирізняють такі *основні складові*:

- *працівник* – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода – зусилля і спроможний відчувати справедливість – несправедливість;

- *об'єкт порівняння* – будь-який інший співробітник певної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

- «*входи*» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи, тощо);

- «*виходи*» – все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна плата, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває в ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс відношень вихід/вхід порушується, у працівника виникає відчуття несправедливості. За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, що примушують працівника корегувати ситуацію, досягати відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути:

- зміна входів певного працівника (витрат часу, старанності тощо);
- зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
- зміна ставлення до роботи;
- зміна об'єкта для порівняння;
- зміна коефіцієнта вихід/вхід об'єкта порівняння;
- зміна ситуації (залишення роботи).

Висновки «теорії справедливості» для практики мотивування:

• у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, отримуваному за свої зусилля, але також і *відносному винагородженні*, тобто винагородженні, отримуваному іншими працівниками за свій внесок;

• сприйняття носить суб'єктивний характер; важливо, щоб *працівники мали повну інформацію* про те, хто, як і за що отримує винагородження;

- люди орієнтуються на комплексне оцінювання винагородження, у якому плата відіграє важливе, але не вирішальне значення;

- керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе, з їхньої точки зору.

Модель Лаймана Портера і Едварда Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов'язані між собою так, як це наведено на рисунку 5.8.

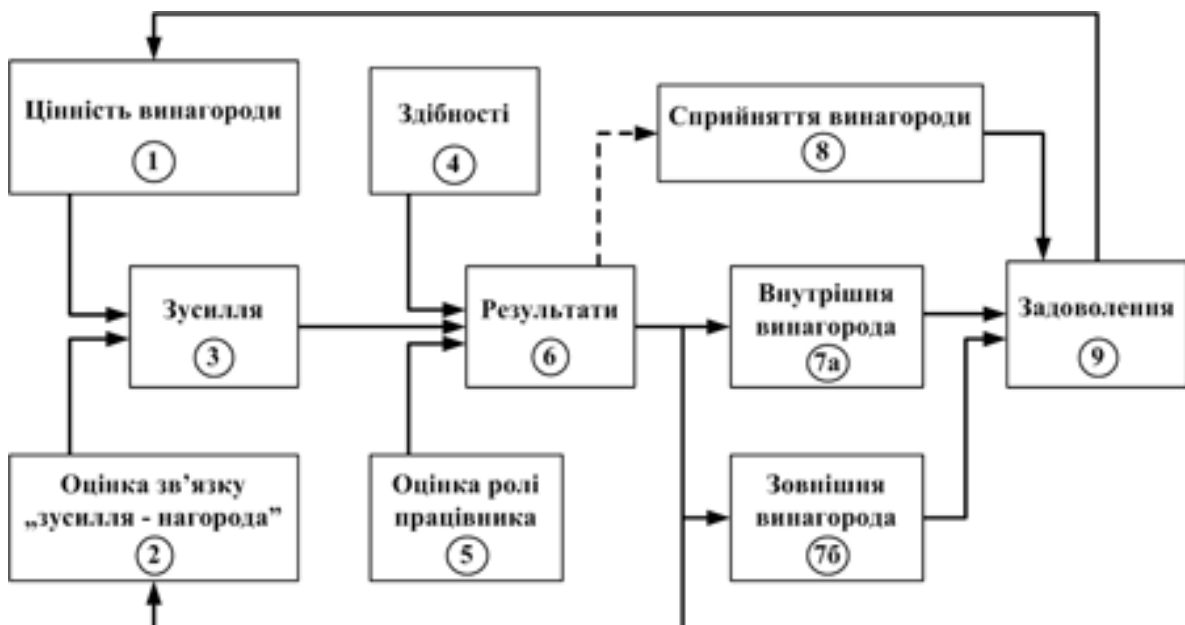


Рисунок 5.8 – Модель комплексної теорії мотивації Л. Портера – Е. Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, (3) залежить від цінності винагороди (1) і впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою (2);
- на результати, досягнуті працівником, (6) впливають три фактори: витрачені зусилля (3), здібності і характерні особливості людини (4), а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (5);
- досягнення необхідного рівня результативності (6) може призвести до внутрішньої винагороди (7а), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (7б) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе, (8) впливає з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення (9) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їхньої 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 призводить до задоволення, а не навпаки* – задоволення призводить до досягнення високих результатів у праці;

2) *мотивація не є простим елементом. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності працівників, результати їхньої праці, винагороду і задоволення* [11].

Тема 6. Контроль як функція менеджменту

План

6.1 Поняття і процес контролю.

6.2 Види управлінського контролю.

6.3 Контроль поведінки працівників в організації.

6.1 Поняття і процес контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і всю їхню сукупність.

У межах процесу контролю, модель якого наведена на рисунку 6.1, можна виокремити три *основні етапи*:

- 1) *вимірювання* реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) *порівняння* результатів реального виконання з задалегідь встановленими стандартами;
- 3) *реакція* на порівняння (корегувальні дії).

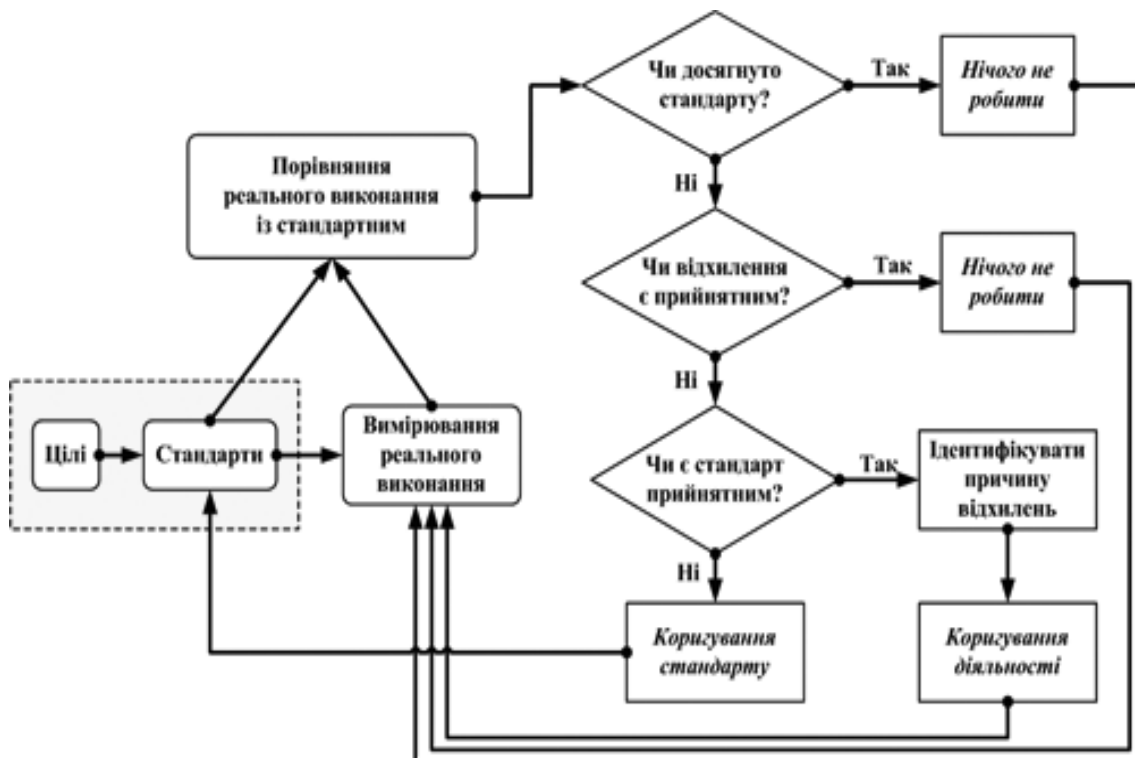


Рисунок 6.1 – Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передуює встановлення стандартів.

