

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра менеджменту і адміністрування

О. В. Громова, Т. М. Глушенко

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Конспект лекцій

Блок «Менеджмент»

Харків 2021

Громова О. В., Глушенко Т. М. Менеджмент і адміністрування. Блок «Менеджмент»: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2021. – 69 с.

Конспект лекцій призначений для формування у студентів системи фундаментальних знань з основ менеджменту, способів, механізмів та інструментарію системного управління організацією.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Табл. 2, іл.15, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування 1 лютого 2021 р., протокол № 7.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

ЗМІСТ

Вступ	5
Тематичний план	5
1 Менеджмент як система наукових знань	6
1.1 Сутність і зміст поняття «менеджмент»	6
1.2 Управління як особливий вид діяльності, його специфіка	8
1.3 Інструменти управління	9
2 Еволюція управлінської мислі	10
2.1 Класична школа управління	10
2.2 Школи людських відносин та поведінкових наук	12
2.3 Європейська, американська та японська моделі управління	15
3 Організації та процес управління	17
3.1 Загальні характеристики організацій	17
3.2 Управління, націлене на успіх	18
3.3 Принципи та методи сучасного управління	20
4 Механізм ефективного управління організаціями	21
4.1 Процесний підхід до управління	21
4.2 Системний підхід до управління організацією	23
4.3 Управління за ситуаціями	24
5 Управлінська інформація та комунікаційний процес	28
5.1 Різновиди комунікацій	28
5.2 Складові та етапи комунікаційного процесу	29
5.3 Міжособистісні комунікації	30
5.4 Організаційні комунікації	32
6 Прийняття управлінських рішень	32
6.1 Поняття управлінського рішення і його місце в процесі управління	33
6.2 Види організаційних рішень	33
6.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень	36
6.4 Групове прийняття рішень	37
7 Стратегічне планування діяльності організації	38
7.1 Планування як функція управління	38
7.2 Етапи стратегічного планування	40
8 Організація як функція управління	43
8.1 Делегування повноважень та відповідальність	43

8.2 Види організаційних структур	45
8.3 Централізовані та децентралізовані організації	47
9 Мотиваційні процеси в управлінській діяльності	48
9.1 Сутність мотивації праці	48
9.2 Змістовні теорії мотивації	49
9.3 Процесуальні теорії мотивації	51
10 Функція контролю	52
10.1 Спрямованість та основні види контролю	52
10.2 Етапи здійснення контролю	54
10.3 Поведінкові аспекти контролю	54
11 Характеристика груп та їх ефективність	55
11.1 Загальні характеристики груп	55
11.2 Управління формальними групами	57
12 Неформальні групи та їх динаміка	58
12.1 Виникнення та розвиток неформальних організацій	58
12.2 Характеристики неформальних організацій	59
12.3 Підвищення ефективності роботи групи	60
13 Керівництво, лідерство та влада	61
13.1 Керівництво організацією та її підрозділами	61
13.2 Форми влади та впливу	61
13.3 Лідерство і стилі керівництва	62
14 Управління в умовах конфліктної ситуації	63
14.1 Конфлікти та їх типи	63
14.2 Причини, наслідки та засоби вирішення конфліктів	65
Контрольні питання для самоперевірки	66
Список літератури	68

ВСТУП

Сучасне мінливе бізнес-середовище висуває нові, підвищені вимоги до керівників різних рівнів управління щодо вміння приймати оптимальні та вчасні рішення, розробляти ефективні стратегії, впроваджувати без стресів і конфліктів необхідні організаційні зміни. Саме тому процес підготовки висококваліфікованих спеціалістів має обов'язково містити достатній за обсягом курс «Менеджмент», який надасть можливість використовувати при здійсненні управління окремими підрозділами чи організаціями спеціальні методи, набуті управлінським досвідом багатьох поколінь.

Цей конспект лекцій має значно поліпшити засвоєння курсу «Менеджмент», оскільки надасть змогу з'ясувати значно більше матеріалу та глибоко проаналізувати можливості керівника щодо делегування повноважень, застосування різних способів мотивації праці, організації дієвого контролю, використання стратегічного планування, вирішення конфліктних ситуацій, задіяння окремих форм влади та впливу на підлеглих.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

- 1 Менеджмент як система наукових знань.
- 2 Еволюція управлінської мислі.
- 3 Організації та процес управління.
- 4 Механізм ефективного управління організаціями.
- 5 Управлінська інформація та комунікаційний процес.
- 6 Прийняття управлінських рішень.
- 7 Стратегічне планування діяльності організації.
- 8 Організація як функція управління.
- 9 Мотиваційні процеси в управлінській діяльності.
- 10 Функція контролю.
- 11 Характеристика груп та їх ефективність.
- 12 Неформальні групи та їх динаміка.
- 13 Керівництво, лідерство та влада.
- 14 Управління в умовах конфліктної ситуації.

1 Менеджмент як система наукових знань

План

1.1 Сутність і зміст поняття «менеджмент».

1.2 Управління як особливий вид діяльності, його специфіка.

1.3 Інструменти управління.

1.1 Сутність і зміст поняття «менеджмент»

Якщо звернутися до перекладу слова «менеджмент» українською мовою, то за словником воно означає ні що інше як управління. Але «менеджмент», як і «управління», - дуже широке поняття, тому існує багато різних підходів до його визначення, що обумовлено тим змістом, який вкладається у цей термін (рисунок 1.1).

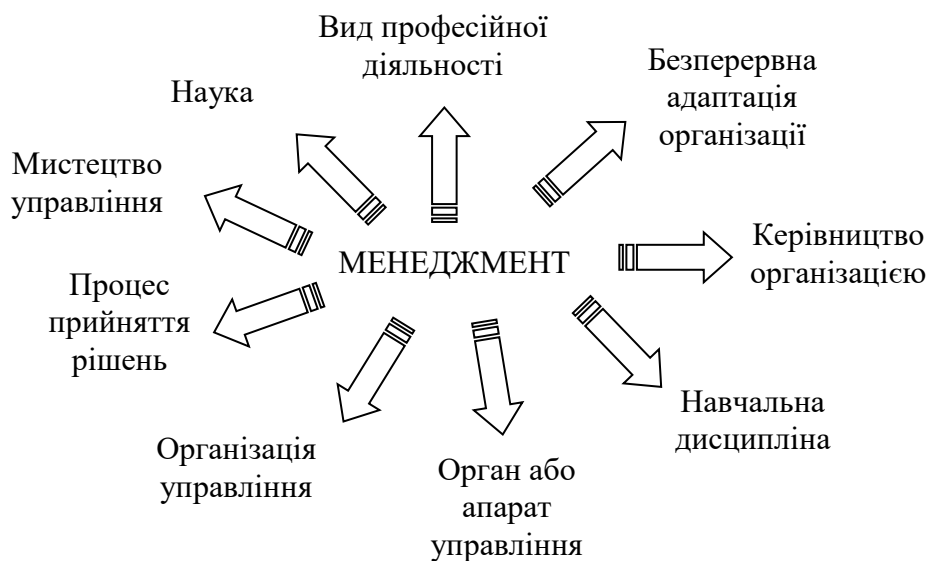


Рисунок 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «менеджмент»

Насамперед менеджмент – це *вид діяльності* з керівництва людьми в організаціях, що містить функції планування, організації, мотивації і контролю, здійснюючи які менеджери забезпечують умови для ефективної роботи працівників та отримання необхідних результатів [10].