Стандарти являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції *планування*.

Характеристика *основних етапів процесу контролю*.

Етап 1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових питання: **як** вимірювати і **що** вимірювати.

Менеджери зазвичай використовують *чотири основних методи вимірювання*: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих (рисунок 6.2).

<i>Назва методів</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
① <i>Особисті спостереження</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність фільтрації інформації 2. Отримання широкого кола інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вплив особистих якостей 2. Значні витрати часу 3. Негативна реакція підлеглих
② <i>Статистичні звіти</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Згрупованість і упорядкованість інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обмеженість окремими сферами діяльності 2. Низька оперативність
③ <i>Усні звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока оперативність 2. Хороший зворотний зв'язок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Фільтрація інформації 2. Труднощі із документуванням
④ <i>Письмові звіти підлеглих</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легка каталогізація (можливість посилання) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька оперативність 2. Формальний характер інформації

Рисунок 6.2 – Характеристика основних методів вимірювання

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються в отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади **усних звітів підлеглих**. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Характеристики **письмової звітності** подібні до звітності статистичної.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання всіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі зі сфер контролю є **загальними для всіх менеджерів** незалежно від рівня і сфери їхньої діяльності:

- напрями діяльності підлеглих;
- задоволеність працівників роботою;
- виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів і сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

- обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
- рівень якості продукції, що виготовляється;
- рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
- виконання параметрів оперативного-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісному оцінюванню. У таких випадках менеджеру доводиться шукати

суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання зі встановленими стандартами.

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийняттого рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з *трьох варіантів дій* як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) корегувати діяльність підлеглих;
- в) корегувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийняттого.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється корегування. Однак спочатку необхідно з'ясувати *причини надмірного відхилення* від стандартів:

1) *нереалістичність стандартів* (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих і стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно корегувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їхнім досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) *недоліки в діяльності підлеглих*. У цьому випадку менеджер має вдатись до корегування їхньої діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку корегувальних дій менеджер має обрати також *характер корегувальних дій*:

а) *оперативних*, спрямованих на негайне виправлення наслідків;

б) *стратегічних*, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні корегування, тому вони постійно «гасять пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють корегування.

6.2 Види управлінського контролю

Існують різні ознаки класифікації систем контролю. Найбільш поширеною є класифікація контролю за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

- до початку робіт;
- впродовж виконання роботи;
- після виконання робіт.

Випереджаючий контроль здійснюється до початку трансформаційного процесу і спрямований на якість і/або кількість усіх вхідних ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації. *Мета* випереджаючого контролю – запобігання ситуаціям, здатним завдати шкоди організації, а не їх лікування.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо впродовж трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні на відхилення, що виникають. Розрив у часі між виникненням відхилень і корегувальними діями менеджера є мінімальним. *Мета* поточного контролю – з'ясування причин відхилень, що обумовлює його широке застосування.

Заключний контроль відбувається після завершення трансформаційного процесу, його об'єктом є *виходи* з організації. Основний недолік заключного контролю – констатація відхилень, коли збитки невідворотні. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти інших, однак для багатьох видів діяльності він є єдиним можливим видом контролю.

Цілі заключного контролю:

- отримання інформації для удосконалення планування в майбутньому;
- побудова ефективної системи мотивації.

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий *дисфункціональний ефект*, який призводить:

- до намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
- маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінювання діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору *критеріїв*, серед яких можна визначити:

1 Точність. Система контролю, що генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю має бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2 Своєчасність. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю має вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3 Економічність. Означає, що результати здійснення контролю мають бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.

4 Гнучкість. Система контролю має бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5 Зрозумілість. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.

6 Обґрунтованість критеріїв. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик «некомпетентності», говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти мають підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.

7 Стратегічна спрямованість. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об'єкти (сфери), що є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

- на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
- відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
- факторах, що піддаються впливу менеджера (які менеджер здатний змінювати, корегувати).

8 Особлива увага виняткам.

9 Численність критеріїв. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, що контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

- кількома критеріями важче маніпулювати;
- наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

10 Підтримка корегувальних дій. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме корегувальні дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу «якщо... – тоді...».

6.3 Контроль поведінки працівників в організації

Фінансовий контроль дозволяє ефективно контролювати використання фінансових і фізичних ресурсів організації. Проте його можливості щодо контролю поведінки працівників в організації суттєво обмежені.

Контроль поведінки працівників в організації, модель якого подана на рисунку 6.3, має свої специфічні особливості.

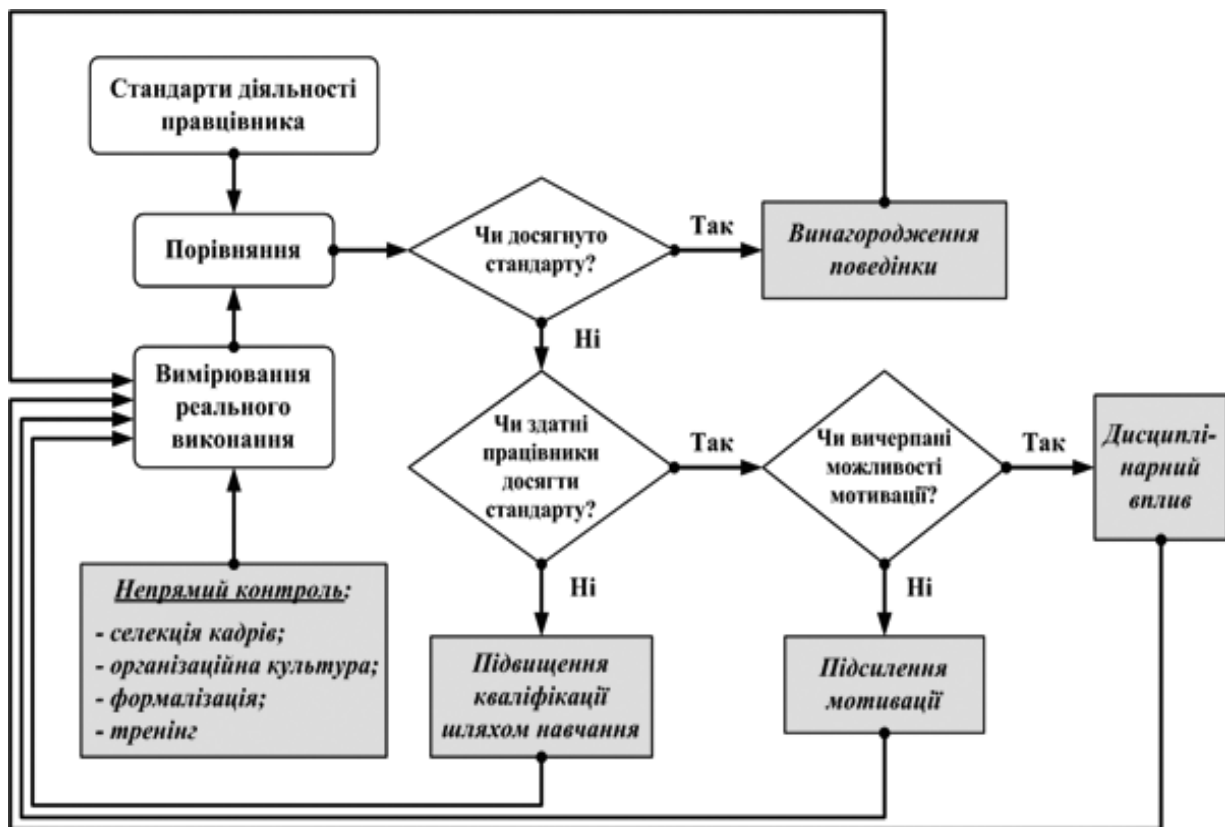


Рисунок 6.3 – Модель процесу контролю поведінки працівників в організації

Складові *елементи* процесу контролю поведінки працівників в організації:

1 Стандарти діяльності працівників. Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки працівників, полягає в тому, щоб пояснити, що саме очікується від його діяльності.

2 Вимірювання реального виконання. У процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінювання виконання.

Вирізняють *три основних підходи* до оцінювання діяльності виконавців в організації:

- 1) оцінювання за абсолютними стандартами;
- 2) оцінювання за відносними стандартами;
- 3) оцінювання за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

Оцінювання за абсолютними стандартами здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). За використання абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки певного працівника визначеному критерію.

Оцінювання за відносними стандартами полягає в порівнянні діяльності одного працівника з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників. При цьому дехто має бути кращим, а дехто – гіршим. Такий метод оцінювання не рекомендується за умов:

- незначної кількості працівників, діяльність яких оцінюється;
- незначних відмінностей у результатах роботи підлеглих;
- якщо високо оцінений за абсолютним стандартом працівник може бути найгіршим за відносним стандартом.

Якщо організація використовує процес управління за цілями (МВО), оцінювання діяльності працівників краще здійснювати за **критерієм ступеня досягнення цілей**.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінювання виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, поблажливими.

Якщо оцінювання діяльності використовується як механізм контролю, зворотний зв'язок (повідомлення працівникові про

результати оцінювання його діяльності) є суттєво важливим елементом контролю поведінки (проблема – повідомлення про погано виконану роботу).

Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників є:

- винагородження;
- підвищення кваліфікації підлеглих;
- підсилення мотивації;
- дисциплінарний вплив.

Винагородження. Якщо поведінка підлеглого відповідає встановленим стандартам або перевищує їх, менеджер має позитивно на неї реагувати та підсилювати шляхом винагородження. Як інструмент винагородження на практиці найчастіше використовується заробітна плата. Інструментами винагородження можуть також виступати:

- похвала;
- підвищення в посаді;
- спеціальні винагороди (премія, пільги);
- надання бажаного робочого завдання;
- символи статусу тощо.

Коли діяльність підлеглих є незадовільною, менеджер має визначити причини цього:

- неадекватність здібностей;
- недостатня мотивація.

За ситуації неадекватності здібностей менеджер має підібрати або скорегувати *програму підвищення кваліфікації* для певного працівника.

Якщо працівник здатний працювати ефективніше, але не працює, проблемою стає *мотивація*.

Якщо мотиваційні механізми не допомагають, менеджер вживає дисциплінарних заходів.

Дисциплінарний процес включає чотири послідовних кроки:

- 1) усне попередження;
- 2) письмове попередження;
- 3) тимчасове призупинення діяльності;
- 4) звільнення з роботи.

3 Непрямий управлінський контроль поведінки працівників в організації (замінники прямого управлінського контролю). У практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими замінниками прямого управлінського контролю поведінки працівників, до яких, зокрема, належать:

- ефективна селекція (підбір кадрів);
- використання феномену організаційної культури;
- формалізація процедури приймання на роботу;
- навчання працівників (тренінг).

Усі вони зменшують імовірність того, що фактичні результати діяльності підлеглих будуть нижчими за стандарти.

Ефективна селекція (підбір кадрів) означає підбір працівників не тільки за їхньою кваліфікацією, здібностями до виконання відповідної роботи, але й за їхніми особистими людськими якостями, спроможністю злагоджено працювати в колективі.

Чим краще підлеглі сприймають цінності та норми **організаційної культури**, тим більше ймовірність пристосування їхньої поведінки до побажань менеджера.

Формалізація означає, що кожного нового працівника у процесі приймання в організацію ознайомлюють з письмовим описом його роботи. Чим більш ґрунтовно підготовлений такий опис, тим легше менеджеріві контролювати поведінку працівника в подальшому. **Інструментами формалізації** також виступають політика, правила, процедури.

Тренінг: у цьому випадку йдеться не тільки і не стільки про навчання виконавця робочим операціям. Новим працівникам необхідно пройти «малу орієнтаційну програму» для ознайомлення з організаційними цілями, історією, філософією, правилами.

Тема 7. Прийняття управлінських рішень в організації

План

- 7.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень.
- 7.2 Класифікація управлінських рішень.
- 7.3 Технологія прийняття управлінських рішень.

7.1 Сутність процесу прийняття управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні [8].

Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації.

У вузькому розумінні **прийняття рішення** – це процес, що починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором дії, спрямованої на її усунення.

У цьому випадку прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з численних альтернатив. Однак процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанта, але й пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінювання, вибору способу оцінювання альтернатив тощо.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних **факторів**.

Ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, що може несприятливо впливати на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності (інформаційні умови прийняття рішень).

Час, відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

Ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, що мають сприяти виконанню прийнятих рішень.

Особисті якості менеджера – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати правильні рішення.

Політика організації – у цьому випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

7.2 Класифікація управлінських рішень

Управлінські рішення в основному класифікують за декількома ознаками:

1) за сферою охоплення:

- загальні рішення – стосуються всієї організації;
- часткові рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем;

2) тривалістю дії:

- перспективні рішення – реалізуються протягом тривалого часу (більше одного року);
- поточні рішення – реалізуються в короткостроковому періоді для забезпечення поточної роботи організації;

3) рівнем прийняття:

- рішення, що приймаються на вищому рівні управління;
- рішення, що приймаються на середньому рівні управління;
- рішення, що приймаються на нижчому рівні управління;

4) особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення – характеризуються незначною кількістю альтернатив в стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані (інноваційні) рішення – спричинені новими факторами і ситуаціями; таким можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, удосконалення структури управління, методів мотивації;
- компромісні рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають;

5) способами обґрунтування:

- інтуїтивні рішення – базуються на відчуттях менеджера в правильності вибору; їхня обґрунтованість, оптимальність залежать від особистих якостей менеджера;

– рішення, що ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках) – їхньою передумовою є знання, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нові альтернативи;

– раціональні рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; в основному бувають найоб'єктивнішими;

6) способом прийняття:

– індивідуальні рішення;

– колегіальні рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

– колективні рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом;

7) характером:

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

7.3 Технологія прийняття управлінських рішень

Спрощена модель технології прийняття рішень наведена на рисунку 7.1.