Менеджмент є безперервним *процесом приймання рішень* при реалізації всіх функцій управління, тобто інтеграційним процесом, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей та розробки шляхів їх досягнення.

Менеджмент – це також *особливе вміння* добиватися поставлених організаційних цілей, спрямовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки людей, що працюють в організації [14].

Щодо певної *категорії людей* менеджмент є похідним від менеджерів, чия діяльність спрямована на керівництво зусиллями всього персоналу для досягнення організаційних цілей.

Менеджментом часто називають *орган* або *апарат управління*, що являє собою специфічний орган сучасних організацій, головне завдання якого полягає в ефективному використанні та координації всіх ресурсів організації для досягнення її цілей [1].

Менеджмент є *мистецтвом* управління складними соціально-технічними системами, на функціонування яких впливають численні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Урахування такого фактора, як люди (персонал), потребує використання не тільки наукового підходу, але й мистецтва його застосування у конкретних умовах.

Як будь-яка галузь знань, *наука*, менеджмент має свій предмет вивчення, специфічні проблеми та підходи до їх вирішення. Це вся сума знань щодо управління, накопичена за сотні і тисячі років практики у вигляді концепцій, теорій, принципів, способів та форм управління [7].

Поряд із цим менеджмент – *навчальна дисципліна*, яка вивчає наукові концепції, теорії, принципи, способи та форми управління у взаємозв'язку з мистецтвом управління, що спирається на розвиток особистих якостей менеджерів, їхніх здібностей застосовувати знання у практичній роботі.

Крім цього, слід зазначити, що сучасний менеджмент – це *безперервна адаптація* організації до її зовнішнього середовища з урахуванням особливостей внутрішнього становища.

1.2 Управління як особливий вид діяльності, його специфіка

Управління являє собою специфічний вид трудової діяльності. Воно виділилося в особливий різновид праці разом з кооперацією і поділом праці. Управління встановлює узгодженість між індивідуальними роботами і виконує загальні функції щодо зростання організації в цілому [9]. У цій якості управління встановлює загальний зв'язок і єдність дій усіх учасників спільного процесу виробництва для досягнення загальних цілей організації. Така суть процесу управління.

Дати повне визначення поняття «управління» важко, оскільки це дуже складне, багатогранне явище. Існує більше 300 визначень управління.

Лі Якокка вважає, що управління – не що інше, як «налаштування людей на працю». Акіо Моріта пише, що про якість менеджера можна судити з того, як добре він може організувати велику кількість людей і наскільки ефективно може домагатися найкращих результатів від кожного з них, зливаючи їхню працю в єдине ціле. Пітер Друкер визначає управління як особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у цілеспрямовану, результативну та ефективну групу. Вернер Зигерт підкреслює, що управляти – означає приводити до успіхів інших. Майкл Мескон вважає, що управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації через інших людей [5].

Можна дати і таке визначення: управління – це підготовка, прийняття та реалізація рішень в усіх сферах діяльності організації, спрямованих на досягнення запланованих цілей.

Усі наведені визначення управління мають щось спільне – це вплив суб'єкта управління на об'єкт управління з певною метою.

Специфіку управління складають [8]:

- предмет праці, яким є праця інших людей;
- засоби праці – організаційна й обчислювальна техніка, інформація, система її збору, обробки і передачі;

- об'єкт праці, яким виступає колектив людей у межах певної кооперації;
- продукт праці, яким є управлінське рішення;
- результати праці, що виражаються в кінцевих результатах діяльності колективу.

1.3 Інструменти управління

Протягом свого розвитку людство виробило лише три принципово відмінні інструменти управління: ієрархію, культуру та ринок.

Ієрархія являє собою відношення влади – підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примушення, контролю над розподілом матеріальних благ тощо [7].

На відміну від обумовлених ієрархією вертикальних зв'язків, *ринок* є мережею рівноправних горизонтальних відносин, що ґрунтуються на купівлі-продажу різноманітних товарів (продукції, послуг, інформації, коштів, нерухомості, землі або робочої сили), відносинах власності, рівновазі інтересів продавця та покупця.

Культура являє собою систему цінностей, соціальних норм, настанов, шаблонів поведінки, що виробляються і визнаються суспільством, організацією, групою та примушують людину поводитися так, а не інакше [14].

Культура організації проявляється через особливий стиль поведінки, який згуртовує або роз'єднує її працівників на шляху досягнення організаційних цілей, робить організацію привабливою або відразливою в очах суспільства та окремих людей.

Для формування організаційної культури:

- використовуються власні лозунги або девізи, що відображають головну мету (місію) організації;
- створюються власні «герої», які є носіями культурних цінностей та слугують прикладом для наслідування;
- розробляються спеціальні ритуали, що постійно нагадують працівникам про поведінку, якої від них очікують.

2 Еволюція управлінської мислі

План

2.1 Класична школа управління.

2.2 Школи людських відносин та поведінкових наук.

2.3 Європейська, американська та японська моделі управління.

2.1 Класична школа управління

Управлінські знання виникли задовго до нашої ери і задовго до того, як управління оформилося в самостійну наукову дисципліну і професію.

Виникнення сучасної науки управління належить до початку ХХ століття і пов'язується з ім'ям Фредеріка Тейлора. Його основні теоретичні положення викладені в роботах «Управління фабрикою» (1903 р), «Принципи наукового управління» (1911 р.), «Свідчення перед спеціальною комісією конгресу» (1912 р.). Вибух інтересу до управління викликала його друга робота, яка і вважається початком визнання управління наукою і самостійною галуззю досліджень.

Ф. Тейлор є представником *класичної школи управління*, яка мала два напрями: школу наукового менеджменту, основоположником якої є Ф. Тейлор, і школу адміністративного управління, яку очолив Анрі Файоль. Науковий менеджмент займався проблемою підвищення продуктивності праці окремими працівниками. Адміністративний менеджмент фокусував увагу на управлінні всією організацією як єдиного цілого. Ф. Тейлор формулював суть своєї теорії так: створена «наука замість традиційних навичок; гармонія замість протиріч; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності; максимального добробуту» [5].

Ф. Тейлор виступав за відокремлення управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи. Він вважав, що менеджер повинен думати, а працівник – працювати. Головним завданням управління підприємством він

вважав забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника. Ф. Тейлор підкреслював, що справжні інтереси тих і інших не протилежні, а збігаються. Добробут одного в довгостроковому періоді не може бути без добробуту іншого.

Внесок Ф. Тейлора в науку управління [5]:

- 1) поклав початок ретельному вивченню трудового процесу, його окремих операцій та робіт;
- 2) підкреслював важливість відбору та підготовки персоналу для виконання конкретних операцій;
- 3) довів важливість справедливої винагороди за виконану роботу.

Слабкі сторони його теорії:

- 1) Ф. Тейлор вбачав у працівнику тільки виконавця простих операцій і функцій, засіб досягнення мети;
- 2) не брав до уваги соціальний контекст роботи і більш високі потреби працівників, крім матеріальних;
- 3) не визнавав розбіжностей, суперечностей, конфліктів між людьми;
- 4) схильний був ставитися до працівників як до недосвідчених людей, ігнорував їхні ідеї та пропозиції. Ф. Тейлор займався переважно питаннями управління виробництвом та раціоналізацією праці окремого працівника.

З 20-х років починається розроблення більш загальних принципів організації, *підходів до управління підприємством у цілому*. Родоначальником цього напрямку в класичній школі вважається А. Файоль. Його основна праця - «Загальне та промислове управління» (1916 р.), де Файоль розробляє загальні принципи адміністрування. Управляти, стверджував він, означає вести підприємство до його мети, витягуючи максимальні можливості з усіх наявних ресурсів. На його думку, адміністрування – це складова частина управління, яка охоплює більш широку діяльність підприємства і містить такі функції: виробничу, комерційну, фінансову, страхову, облікову та адміністративну. А. Файоль виділяє п'ять елементів адміністративної функції [15]: передбачення, організація, розпорядництво, координування і контроль. Це була перша спроба представити управління як єдиний універсальний процес, що складається з взаємопов'язаних функцій.

А. Файоль розробив принципи управління, які вважав універсальними, застосовними до будь-якої адміністративної діяльності. Однак на практиці застосування цих принципів має бути гнучким, залежати від ситуації, в якій здійснюється управління.

Подальший розвиток класичної школи відбувався у двох напрямках: раціоналізація виробництва і дослідження загальних проблем управління (Гаррінгтон Емерсон, Лінделл Урвік, Макс Вебер).

2.2 Школи людських відносин та поведінкових наук

Логічним завершенням і втіленням у життя концепцій класичної школи стала імперія Генрі Форда [13]. Він, як Г. Емерсон, зосередив увагу на всьому виробничому процесі, але використовував і принципи Ф. Тейлора для наукової організації роботи працівників. Ці принципи він застосував у масовому виробництві. Г. Форд називав свою *систему управління «Терор машини»*. Жорстка регламентація праці робітників, конвеєрна система, стандартизація технології призвели до того, що підприємство діяло як автомат.

Отже, представники класичної школи розробили принципи, рекомендації та правила примусової системи робіт, побудованої на наукових нормах. Ця система виключає вплив окремих працівників. Як зазначав президент однієї компанії, «кожна людина має тіло, розум і душу. Кожна з цих частин, особливо душа, мають бути використані для досягнення максимальної продуктивності». Цієї мети прагнули досягти представники іншої школи – людських відносин.

Теорія людських відносин привертає увагу до людей. Ця школа намагається побудувати моделі поведінки, на відміну від класичної. Родоначальниками нового напрямку в теорії управління є Елтон Мейо і Мері Паркер Фоллет. Якщо Ф. Тейлор обіцяв керівникам підвищення продуктивності праці, то Е. Мейо – підвищення престижу і відданість підлеглих [15].

Теорія людських відносин виникла на основі узагальнення результатів експериментів з групами працівників на заводах фірми «Вестерн Електрик» в м. Хоторні, які тривали 13 років (1927–1939) [5].

Е. Мейо дійшов висновку, що продуктивність праці працівників залежить не тільки від умов праці, матеріального заохочення і дій адміністрації, але і від соціального та психологічного клімату в середовищі працівників. Основні рекомендації цієї школи зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах і використання психологічних і соціальних особливостей групи, налагодження міжособистісних відносин для підвищення задоволеністю роботою. Велику увагу школа приділяла мотивації і комунікаціям.

Далі концепція людських відносин розвивалася *школою поведінкових наук* (Абрахам Маслоу, Кріс Арджіріс, Дуглас Мак-Грегор, Фредерік Герцберг). Метою школи було підвищення ефективності організації завдяки підвищенню ефективності її людських ресурсів, які є головними ресурсами організації. Школа зосередила увагу на вивченні та створенні умов для найбільш повної реалізації здібностей і потенціалу кожного працівника. Тому необхідно розвивати співпрацю з підлеглими [5].

Обов'язок управління – допомогти людям усвідомити і розвинути в собі людські якості. В теорії «Y» Мак-Грегора велике значення надається природі взаємин, тому акцентується увага не на зовнішньому контролі, а на самоконтролі, який виникає, коли працівник сприймає цілі компанії як свої власні.

У пострадянському просторі ідеї наукового управління розвивали Олексій Гаст, Осип Єрманський, Микола Вітку. Досягнення шкіл людських відносин і поведінкових наук полягали в тому, що вони [15]:

- 1) розширили розуміння і практичне застосування таких організаційних процесів, як мотивація, комунікації, лідерство, групова динаміка;
- 2) розглядали членів організації як багатих на здібності людей, а не як інструменти для досягнення цілей;
- 3) створювали моделі поведінки, за яких кожний працівник міг бути використаний відповідно до його потенціалу.

Загальним недоліком ранніх шкіл менеджменту (класичної та людських стосунків) є відсутність комплексності дослідження, вивчення окремого елемента організації, пошук єдиного шляху вирішення управлінських проблем.

Цей недолік став причиною виникнення нового напрямку в еволюції управлінської думки – *школи соціальних систем, або системного підходу*. Школа виникла наприкінці 1950-х рр. Її представниками були А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в СРСР – В. Г. Афанасьєв, І. В. Блауберг, Е. Р. Юдін. Вони розглядали організацію як складний комплекс взаємозалежних і взаємодіючих елементів, а людину – як одного з елементів. Крім того, школа підкреслює, що організація – відкрита система, вбудована в більш складну систему – зовнішнє середовище, з якою вона перебуває в постійній взаємодії. Система отримує якісь ресурси із зовнішнього середовища, трансформує їх і повертає готові продукти у зовнішній світ [15]. При цьому вона характеризується ентропією і синергізмом. Системний підхід підкреслює необхідність урахування в управлінській діяльності впливу і взаємодії безлічі факторів, що є як усередині, так і поза організацією і чинять на неї або прямий, або непрямий вплив. Системний підхід об'єднав внески всіх шкіл, які домінували в теорії та практиці управління в різний час.

Школа соціальних систем продовжила розробку сучасних теорій мотивації, комунікацій, лідерства, почала розробляти теорії прийняття рішень, конфліктів, гнучких організаційних структур, стратегічного управління.

Отже, у 70–80-ті рр. переламною для всієї управлінської думки стала чітко сформульована ідея про те, що організація – це відкрита система, яка пристосовується до свого досить різноманітного внутрішнього та зовнішнього середовища [5]. Таке відкриття спричинило перехід від універсалізму в управлінні організацією до ситуаційного підходу.

Десятиріччя 80-х позначилося новим проривом, який вивів японські корпорації на перші світові позиції, - відкриттям значення «*організаційної культури*» як впливового інструменту управління [15]. Його ефективність пояснюється тим, що головний потенціал для прогресивних змін криється в людині, її свідомості, культурі та культурних стереотипах поведінки.

У складному поєднанні різних підходів і шкіл управління відбулося оформлення «*нової філософії управління*», її ще називають *політикою постфордизму*, яка характеризує сучасний етап розвитку науки управління.