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

1 Діагноз проблеми включає такі підетапи:

• **виявлення та опис проблемної ситуації** (означає усвідомлення протиріччя між змінами в середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);

• **встановлення мети вирішення проблемної ситуації** (визначення бажаного кінцевого результату вирішення проблемної ситуації);

• **ідентифікація критеріїв прийняття рішення** (визначення ознак, на підставі яких буде оцінюватися вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).



Рисунок 7.1 – Раціональна технологія прийняття управлінських рішень

2 Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різних відомостей щодо проблеми, щорозглядається. Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. **Якість інформаційних матеріалів** у свою чергу оцінюється за допомогою таких **критеріїв**:

1) **об'єктивність** – це інтегральний критерій, який поєднує такі часткові критерії:

- **повнота інформації** (наявність відомостей, включаючи суперечливі, необхідні та достатні для прийняття рішення);
- **точність інформації** (ступінь відповідності інформації оригіналу);
- **несуперечливість інформації** (окремі частини однієї і тієї самої інформації не мають суперечити одна одній);
- **переконливість інформації** (доведеність, достовірність інформації);

2) **лаконічність** – стислість і чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) **актуальність** – відповідність інформації об'єктивним інформаційним потребам;

4) **своєчасність** – здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання термін;

5) **комунікативність** – властивість інформації бути зрозумілою для адресата.

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

Складність управління і полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, що містить усі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує в часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі розроблення альтернатив з метою обмеження їхньої кількості необхідно враховувати такі вимоги до них:

- **взаємовиключеність альтернатив** – впливає з визначення категорії «прийняття рішення» як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;

- **забезпечення однакових умов опису альтернатив:** часових, ресурсних, зовнішніх тощо (однакових «стартових» умов для кожної альтернативи).

4 Оцінювання альтернативних варіантів. Зміст цього етапу полягає в перевірці кожної знайденої альтернативи за такими критеріями:

- **реалістичність** – можливість її здійснення взагалі з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від самої організації (юридичних обмежень, можливостей існуючих технологій, моральних та етичних норм тощо);

- **відповідність ресурсам організації;**

- **прийнятність наслідків реалізації** альтернативи: не тільки основних, але і побічних; не тільки безпосередній період реалізації альтернативи, але і майбутні періоди.

5 Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їхньої реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Тема 8. Комунікації в менеджменті

План

8.1 Сутність процесу комунікації.

8.2 Міжособові та організаційні комунікації.

8.3 Управління комунікаційними процесами.

8.1 Сутність процесу комунікації

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, що забезпечує їхнє взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, **чотири умови**:

1) наявність щонайменше двох осіб:

- відправника – особи, яка генерує інформацію, призначену для передачі;

- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

2) наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

3) наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на рисунку 8.1, виділяють такі **етапи**:

1) формування концепції обміну інформацією;

2) кодування та вибір каналу;

- 3) передача повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотний зв'язок.

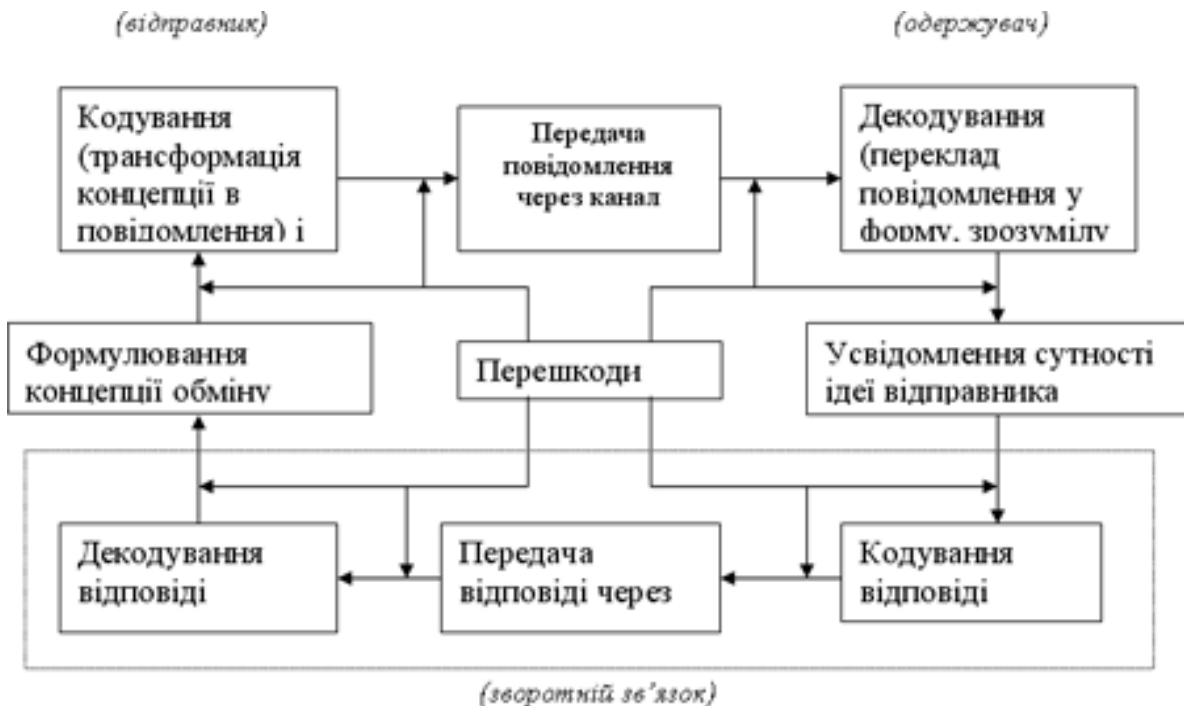


Рисунок 8.1 – Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1 На етапі *формулювання концепції обміну інформацією* відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);
- б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

2 Кодування – процес перетворення концепції комунікації в повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. *Результативність кодування* залежить:

- від здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;

- ставлення відправника до інформації, що кодується;
- ступеня обізнаності відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, у якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів для кодування інформації;
- характер повідомлення;
- вагомість і привабливість каналу для одержувача;
- конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передачі одного і того самого повідомлення.

3 Передача повідомлення по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод («шумів»). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов'язана з з'ясуванням причин шумів і послабленням їхнього впливу на комунікацію.

4 Декодування означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність і зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5 Заключний етап комунікації – це *зворотний зв'язок* – процес, у якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

- кодує інформацію про сприйняття повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник у свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з власною концепцією комунікації і визначає ступінь їхнього взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

8.2 Міжособові та організаційні комунікації

У загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін «*міжособові комунікації*».

В організації працівники відіграють певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття «*організаційні комунікації*».

Виділяють **три основні методи міжособових комунікацій**:

- 1) усна комунікація;
- 2) письмова комунікація;
- 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації належать промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповідження чуток тощо.