2.3 Європейська, американська та японська моделі управління

Підсумком розвитку різних шкіл і підходів стало формування моделей управління, основними з яких є: європейська, американська та японська.

Європейській моделі управління притаманні такі характерні риси [10]: пріоритет індивідуальної відповідальності; формалізована структура управління; система контролю, побудована у суворій відповідності до ієрархічної організаційної структури; концепція контролю ґрунтується на індивідуальному контролі керівництва; оплата праці за індивідуальними досягненнями; чіткий розподіл відповідальності між менеджерами і працівниками.

Слід зазначити, що європейська модель управління своєрідна, бо є сукупністю національних моделей управління різних європейських країн (а саме Британії, Німеччини, Франції, Італії, Швеції та ін.). У цих країнах інтенсивно розвивають принципи менеджменту, що надають можливість кожному співробітнику взяти певну участь в управлінському процесі. Європейська модель управління розвивається у напрямку визначення людської поведінки при здійсненні на неї колективного впливу.

Американська модель управління має такі характерні ознаки [9]:

- орієнтація кадрової політики на вузьку спеціалізацію, індивідуальні навички та ініціативу, підбір спеціалістів на ринку праці здійснюється через мережу університетів і шкіл бізнесу;
- чітка формалізація структури управління;
- залежність оплати праці від індивідуальних результатів, досягнень працівника, продуктивності його праці;
- індивідуальна відповідальність менеджера; орієнтація на вузьких спеціалістів; самофінансування.

Японська модель управління за основними підходами значно відрізняється від попередніх та передбачає такі заходи [9]:

- пожиттєвий найм на роботу управлінських кадрів, підготовка і навчання на фірмі без відриву від виробництва, широке використання праці випускників шкіл і закладів вищої освіти;

- гнучкий неформальний підхід до побудови структури управління;
- колегіальна відповідальність за ухвалені рішення;
- залежність оплати праці від віку, стажу, показників діяльності групи;
- орієнтація на керівників універсального типу;
- широке залучення запозичених коштів.

Українська модель управління має такі характерні особливості [1]:

- орієнтація багатьох досвідчених керівних кадрів на командну систему, яка придушує ініціативу підлеглих, що заважає підприємствам і організаціям пристосовуватися до нових економічних умов;
- переважання в організаціях вертикальних, формальних зв'язків і відносин;
- недооцінювання горизонтальних зв'язків і відносин; слабе врахування сучасних тенденцій у розвитку підприємств і використання нових типів організацій, орієнтованих на ринок;
- недостатнє бажання значної частини керівників делегувати повноваження і відповідальність своїм заступникам, намагання все зробити самому і особисто контролювати;
- слабе залучення співробітників до управління підприємствами та їхніми підрозділами, що значною мірою не враховує знання і досвід працівників;
- повне копіювання західних методів управління підприємством з ігноруванням вітчизняного досвіду;
- відсутність гнучкості у швидкому реагуванні на зміни зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства;
- недостатнє знання управлінськими кадрами законодавчих та нормативних актів;
- ігнорування норм ділової етики, а також порушення підприємцями елементарних етичних правил при здійсненні бізнесових операцій;
- відсутність у багатьох підприємців фундаментальних знань про технологію виробництва, економіку і менеджмент як науку управління;

- принципом діяльності багатьох менеджерів є прагнення заробити будь-якою ціною більше і сьогодні, що призводить до появи фірм-одноденок;

- залежність оплати праці найманих працівників від взаємовідносин з керівниками, а не від кваліфікації та результатів праці;

- неувага до працівників та ігнорування етики управління, свавілля, обман і грубість стали нормою поведінки окремих керівників, особливо в приватних підприємствах;

- недостатній рівень механізації, автоматизації та комп'ютеризації управлінської діяльності, хоча в цьому простежується певний прогрес.

Можна зробити загальний висновок, що українська модель управління поки тільки формується.

3 Організації та процес управління

План

3.1 Загальні характеристики організацій.

3.2 Управління, націлене на успіх.

3.3 Принципи та методи сучасного управління.

3.1 Загальні характеристики організацій

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальних цілей.

Усі складні організації незалежно від спрямування та масштабів своєї діяльності мають низку спільних характеристик, до яких належать [7]:

- перетворення ресурсів, основними з яких є люди, капітал (капітальні вкладення і оборотні засоби), матеріали, технологія та інформація;

- залежність від зовнішнього середовища – як у відношенні необхідних ресурсів, так і щодо споживачів отримуваних результатів;

- горизонтальний розподіл праці, тобто розподіл усієї роботи на складові компоненти, завдяки якому організація виробляє значно більше продукції;

- створення підрозділів, яке є наслідком горизонтального розподілу праці і дає змогу розглядати складні організації як такі, що складаються з кількох взаємопов'язаних організацій;
- вертикальний розподіл праці, що відокремлює роботу з координації дій від самих дій.

У складних організаціях горизонтальний і вертикальний розподіл праці буває і серед управлінського персоналу.

Горизонтальний розподіл праці менеджерів здійснюється за сферами управління і полягає у розставленні конкретних керівників (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Розподіл праці менеджерів за рівнями та сферами діяльності

Горизонтально розподілена управлінська робота має координуватися, тому виникає вертикальний розподіл праці менеджерів, що призводить до виділення вищого, середнього та нижчого рівнів управління [8].

Незалежно від рівня, на якому перебуває менеджер, він, згідно з дослідженням Мінцберга, має виконувати міжособистісні, інформаційні та вирішальні ролі [10].

3.2 Управління, націлене на успіх

Успішними вважаються ті організації, що досягають поставлених цілей. Успішне управління організацією може здійснюватися як за цілями, так і за результатами. Обидва підходи до управління не виключають один одного і дуже близькі

за змістом, бо кожен результат може розглядатися як досягнення певної цілі, а у разі розроблення нових цілей ураховуються досягнуті організацією результати. Проте для нових організацій або нових проектів має сенс застосування лише управління за цілями, де можливе планування майбутнього, не спираючись на наявні результати.

На думку Арнольда Вайсмана [5], успіх організації має вигляд спіралі (рисунок 3.2), поштовхом для задіяння якої є правильно сформульована головна мета організації. Рух до успіху має складатися з таких кроків, як:

- віднайдені проблеми «ефективного дефіциту» - найбільш великої незадоволеної потреби, що існує на ринку і яку організація може задовольнити;
- концентрація зусиль на найкращому задоволенні виявлених потреб своїх клієнтів;
- очевидна компетентність організації, що проявляється через інформацію про фірму, її рекламу, образ підприємства, які мають свідчити про найкраще вирішення існуючої проблеми.

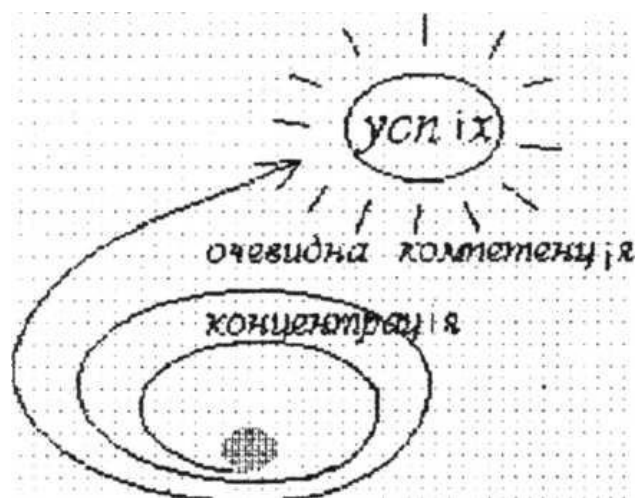


Рисунок 3.2 – Спіраль успіху

У результаті дії зазначених кроків успіх породжує успіх, бо краще вирішення існуючої проблеми призводить до збільшення прибутків, які у свою чергу надають можливість ще краще задовольняти потреби клієнтів і заявляти про очевидну компетентність організації.

Управління за результатами може бути побудоване на таких тезах, що вироблені Пітером Ф. Друкером [15]:

- ані результати, ані ресурси не існують усередині бізнесу;
- результатів можна досягти лише шляхом використання можливостей, а не вирішення організаційних проблем;
- економічних результатів можна досягти лише шляхом лідерства, а не лише компетенції;
- будь-яке лідерство тимчасове та швидкоплинне;
- все існуюче має тенденцію до старіння, бо сьогодення результат минулого;
- все, що існує, завжди розподіляється неправильно (ресурси, праця);
- ключем до досягнення справжніх економічних результатів є концентрація.

3.3 Принципи та методи сучасного управління

Простих рекомендацій щодо застосування якоїсь конкретної успішної моделі управління організацією не існує. Але теорія менеджменту та накопичений досвід ефективного управління організаціями свідчить про доцільність використання певної системи принципів та методів, що відтворюють об'єктивність чинних економічних законів.

Принципи, на яких базується система менеджменту, є об'єктивно обґрунтованими правилами, головними положеннями і формами, що ними слід керуватися для досягнення максимальної ефективності діяльності організації. До основних принципів управління можуть бути віднесені: об'єктивність і науковість рішень, що приймаються; ефективність та оптимальність; системність і послідовність рішень; гнучкість і урахування інтересів систем вищого порядку; єдиноначальність і колегіальність; відповідальність; матеріальне і моральне стимулювання праці; контроль і перевірка виконання; правильний підбір і раціональне розставлення кадрів; наявність зворотного зв'язку [14].

Суттєва різниця між принципами і методами менеджменту полягає у тому, що принципи управління постійні і мають обов'язковий характер, в той час як методи можуть змінюватися за певних умов.

Методи управління – це способи і прийоми управлінської діяльності, за допомогою яких робота колективу організації спрямовується на досягнення його цілей [10]. За змістом і характером впливу на керовані об'єкти методи управління поділяються на три групи: економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні.

Економічні методи управління складають комплекс способів і прийомів управління, які базуються на використанні матеріальних стимулів та важелів ринкового механізму.

Адміністративні методи використовують відносини влади і підпорядкування, діють через інтерес самозбереження людини, створюють правові обмеження її діяльності та поділяються на організаційні та розпорядчі заходи.

Організаційні (системні) методи побудовані на підпорядкуванні людини правилам і нормам системи, де вона працює; мають довготривалий характер і реалізуються через інструкції, регламенти, норми.

Розпорядчі методи використовуються при відхиленні від правил системи чи за потреби скоригувати її діяльність; реалізуються через одномоментні адміністративні акти: видання наказів, розпоряджень, рішень.

Соціально-психологічні методи є способами і прийомами, що реалізуються через вплив на психологію, соціальні потреби та інтереси людини, її становище у колективі, престиж.

4 Механізм ефективного управління організаціями

План

- 4.1 Процесний підхід до управління.
- 4.2 Системний підхід до управління організацією.
- 4.3 Управління за ситуаціями.

4.1 Процесний підхід до управління

Як зазначалося вище, менеджмент може розглядатися як процес, оскільки робота для досягнення цілей організації не є одноразовою дією, а являє собою комплекс взаємопов'язаних дій.

Процес управління складається з функцій планування, організації, мотивації і контролю [12]. Ці первинні функції управління сполучаються за допомогою процесів комунікації та приймання рішень (рисунок 4.1).



Рисунок 4.1 – Взаємозв’язок функцій управління

Планування є функцією управління, яка передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити члени організації для їх досягнення. Планування – один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдине спрямування зусиль усіх членів організації на досягнення загальних цілей. Процес планування є безперервним, бо постійно розробляється і корегується система планів організації та її підрозділів.

Організація – це управлінська функція, що полягає у формуванні структури організації та забезпеченні її функціонування персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами та ін. [8]. Організація є процесом створення умов, що надають людям можливість ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Крім того, саме функція організації забезпечує створення особливої сприйнятливої до змін та науково-технічного прогресу організаційної культури.

Мотивація є процесом спонукання себе та інших до діяльності для досягнення власних цілей або цілей організації [9]. Це функція управління, завдання якої полягає в тому, щоб члени організації виконували *згідно з планом доручену* їм роботу на основі створення внутрішнього спонукання до дій.

Контроль – процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей на основі встановлення стандартів, виміру результатів та корегування суттєвих відхилень від первинного плану.

Приймання рішень є сполучним процесом, який полягає у виборі того, що і як планувати, організовувати, мотивувати та контролювати [1]. У процесі здійснення всіх функцій управління керівник перебирає численні комбінації потенційних дій для того, щоб віднайти найбільш прийнятну для конкретних умов.

Комунікація – це процес обміну інформацією, зі змістовим значенням між двома чи кількома людьми [10]. У процесі управління організацією такий обмін інформацією необхідний для здійснення функцій планування, організації, мотивації та контролю.

4.2 Системний підхід до управління організацією

Системний підхід до управління полягає у розгляді будь-якої організації як *відкритої соціотехнічної системи*, до складу якої входять численні багаторівневі підсистеми [12].

Система являє собою певну цілісність, яка складається з взаємопов'язаних частин, кожна з яких впливає на характеристики цілого. Тож зміни, що відбуватимуться в окремій організаційній підсистемі, впливатимуть як на інші підсистеми, так і на організацію в цілому.

Системи можуть бути відкритими і закритими. Оскільки для всіх без винятку організацій характерна активна взаємодія із зовнішнім середовищем, то вони мають розглядатися як відкриті системи.

Залежність організації від зовнішнього середовища простежується як у відношенні необхідних ресурсів, так і щодо споживачів отримуваних результатів.

Системний підхід передбачає розгляд будь-якої системи з різних точок зору: скільки різних елементів входить до складу системи; яким є причинно-наслідковий зв'язок між цими елементами; які функції мають бути притаманні окремим елементам (підсистемам); якою є загальна мета системи і яку мету мають окремі підсистеми; який взаємний обмін, у тому числі інформаційний, має відбуватися між елементами або підсистемами.

Взаємозв'язок між елементами системи не є статичним, він постійно змінюється разом зі зміною факторів зовнішнього середовища та самих системних елементів. Окремі підсистеми у складі організаційної системи можуть виділятися як за функціональним принципом: виробництво, маркетинг, фінанси, науково-дослідні розробки, персонал, менеджмент, так і за діючими підрозділами: бухгалтерія, диспетчерський відділ, механічний цех та ін.