Переваги усної комунікації:

- швидкість обміну інформацією;
- хороший зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити питання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації.

Недоліки усної комунікації:

- використання для повідомлення неадекватних слів;
- можливість пропустити в повідомленні суттєві деталі;

- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;

- викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами *письмової комунікації* виступають накази, розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, що використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- незмінність і збереженість впродовж тривалого часу;
- матеріальність, помітність;
- спроможність піддаватись перевірці;
- ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують насамперед за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів з комунікаційного процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1 – Класифікація невербальних засобів комунікації

Основний невербальний засіб комунікації	Елемент невербального засобу комунікації
1 Рухи частин тіла («мова тіла»)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2 Мова	Інтенації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3 Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4 Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5 Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

Залежно від статусу (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. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі:

- задоволення потреб працівників організації в соціальній взаємодії;
- покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють **три типи організаційних комунікацій**:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

У межах **міжрівневих комунікацій** розрізняють *низхідні* й *висхідні*.

Низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їхня **мета** – спрямування, координація й оцінювання діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. **Метою** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління: поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній 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 працівниками одного рівня. Їхня **мета** – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація та інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, що поєднують функції і рівні управління організації, проходять через них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Усі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати **комунікаційними мережами**.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву «**виноградної лози**». У такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв’язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

8.3 Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації;
- *розроблення й реалізацію засобів усунення таких перешкод* і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато *факторів, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації*.

1 Фільтрація. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник, він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

- конфлікту між сферами компетенції;
- конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;

- висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);
- отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2 *Вибіркове сприйняття.* Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3 *Семантичні бар'єри.* Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, що впливають на значення слів, використовуваних у процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їхнього власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це зрештою призводить до виникнення семантичних бар'єрів.

4 *Поганий зворотний зв'язок.*

5 *Культурні відмінності* між відправником і одержувачем інформації.

6 *Інформаційні перевантаження* виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає удосконалення повідомлень та удосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- 1) *регулювання інформаційних потоків* (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- 2) *удосконалення зворотного зв'язку* на основі:
 - формулювання запитань у процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- 3) *використання емпатії* – здатності поставити себе на місце співрозмовника, урахувати його особливості характеру тощо;
- 4) *заохочення взаємної довіри*;
- 5) *спрощення мови повідомлення*;
- 6) *розвиток здібностей ефективно слухати*.

Тема 9. Керівництво і лідерство в організації

План

9.1 Сутність керівництва та лідерства.

9.2 Влада, її форми та джерела.

9.3 Стилi керівництва.

9.1 Сутність керівництва та лідерства

Ефективність роботи колективу залежить не лише від сформованих у ньому відносин, що забезпечують успішну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й від того, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу використовують для того, щоб спонукати людей до ефективної діяльності. Ці питання належать до компетенції керівника.

Керівник – це індивід, який очолює колектив і використовує надану йому владу для впливу на поведінку людей, які в ньому працюють.

Керівник може використовувати формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і неформальні (у цьому разі поняття «керівник» ближче до поняття «лідер»).

За словами Дж. Пітера Лоуренса, багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебування нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Між керівництвом і лідерством існує певна різниця.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань.

Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – це поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншої людини.

З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, що забезпечує досягнення цілей організації.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на поведінку окремих осіб чи групи людей у процесі спрямування їхньої діяльності на досягнення цілей організації.

Лідерство ґрунтується на соціальній взаємодії у групі людей, визнанні професіоналізму та компетентності.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді і керує людьми винятково з цих позицій, відносять до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі відносини і здійснюється за схемою «начальник – підлеглий» (він має владу над підлеглими, оскільки вони залежать від нього в питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо).

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям (компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо), тобто виявить лідерські якості, що ґрунтуються на неформальній основі.

З позиції інтересів організації, ідеальним є поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер – послідовник», значно тісніші та результативніші, ніж відносини «начальник – підлеглий». Однак, як свідчить досвід, ефективний менеджер не завжди є ефективним лідером, і навпаки (таблиця 9.1).

Дослідження свідчать, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті часто. Водночас лідер не завжди обіймає керівну посаду, і його вплив на оточуючих може заважати менеджерові ефективно керувати.

Таблиця 9.1 – Відмінності менеджера і лідера

Менеджер	Лідер
1	2
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
Основою дій є план	Основою дій є бачення
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення на реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Контролює підлеглих	Довіряє людям
Його поважають	Його обожають

9.2 Влада, її форми та джерела

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Владу над підлеглими дають керівникові повноваження. Зокрема підлеглі залежать від керівника у таких питаннях:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег, тощо.

Отже, використання керівником своєї влади в повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей

організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Вирізняють основні форми влади, подані на рисунку 9.1.

<i>Основні форми влади</i>
Влада, що базується на примушенні , – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця
Влада, що базується на винагороді , – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
Експертна влада – виконавець вірить, що керівник має спеціальні знання, що дозволяють задовольнити потреби виконавця
Еталонна влада (влада прикладу) – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
Традиційна влада – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх
<i>Основні форми впливу</i>
Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється тим, що виконавець повністю розуміє, що він робить і навіщо
Вплив через участь – менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією

Рисунок 9.1 – Основні форми влади та впливу

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації.

9.3 Стили керівництва

У кожного керівника складаються певні стереотипи управлінської діяльності, що в управлінні називають стилем керівництва.

Стиль керівництва – система принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей.

У межах традиційної концепції управління виокремлюють авторитарний, демократичний, ліберальний стилі керівництва.

1 Авторитарний (директивний, командно-адміністративний) **стиль**. Він передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість «меж компетентності», тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов'язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархічною. Це означає, що ухвалені на верхніх рівнях ієрархії рішення надходять униз як директиви (саме тому цей стиль називають директивним), що не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені тільки зі своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань. Контроль та оцінювання якості діяльності підрозділу також є прерогативою вищого керівництва. Формально відповідальність покладена на управлінську ланку, що приймає рішення й контролює виробничий процес, але реально в організаціях з авторитарним стилем управління при невдачах завжди виникає феномен «перекладання» відповідальності на нижчі рівні, тобто виконавців. Керівникам із таким стилем управління властиві завищена самооцінка, самовпевненість, агресивність, тотальний контроль за роботою підлеглих, схильність до стереотипів, безкомпромісне сприймання підлеглих і їхніх дій. Здебільшого це є наслідком догматичного мислення, за якого тільки одна відповідь правильна (переважно це думка керівника), а всі інші – помилкові.

Авторитарне керівництво має такі форми:

➤ *патріархальне керівництво*. Воно породжене уявленнями про колектив як велику родину, де всі повинні

виконувати розпорядження керівника, який вважає підлеглих нездатними приймати рішення, а тому мусить піклуватися про них;

- *автократичне керівництво*. Більш притаманне певним інституціям, аніж окремим людям. За таких обставин апарат здійснює керівництво через підлеглі інстанції, що виконують рішення автократа;
- *бюрократичне керівництво*. У його основі його лежить надмірне ставлення до значущості й ролі чиновництва, погляд на людину як носія регламентованих функцій;
- *харизматичне керівництво*. Суть його у визнанні видатних, неповторних якостей лідера. Такий керівник може зажадати будь-чого від підлеглих, не турбуючись про них.

Отже, авторитарний стиль керівництва породжує нещирість, недовіру, напруженість у стосунках. Підлеглі змушені маскуватися і пристосовуватися, поводитись так, як бажає керівник.

2 Демократичний (колегіальний). Ґрунтується він на колегіальному прийнятті рішень керівниками (за особливо складних умов до вирішення проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають), широкій поінформованості управлінського апарату про вирішувану проблему, цілі організації, а також поінформованість усіх співробітників про виконання накреслених завдань і цілей. Участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень сприяє тому, що кожний з них добровільно перебирає на себе відповідальність за свою роботу і усвідомлює її значущість у досягненні загальної мети. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями влади, дедалі більше переходячи від верхніх рівнів до нижчих. Співробітники за демократичного стилю керівництва є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації як власні цінності та інтереси. Керівники нижчої ланки, як правило, репрезентують і обстоюють інтереси співробітників перед вищим керівництвом, що породжує зустрічний потік інформації від співробітників до керівництва. Цей стиль активізує ініціативність співробітників, є передумовою нестандартних рішень, сприяє поліпшенню морально-психологічного клімату і загальної задоволеності

співробітників організацією. За таких умов співробітники мають змогу навчатися один в одного по горизонталі, коли кожний є джерелом інформації, а керівник-демократ враховує індивідуально-психологічні властивості, потреби, інтереси підлеглих, обирає адекватно ситуації засоби впливу на них.

3 Ліберальний стиль. Його характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій і відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва. Його ще називають непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів.

Переважна більшість керівників сповідує певний основний стиль, а також один або кілька допоміжних, застосовуваних тоді, коли неможливим або неефективним виявляється основний (таблиця 9.2).

Загалом схильність до сповідування певного стилю керівництва зумовлена психологічними якостями особистості, умовами, у яких відбувалося професійне становлення керівника, тощо.

Таблиця 9.2 – Порівняльна характеристика стилів керівництва

Параметр взаємодії керівників з підлеглими	Стиль керівництва			змішаний
	авторитарний	демократичний	ліберальний	
1 Прийом ухвалення рішення	Одноосібно вирішує питання	Перед ухваленням рішення радиться з підлеглими	Чекає указівок від керівництва або рішення наради	Одночасно або колегіально залежно від ситуації
2 Спосіб доведення рішення до виконавців	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, просить	Просить, благає	Відповідно до ситуації наказує, пропонує, узгоджує
3 Розподіл відповідальності	Бере на себе або перекладає на підлеглих	Розподіляє відповідальність відповідно до переданих повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність	Найчастіше розподіляє відповідальність між собою і підлеглими
4 Ставлення до ініціативи	Придушує повністю	Заохочує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих	Придушує, якщо впевнений у правоті, заохочує, якщо необхідно колективне рішення
5 Ставлення до підбору кадрів	Боїться кваліфікованих працівників, прагне їх позбутися	Підбирає ділових, грамотних працівників	Підбором кадрів не займається	Підбором кадрів займається не-регулярно і без чіткої системи
6 Ставлення до недостатності власних знань	«Усе знає, усе вміє», рідко підвищує свою кваліфікацію	Постійно підвищує свою кваліфікацію, враховує критику	Повністю свої знання та заохочує до цього підлеглих	Прагне бути в курсі сучасних проблем. Періодично підвищує кваліфікацію
7 Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружньо налаштований, любить спілкування	Боїться спілкування, спілкується з підлеглими лише з їхньої ініціативи	Найчастіше залежить від темпераменту, переважно комунікабельний
8 Характер відносин з підлеглими	Жорсткий, диктується настроєм	Рівна манера поведінки, постійний самоконтроль	М'який, покладистий	Переважно доброзичливий
9 Ставлення до дисципліни	Прихильник формальної, жорсткої дисципліни та суворого розпорядку	Прихильник розумної дисципліни, здійснює диференційований підхід до людей	Не вимагає дотримання формальної дисципліни, лояльний до порушень	Підтримує формальну дисципліну, хоча інколи приховує порушення
10 Ставлення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання головним методом стимулювання. Заохочує тільки по святах і «любимчиків»	Використовує різні види стимулів, не завжди орієнтовуючись на свята	Найчастіше користується різними видами винагороди	Залежно від ситуації та рівня підлеглих використовує різні способи

Тема 10. Конфлікти, методи управління конфліктами

План

- 10.1 Сутність і класифікація конфліктів.
- 10.2 Причини виникнення конфліктів.
- 10.3 Методи вирішення конфлікту.
- 10.4 Стреси як об'єкт управління.

10.1 Сутність і класифікація конфліктів

У житті організації завжди існують конфліктні ситуації. Це об'єктивна реальність. Множинність конфліктів породжена різними причинами, природа яких залежить від особистісних характеристик учасників конфліктів, структури організації, стилів керівництва, характерних для прийнятої організаційної культури, тощо.

Будь-який результат розвитку конфліктної ситуації призводить до виникнення нової ситуації. Завдання менеджера полягають:

- 1) у переведенні конфліктної ситуації у відкриту форму, оскільки тільки в цьому випадку можуть бути виявлені всі учасники конфлікту;
- 2) управлінні розвитком конфлікту для приведення до функціональних наслідків.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома й більше сторонами.

Існування розбіжності (конфлікту), зіткнення різних думок – це нормальне явище, факт існування людства, умова еволюційного розвитку.

Безконфліктність (байдужність до всього), як і дуже висока конфліктність, обумовлює зниження ефективності діяльності організації. Безконфліктність – це індикатор того, що в організації відсутні нові ідеї, ініціатива і т. ін., що в сучасних умовах розвитку конкуренції так само згубно для підприємства, як і руйнівні конфлікти.

Для того щоб зрозуміти, як управляти конфліктом, потрібно вивчити процес виникнення й протікання конфлікту та можливі фактори впливу (елементи процесу).

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає протилежні позиції, які й є джерелом конфліктної ситуації. Об'єктивно конфліктна ситуація існує завжди (потенційний конфлікт), але його наростання відбувається тільки за наявності інциденту.

Ініціаторами інциденту можуть бути як учасники конфлікту, так і інші особи й обставини, коли починає діяти так званий закон третьої сторони. І конфліктна ситуація, і інцидент можуть створюватися опонентами (свідомо або без певної мети) або виникають незалежно від їхньої волі й бажання.

Усі конфліктні ситуації поділяються за ознакою результатів:

а) *функціональні* – такі, що сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, є позитивними за змістом, містять раціональне зерно та мають еволюційну спрямованість;

б) *дисфункціональні* – призводять до зниження ефективності діяльності організації, паралізують нормальне функціонування організацій, не сприяють максимально ефективному використанню ресурсів.