4.3 Управління за ситуаціями

Ситуація – це конкретний набір обставин, які впливають на організацію у певний час. Ситуаційний підхід, що широко використовується в менеджменті, пов'язує конкретні засоби та концепції управління з певними *ситуаціями* для ефективного досягнення цілей організації.

Змінні, що визначають конкретні ситуації, поділяються на фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Головними *внутрішніми змінними*, характерними для будь-якої організації, є використовувана технологія, організаційна структура, кадровий склад, виконувані задачі та поставлені цілі [12] (рисунок 4.2).

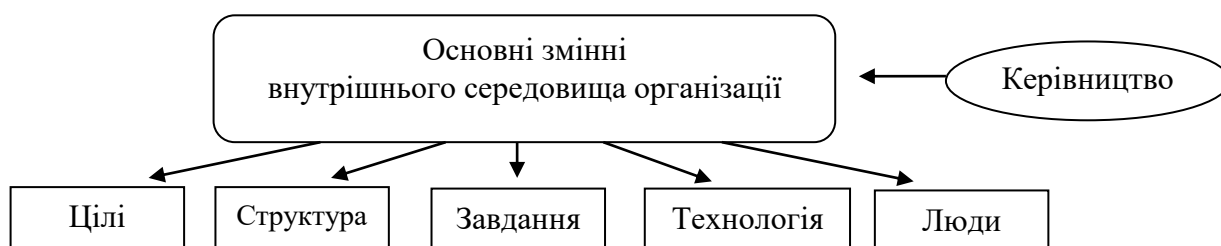


Рисунок 4.2 – Змінні в самій організації

Цілі, що ставить перед собою організація, являють собою бажаний результат, якого вона прагне досягти [10]. Цілями можуть бути певний рівень рентабельності, продуктивності праці, якості, прибутку або розвитку соціальної сфери організації. Цілі встановлюються не тільки для організації в цілому, але і для кожного окремого підрозділу, складаючи систему взаємопов'язаних цілей.

Задачі, що конкретизують діяльність організації, - це приписані кожній посаді роботи або серії робіт, які мають бути виконані заздалегідь установленим способом і в певний термін. Задачі поділяють на три категорії:

- а) робота з людьми (завдання майстра);
- б) робота з предметами (машинами, сировиною, інструментами);
- в) робота з інформацією.

Логічні відносини рівнів управління та функціональних галузей складають структуру організації, яка має забезпечувати ефективне досягнення організаційних цілей. Створення організаційної структури ґрунтується на вертикальному і горизонтальному розподілі праці, певній нормі управління кількістю підпорядкованих кожному керівникові людей та системі координації праці окремих працівників.

Технологія. Чарльз Перроу описує технологію як засіб перетворення сировини – будь то люди, інформація або фізичні матеріали – в шукані продукти та послуги. Люїс Дейвіс пропонує подібний опис: «Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації або людях». Таким чином, технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, виробничої інфраструктури, інструментів та відповідних технічних знань, необхідних для бажаного перетворення матеріалів, інформації та людей [5].

Люди (кадри) є головною складовою будь-якої організації, оскільки саме вони забезпечують виконання окремих задач та організаційних цілей завдяки використанню новітніх технологій та ефективних структур. Людська змінна характеризується поведінкою окремих людей, їх взаємодією у групах, стилем керівництва та впливом на підлеглих [10].

Зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники і їхні технології, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, соціально-культурне середовище, релевантні стосовно операцій організації.

Характеристики зовнішнього середовища [14]:

1 Взаємозв'язок факторів: сила, з якою зміна одного фактора впливає на інші фактори.

2 Складність: кількість і різноманітність факторів, що значущим чином впливають на організацію.

3 Рухливість: відносна швидкість зміни середовища.

4 Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище і впевненість у її релевантності.

Змінні зовнішнього середовища організації можуть бути поділені на *фактори прямої та непрямой дії*, але такий поділ є умовним (рисунк 4.3).

Безпосередній вплив на організацію справляють: конкуренти, постачальники, законодавство, державне регулювання, споживачі, акціонери, профспілки, товариства споживачів, інші фактори.



Рисунок 4.3 – Модель впливу зовнішнього середовища на організацію

Постачальники. Організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні різновиди входів – це матеріали,

обладнання, капітал, робоча сила. Залежність між організацією і мережею постачальників, які забезпечують введення зазначених ресурсів, - один з найбільш яскравих прикладів прямого впливу середовища на операції та успішність діяльності організації.

Споживачі. Саме виживання і виправдання існування організації залежить від її здатності знаходити споживача результатів її діяльності і задовольняти його запити. Значення споживачів для бізнесу очевидне. Не випадково кажуть: «Споживач – король на ринку».

Конкуренти – це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Керівництво кожного підприємства розуміє, що коли не задовольняти потреби споживачів так само ефективно, як це роблять конкуренти, підприємству довго не протриматися на ринку.

Закони та державні органи. Кожна організація має певний правовий статус (одноосібне володіння, компанія, корпорація тощо), що і визначає, як організація може вести свої справи і які податки має платити.

Середовище непрямой дії – це зовнішнє середовище, фактори якого можуть не здійснювати негайної та безпосередньої дії на організацію, але впливають на неї, і є звичайно складніше, ніж середовище прямого впливу.

Технологія є одночасно внутрішньою змінною та зовнішнім фактором великого значення. Технологічні нововведення впливають на ефективність, з якою продукти можна виготовляти і продавати; на швидкість старіння продукту; на те, як можна збирати, зберігати і розподіляти інформацію; на те, якого роду послуги і нові продукти очікують споживачі від організації.

Стан економіки впливає на вартість усіх ресурсів і здатність споживачів купувати певні товари та послуги; може сильно вплинути на можливість отримання організацією капіталу для своїх потреб.

Соціокультурні фактори – установки, життєві цінності і традиції.

Політичні фактори – настрої адміністрації, законодавчих органів та судів стосовно бізнесу.

5 Управлінська інформація та комунікаційний процес

План

- 5.1 Різновиди комунікацій.
- 5.2 Складові та етапи комунікаційного процесу.
- 5.3 Міжособистісні комунікації.
- 5.4 Організаційні комунікації.

5.1 Різновиди комунікацій

Управління організацією неможливе без обміну інформацією, оскільки своєчасне отримання відповідних дійсності повідомлень про зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі організації надає можливість корегувати і координувати діяльність підрозділів та окремих працівників.

Неправильно організований складний процес обміну інформацією може суттєво знизити результат діяльності організації і, навіть, спричинити банкрутство. Саме тому менеджер має значну увагу приділяти створенню та підтриманню ефективних *комунікацій*, які сприятимуть досягненню цілей.

Інформацію можна класифікувати за такими ознаками [7]: функціональним змістом; формою подання; призначенням; ступенем важливості та повнотою; ступенем готовності для використання; характером використання; ступенем надійності; джерелами; засобами розповсюдження; терміном використання.

Розглянемо поділ комунікацій на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні комунікації – це взаємний обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. До них можна віднести: отримання повідомлення про зміни у комерційному законодавстві, переговори з постачальниками щодо ціни та умов постачання сировини та матеріалів, повідомлення споживачів та торговельних підприємств про випуск організацією нових видів продукції, надання додаткових послуг тощо.