За змістом виділяють чотири **основні типи конфлікту**:

а) *внутрішньоособистий* (конфлікт вимог). Його виявом є суперечність чи протилежність вимог, що висуваються до одного й того самого виконавця різними функціональними керівниками, яким він одночасно підпорядковується. Причинами такого конфлікту можуть бути недоліки в системі делегування повноважень, організаційній структурі, структурі апарату управління, несхожість стилів керівництва, конфлікт інтересів (ситуація, за якої працівник має особистий інтерес, достатній для впливу, або цей інтерес впливає на об'єктивне виконання працівником своїх службових обов'язків).

Типовим прикладом внутрішньоособистого конфлікту може бути також ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця. Більшість людей, які працюють на посадах, що не передбачають творчості, ініціативи та самостійного прийняття рішень, і виконують при цьому монотонну, рутинну та нецікаву роботу, прагнули б звільнитися з такої посади. Більшість з них ненавидить справу, якою їм доводиться займатись за необхідністю. Проте замість пошуку цікавої роботи, що припала б їм до душі, вони

потрапляють у пастку на все життя. При цьому вони не можуть залишити цю посаду і знайти більш цікаву та змістовну роботу, оскільки тимчасово втратять джерело фінансових виплат (у вигляді заробітної плати). Дуже рідко зустрінеш людину, яка дійсно займається улюбленою справою, але цих небагатьох майже завжди супроводжує успіх;

б) *міжособовий*. Виникає при будь-якому розподілі повноважень, ресурсів, робіт, обов'язків, завдань, активів, пільг, винагород, а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, які працюють разом;

в) *між особою та групою*. Причини – дисбаланс, що існує між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; невиконання або перевиконання обов'язків, недотримання неписаного внутрішнього розпорядку, що має силу закону в цьому колективі, етики взаємин тощо;

г) *міжгруповий*. Організації складаються з безлічі формальних і неформальних груп, які просто не в змозі мирно співіснувати, оскільки всередині будь-якої групи постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання, що поступово входять у суперечки з аналогічними показниками інших груп.

Наприклад, відділ збуту (служба маркетингу) і виробничий підрозділ не можуть мирно існувати, тому що:

- відділ збуту орієнтований на потреби споживача готової продукції, робіт чи послуг організації. Він прагне постійної модернізації, технологічних нововведень, досконалого технічного рівня, розширення номенклатури та асортименту, диференціації виробництва, досконалого дизайну, надійності в експлуатації та ін. Відділ збуту керується метою максимізувати збут, а це веде до врахування вимог покупців і зростання собівартості виробництва;

- виробничий підрозділ піклується про співвідношення витрат до результатів виробництва, намагається стандартизувати продукцію, що випускається, досягти «ефекту масштабу», скоротити статті собівартості, зробити виріб максимально дешевим для виробництва.

Іноді зустрічається також класифікація конфліктних ситуацій, що пропонує їх поділити на *ділові* та *емоційні*. *Ділові* конфлікти, як правило, зумовлені об'єктивними факторами взаємодії складових зовнішнього та внутрішнього середовища організації, а *емоційні* – людськими стосунками в колективі.

Часто конфліктна ситуація сприяє появі неформальних груп. Наприклад, працівники, які вважають себе обділеними при розподілі якихось благ, можуть об'єднатися в неформальну групу для боротьби за свої інтереси.

10.2 Причини виникнення конфліктів

Основними причинами конфлікту вважаються:

- розподіл ресурсів (вони завжди обмежені, а претендує на їх використання кілька сторін);
- різниця в цілях (спеціалізація, конкретизація та дроблення на підрозділи передбачає їхню різну стратегічну спрямованість);
- взаємозалежність у досягненні результату (вимагає співробітництва, хоча, реалізуючи власні завдання, люди інколи нехтують іншими);
- різниця в уяві та цінностях (відсутність об'єктивної оцінки ситуації);
- незадовільні комунікації (відсутність повної та достовірної інформації);
- різниця в досвіді та манері поведінки;
- різка зміна подій чи умов.

Розглянемо докладніше кожен з причин конфлікту.

Розподіл ресурсів. Будь-яка загальна власність, у нашому випадку спільні організаційні ресурси (сировина, матеріали, обладнання, виробничі потужності, енергія, інформація, людські та фінансові ресурси), підсвідомо викликає бажання в осіб, наділених певними повноваженнями, розподілити її так, щоб якнайкраще виконати завдання власного підрозділу.

Різниця в цілях. Кожна організація, як правило, складається з кількох напівнезалежних структурних підрозділів. Цілі цих підрозділів, хоча і зорієнтовані на досягнення загальної мети, але все ж таки суттєво відрізняються за змістом.

Взаємозалежність у досягненні результату. У випадках, коли потрібна координація, узгодженість і взаємодія багатьох ланок, важко визначити першочерговість завдань, виділити серед них головні, визначальні, сприяти суміжним ланкам у реалізації їхніх цілей.

Різниця в уяві та цінностях. Фаза оцінювання ситуації найбільш вразлива для неправильних суджень (через існування комунікаційних бар'єрів, особливо вибіркового сприйняття, розглядаються лише ті варіанти, що влаштовують членів даної групи).

Незадовільні комунікації. Інформаційний вакуум, брак чи нестача актуальної інформації, нездатність чи небажання керівництва передати достовірну інформацію викликає у працівників відчуття роздратування, є приводом до появи необґрунтованих пліток, заснованих на сумнівних джерелах, невиправданих підозрах і побоюваннях.

Різниця в досвіді та манері поведінки. Наведемо уявний приклад: в одній бригаді пліч-о-пліч працюють досвідчений майстер і початківець. Перед ними поставлено аналогічне завдання. При цьому новачок докладає надмірних зусиль, обирає далеко не ідеальний шлях до виконання, але з великими труднощами справляється з роботою. І тут з подивом помічає, що майстер, який начебто й не поспішав, закінчив свою роботу утричі швидше. Різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття і хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити сили, що її формують, – це завдання під силу вирішити далеко не кожному. Хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки на такому етапі нерідко є темою для дискусії, а отже, джерелом конфлікту.

10.3 Методи вирішення конфлікту

Основною складовою процесу конфлікту є «управління конфліктом». Воно направлено на вирішення конфлікту. Виділяють структурні і міжособові методи дозволу конфліктів.

До **структурних** методів вирішення конфлікту належать:

1 *Роз'яснення вимог до роботи.* Один із кращих методів управління, який запобігає дисфункціональному конфлікту, – роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника і підрозділу. Тут слід згадати такі параметри, як рівень результатів, що має бути досягнутий, хто надає і хто одержує різну інформацію, система повноважень і відповідальності, а також чітко визначена політику, процедури і правила, причому керівник усвідомлює всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній ситуації.

2 *Застосування координаційних та інтеграційних механізмів.* Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як відзначав М. Вебер і представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їхнього загального начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий чудово знає, чийм рішенням він повинний підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи і міжвіддільні наради. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, домоглися більшої ефективності, ніж ті, що не зробили цього.

3 *Встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей.* Ефективне здійснення цих цілей вимагає спільних зусиль двох чи більше співробітників, груп чи відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

4 *Застосування системи винагород.* Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, які роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей,

допомагають іншим групам організації і намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, слід винагороджувати подякою, премією, визнанням чи підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивне поведження окремих осіб чи груп.