Внутрішні комунікації забезпечують обмін інформацією усередині організації та підрозділяються: на міжрівневі, між відділами та підрозділами, між керівником та підлеглим або підлеглими, неформальні комунікації.

Міжрівневі комунікації у свою чергу поділяються на обмін інформацією за висхідною (надання інформації про стан справ у підрозділах до вищого керівництва) та низхідною (отримання повідомлення від вищих рівнів управління нижчими).

Комунікації між відділами та підрозділами базуються на рівноправних відносинах, мають горизонтальний характер та забезпечують координацію діяльності структурних складових організації.

Неформальні комунікації являють собою обмін інформацією каналами неформального повідомлення, що забезпечують поширення чуток про діяльність організації або особисте життя її членів. Менеджери можуть використовувати неформальні комунікації для швидкого поширення потрібної інформації.

5.2 Складові та етапи комунікаційного процесу

Головними *складовими* процесу обміну інформацією є [9]:

- відправник – особа, що збирає інформацію, породжує ідеї та сповіщає про них;
- повідомлення – закодована інформація;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач – особа, яка отримує, декодує і тлумачить призначену їй інформацію.

Процес проходження інформації від відправника до отримувача складається з кількох взаємопов'язаних *етапів*: породження ідеї, кодування інформації, вибір каналу повідомлення, декодування (рисунки 5.1).



Рисунки 5.1 – Комунікаційний процес

Процесу комунікації зазвичай притаманний *зворотний зв'язок* [12]. За його наявності відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями, а етапи процесу обміну інформації та їх послідовність лишаються незмінними.

Слід підкреслити, що зворотний зв'язок в організаційних комунікаціях дуже важливий, оскільки саме він підтверджує отримання інформації, повідомляє відправника про правильність її тлумачення та викликану реакцію, що значно підвищує ефективність комунікаційного процесу.

Вдосконаленню комунікацій сприяє також зниження рівня спотворювання змісту інформації в процесі її кодування, відбору, декодування та тлумачення. Для того аби інформація, що надійшла отримувачу, майже не відрізнялася від першоджерела, треба всебічно вдосконалювати міжособистісне спілкування та рівень комунікації в організаціях.

5.3 Міжособистісні комунікації

Більшу частину свого робочого часу керівник витрачає на розмови, тобто прямий міжособистісний обмін інформацією. На жаль, на шляху найпоширеніших міжособистісних відносин виникає низка перешкод, що значно знижує ефективність сприйняття потрібної інформації (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Перешкоди і методи вдосконалення комунікацій [14]

<i>Причини неякісних комунікацій</i>	<i>Методи вдосконалення комунікацій</i>
Бар'єри, зумовлені сприйняттям інформації Семантичні бар'єри Невербальні перепони Неякісний зворотний зв'язок Невміння слухати і передавати інформацію	Регулювання інформаційних потоків Цілеспрямовані управлінські дії Побудова системи зворотного зв'язку Розповсюдження інформаційних бюлетенів Застосування інформаційних технологій

Значна частина перешкод у спілкуванні пов'язана зі *сприйняттям інформації*. Неадекватне її розуміння може бути зумовлено різними сферами діяльності співрозмовників, розбігом їхнього досвіду, вибіркоким сприйняттям інформації, соціальними настановами, комунікаційним кліматом.

Поряд з цим ефективному спілкуванню перешкоджають *семантичні бар'єри*, пов'язані з використанням одних і тих самих слів або словосполучень у різних значеннях.

Невербальні перешкоди ґрунтуються на неадекватному використанні поглядів, виразів обличчя, поз, дій, а також інтонації, модуляції голосу, швидкості вимовляння слів.

Поганий зворотний зв'язок і невміння слухати призводять до неповного та неточного сприйняття інформації, що надходить від співрозмовника. Такий стан спілкування не дає змоги приймати правильні рішення та вживати відповідні до реальної ситуації дії. З метою *запобігання перешкодам*, що виникають на шляху міжособистісних комунікацій, треба всебічно вдосконалювати мистецтво спілкування через: прояснення ідей до початку їх передавання; вилучення з ужитку двозначних слів і термінів; спостерігання за власними позами, жестами та інтонацією; увага до почуттів співрозмовника; встановлення зворотного зв'язку.

5.4 Організаційні комунікації

Крім бар'єрів, пов'язаних з міжособистісним спілкуванням людей, на ефективність обміну інформацією в організаціях суттєвий вплив справляють: спотворення повідомлень, інформаційні перевантаження та незадовільна структура організації [12].

Спотворення повідомлень, що передаються через організаційні комунікації, може виникати в результаті труднощів міжособистісного спілкування, а також свідомого викривлення інформації внаслідок її фільтрації при передачі до вищого чи нижчого рівнів управління та в інтересах керівника.

Інформаційні перевантаження пов'язані з великою кількістю інформації, що має переробляти керівник у процесі своєї діяльності.

Нестача часу для ефективного реагування на весь інформаційний потік змушує керівника відсіювати менш важливу, на його погляд, інформацію. В дійсності саме ця інформація може стати у пригоді для адекватної реакції організації на зміни у її внутрішньому та зовнішньому середовищах.

Структура організації теж справляє неабиякий вплив на спотворення інформації, що передається. Рівень викривлення інформації в організаційних комунікаціях тим більший, чим більше рівнів управління має організація.

Вдосконалення комунікацій в організації має відбуватися на основі таких заходів, як: регулювання інформаційних потоків; періодичне скликання нарад; створення системи зворотного зв'язку; організація системи збору пропозицій щодо покращення роботи підприємства; випуск інформаційного бюлетеня; застосування сучасних інформаційних технологій.

6 Прийняття управлінських рішень

План

6.1 Поняття управлінського рішення і його місце в процесі управління.

6.2 Види організаційних рішень.

6.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень.

6.4 Групове прийняття рішень.

6.1 Поняття управлінського рішення і його місце в процесі управління

Управлінське рішення – це продукт управлінської праці, а прийняття рішення – це свідомий вибір з наявних варіантів наряду дій, що дає змогу досягти існуючої мети [12].

Під *рішенням* розуміють: віднайдені можливі варіанти майбутніх дій; процес вирішування проблеми; остаточне рішення, що має бути впровадженим [8]. Управлінське рішення – це вибір, який робить керівник у межах повноважень своєї посади. Тому якість управлінських рішень є критерієм ефективності роботи менеджера.

Рішення має відповідати *ряду вимог* [1]: обґрунтованість, чіткість формулювань, реальна здійсненність, своєчасність, економічність, ефективність (ступінь досягнення поставленої мети в зіставленні з витратою ресурсів).

Як правило, рішення мають прийматися там, де виникає проблемна ситуація; для цього менеджерів відповідного рівня необхідно наділити належними повноваженнями, поклавши на них водночас відповідальність за стан справ на керованому об'єкті. Умовою позитивного впливу рішення на роботу організації є його узгодженість з рішеннями, що приймалися раніше як по вертикалі, так і по горизонталі управління.

В організації застосовується велика кількість різноманітних рішень, що різняться за змістом, термінами дії та розробкою, спрямованістю і масштабом впливу, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо.