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

До **міжособових** методів вирішення конфлікту належать:

1 *Відхилення*. Цей стиль характеризується тим, що людина намагається уникнути конфлікту. Один зі способів вирішення конфлікту – це не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення протиріч, не вступати в обговорення питань, що загрожують розбіжностями.

2 *Згладжування*. Цей стиль характеризується поведінкою, продиктованою переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми всі – одна команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Можна погасити прагнення до конфлікту в іншої людини повторюючи «це не має великого значення». У результаті може наступити мир і гармонія, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть усередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає імовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух.

3 *Примус*. У рамках цього стилю превалюють спроби змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших. Особа, яка використовує такий стиль, звичайно поводить себе агресивно, і для впливу на інших звичайно використовує владу шляхом примусу. Конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найбільшою владою, придушуючи свого супротивника, вириваючи в нього поступку по праву начальника. Цей стиль примусу може бути ефективним у ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік цього стилю полягає в

тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику імовірність того, що будуть враховані не всі важливі фактори, оскільки подана лише одна точка зору. Він може викликати збурювання, особливо в більш молодого і більш освіченого персоналу.

4 *Компроміс*. Цей стиль характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише до деякої міри. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, тому що це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко розв'язати конфлікт до задоволення обох сторін. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, що виник з важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернативи. Такий компроміс означає згоду, аби тільки уникнути сварки, навіть якщо при цьому відбувається відмова від розсудливих дій. Такий компроміс – це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним у світлі наявних фактів і даних.

5 *Вирішення проблеми*. Цей стиль – визнання розходження в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується таким стилем, не намагається домогтися своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише шляхом прямих діалогів з особою, погляди якої відмінні від ваших поглядів. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібна зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту (шляхом вирішення проблеми) сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому.

У високоефективних організаціях керівники відкрито обговорюють свої розбіжності в поглядах, не підкреслюючи розбіжностей, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує [14].

10.4 Стреси як об'єкт управління

Внаслідок конфліктів, перевантаження чи недовантаження працівників роботою, психологічною несумісністю, поганими умовами праці та безліччю інших факторів можуть виникнути в людей стреси.

Стрес (від англ. stress – туго натягнути) – стан напруги, що виникає в людини під дією сильних впливів.

Стрес – звичайне й часто повторюване явище. Його проявами є підвищена дратівливість, безсоння перед відповідальним виступом, відчуття голоду, психічні та нервові розлади, захворювання, агресивність, апатія, роздратування, неадекватна реакція на те, що відбувається, зайва ворожість, сарказм і неувага до стосунків у колективі.

Незначні стреси неминучі й нешкідливі. Надмірний стрес створює великі проблеми для індивіда й підприємства.

Причини стресу пов'язані з впливом двох груп факторів.

1 Організаційні фактори:

- перевантаження працівника під час робочого дня призводить до виникнення занепокоєння, почуття безнадійності й ін.;
- занадто мале навантаження працівника під час робочого дня сприяє появі занепокоєння щодо своєї цінності, свого професіоналізму;
- нецікава робота;
- рольовий конфлікт – виникає, коли працівникові висувають суперечливі вимоги;
- невизначеність ролей при нечіткому формулюванні завдань і повноважень по використанню ресурсів.

2 Особистісні фактори. Робота є основним аспектом життя більшості людей, але, поза сумнівом, кожний бере участь у багатьох видах діяльності, не пов'язаної з організацією. Ці поодинокі події також будуть потенційною причиною стресу, що може призвести до знижених результатів роботи. До таких подій належать:

- позитивні події (весілля, призначення на нову посаду, значне збільшення доходу та ін.);
- негативні події (розлучення, захворювання, відмова керівництва від підвищення в посаді й т. д.).

Стрес необхідний для додання змісту нашого життя. Ставлячи перед собою мети, досягнення яких вимагає напруженої роботи, ми перебуваємо в стані стресу, що виконує роль внутрішнього двигуна, що активізує наші дії. Відсутність мети – це один з найдужчих стресів, що набуває форми дистресу з відповідними наслідками.

Негативні наслідки стресу проявляються:

- у фізіологічній реакції організму (виразка шлунка, головний біль, захворювання серцевої й дихальної систем і т. п.);
- психологічній реакції (дратівливість, безсоння, депресія й ін.).

Ці наслідки є серйозними не тільки для конкретного індивіда, але й організації в цілому.

Методи, що сприяють запобіганню стресового стану працівників:

1) оцінювання здібностей, потреб і схильностей для ухвалення рішення про характер і обсяги роботи;

2) за наявності аргументованого обґрунтування дозволяйте працівникам відмовитися від дорученої раніше або планованої роботи;

3) повноваження, відповідальність і очікуваний результат мають бути чітко описані. Необхідно використовувати зворотний зв'язок для того, щоб переконатися в адекватному сприйнятті завдання співробітником;

4) використання ситуаційного підходу до лідерства;

5) забезпечення належної винагороди за ефективну роботу;

6) розвиток здатностей співробітників, залучення їх до обговорення складних питань.

Жити без стресу неможливо, але, якщо опанувати методами управління ним, можна уникнути його негативних наслідків.

Методи самоуправління стресом:

1 Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Для цього оцініть свою роботу таким чином:

- «повинен зробити сьогодні»;
- «зробити пізніше на цьому тижні»;
- «зробити, коли буде час».

2 Навчіться говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете узяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальнику, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими зараз працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви повинні відкласти до завершення нового завдання.

3 Не погоджуйтеся з вашим керівником або з будь-ким, хто починає висувати суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги тягнуть вас у протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання, не займайте звинувачувально-агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

4 Наладуйте ефективні та надійні відносини з вашим керівником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого керівника поважати ваші пріоритети, ваше робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.

5 Повідомте свого керівника або співробітників, коли ви відчуєте, що очікування або стандарти оцінювання нечіткі (невизначеність ролей). Скажіть їм, що ви дещо не впевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням, питань і хотіли б мати нагоду обговорити ці питання з ними.

6 Знайдіть щодня час для відпочинку.

До інших факторів, пов'язаних зі зниженням вірогідності стресу, належать дотримання належного режиму харчування, підтримка себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті.

Список літератури

1 Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Сиволовська О. В. Основи маркетингу та менеджменту: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 319 с.

2 Верлока В. С., Сиволовська О. В., Дергоусова А. О. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент». Харків: УкрДАЗТ, 2007. 69 с.

3 Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент у лекційному викладі: навч. посіб. Львів: Українська академія друкарства, 2018. 232 с.

4 Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

5 Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів вищ. освіти / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

6 Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

7 Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

8 Соболю С. М., Багацький В. М. Менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 225 с.

9 Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Менеджмент. Практикум: навч. посіб. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 104 с.

10 Гірняк О. М., Лазановський Н. П. Менеджмент: підручник. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 351 с.

11 Дідковська Л. Г., Гордієнко Л. П. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

12 Осовська Г. В., Копитова І. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 581 с.

13 Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ: Вища школа, 2005. 357 с.

14 Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

О. І. Зоріна, А. О. Дергоусова, О. М. Мкртчян

МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Зоріна О. І.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 2022 р.

Умовн. друк. арк. 6,0. Тираж . Замовлення № .

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.