Класифікація управлінських рішень здійснюється [9]:

- за функціональним призначенням – планові, організаційні, регулювальні, активізуючі, контрольні;
- характером дій – директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозвільні, орієнтувальні;
- часом дії – стратегічні, тактичні, оперативні;
- напрямом впливу – внутрішні і зовнішні;
- способом прийняття – індивідуальні і колективні;
- суб'єктом управління – виділяють рішення державних, господарських, підприємницьких органів і громадських організацій;
- строком прийняття – довгострокові (понад 5 років), середньострокові (від 1 до 5 років) і короткострокові (до 1 року) рішення.

6.2 Види організаційних рішень

Організаційне рішення – це компетентний вибір, який робить керівник у процесі виконання своїх обов'язків з метою забезпечення ефективного досягнення цілей організації [1]. На відміну від звичайних, таке рішення являє собою систематизований процес вибору альтернативи або вже обрану оптимальну альтернативу.

Організаційні рішення можуть бути умовно поділені на запрограмовані та незапрограмовані.

Запрограмоване рішення – це результат реалізації заздалегідь визначеної для регулярно повторюваних ситуацій послідовності кроків або дій. Програмування рішень значно прискорює вибір альтернативи та підвищує ефективність процесу вирішення проблем, що виникають у процесі діяльності організації.

Незапрограмоване рішення приймається в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими або пов'язаними з невідомими факторами. Для таких ситуацій неможливо або недоцільно визначати послідовність необхідних дій і керівник має приймати оригінальне рішення.

У дійсності немає управлінських рішень суто запрограмованих або незапрограмованих, бо навіть у дуже складних ситуаціях можливе використання певної послідовності вибору рішення, а у випадках наявності конкретної програми дій не виключається можливість прояву власної ініціативи керівника.

Внаслідок складності проблем, що постають перед організацією, майже всі управлінські рішення базуються на компромісах. Наприклад, оптимальне рішення щодо вдосконалення організаційної структури може мати негативні наслідки для окремих підрозділів або конкретних осіб.

Процес приймання рішень має інтуїтивний, такий, що базується на судженнях, або раціональний характер.

Інтуїтивне рішення є вибором, який робиться лише на відчутті того, що він правильний. Таке рішення пов'язане із значним ризиком, але неминуче у ситуаціях, коли неможливо проаналізувати альтернативні варіанти дій.

Рішення, що базується на судженнях, є вибором, який обумовлюється знанням або накопиченим досвідом. Приймаючи рішення на підставі свого досвіду, керівник обирає альтернативу, що мала успіх у минулому, тому може бути не врахований новий, більш перспективний варіант вирішення проблеми.

Раціональне рішення обґрунтовується з допомогою об'єктивного аналітичного процесу, що складається з кількох послідовних та взаємопов'язаних етапів (рисунок 6.1). Раціональне рішення потребує значно більшого часу на прийняття, тож використовується для складних проблем.



Рисунок 6.1 – Послідовність раціонального вирішення проблеми

Діагностика проблеми є першим вирішальним кроком на шляху приймання раціонального рішення. Як проблема може розглядатися як ситуація, коли означені цілі не були досягнуті, так і потенційна можливість покращити непогані результати діяльності організації. В процесі діагностики проблеми встановлюються симптоми утруднень або можливостей та виявляються дійсні причини її виникнення за допомогою обробки релевантної інформації.

На наступному етапі формулюються *обмеження* майбутніх рішень, які можуть полягати у нестачі коштів, недостатній кількості працівників, відсутності потрібного обладнання, гострій конкуренції, існуючих законах та етичних нормативах. *Критеріями* вибору альтернатив виступають встановлені стандарти щодо якості, вартості продукту, легкості обслуговування, місткості та ін.

Визначення альтернатив полягає у формулюванні всіх можливих варіантів дій, не обмежуючись кількома найбільш бажаними рішеннями.

Оцінка виявлених альтернатив передбачає визначення переваг, недоліків та можливих наслідків кожного варіанта вирішення проблеми. Поряд з цим прогнозується можливість реалізації кожного з рішень.

Вибір альтернативи відбувається на основі всебічної оцінки можливих рішень, що була проведена на попередньому етапі. Керівник зазвичай обирає те рішення, що має найбільш сприятливі наслідки. У разі, якщо проблема досить складна і

аналіз альтернатив суб'єктивний, головна роль належить слушному судженню та досвіду.

Реалізація обраного рішення є головною метою всього процесу приймання раціонального рішення. Рівень ефективності впровадження рішення буде значно вищим, якщо воно буде визнане тими, кого воно стосується.

Зворотний зв'язок необхідний для забезпечення узгодженості фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати у період приймання рішення. Наявність зворотного зв'язку надає можливість своєчасно корегувати обрані рішення.

6.3 Фактори, що впливають на процес прийняття рішень

Під час прийняття рішень необхідно враховувати ряд досить різноманітних факторів, серед яких слід зазначити: особисті оцінки керівника; рівень ризику; час та змінюване оточення; інформаційні та поведінкові обмеження; негативні наслідки; взаємозалежність рішень.

Особисті оцінки керівника містять суб'єктивне ранжування важливості, якості або блага. Кожній людині (у тому числі і керівникові) притаманна своя система цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, що нею приймаються.

Рівень ризику визначається станом середовища, у якому приймається рішення. Традиційно середовище може класифікуватися як умови:

- *визначеності*, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору;
- *ризик*, коли відома ймовірність звершення події в результаті приймання кожного з варіантів вибору;
- *невизначеності*, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. В умовах невизначеності керівник має або зібрати додаткову інформацію, або діяти згідно з досвідом чи інтуїцією.

Час та змінюване оточення визначають підходи до приймання рішень. Швидка зміна оточення часто робить неможливим витрачання часу на приймання раціонального

рішення, тому керівник вимушений спиратися на свої досвід, судження та інтуїцією.

Інформаційні обмеження пов'язані або з недостатністю інформації, або з тим, що вона коштує занадто дорого. Вигода від додаткової інформації має бути більшою за витрати на її отримання.

Поведінкові обмеження визначають те, як сприймаються керівником обмеження, альтернативні варіанти рішень та організаційні проблеми.

Негативні наслідки характерні майже для всіх прийнятих рішень, бо виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому, тому треба враховувати як позитивні, так і негативні наслідки кожного з варіантів рішень.

Взаємозалежність рішень характерна для кожної організації, бо будь-які важливі рішення мають наслідки для організації в цілому, а не лише для окремих підрозділів.

6.4 Групове прийняття рішень

Основними методами групового обговорення проблеми і прийняття рішення є: синектика, метод номінальної групи, метод Дельфі, метод експертних оцінок, планування згоди, написання сценаріїв.

Синектика – це по'єднання різних елементів, що не відповідають один одному. Вона передбачає виявлення в даному об'єкті протилежних сторін або тенденцій. Часто обговорення починається не з формулювання задачі, а з виявлення сутності проблеми, основоположних принципів функціонування даного об'єкта або процесу. Це дає змогу перейти потім від загального кола проблем до дослідження конкретних умов певної задачі.

Основними творчими прийомами в синектиці є різні види аналогій: пряма, особиста, символічна і фантастична.

При *прямій аналогії* розглянута проблема або об'єкт зіставляють зі схожими проблемами або об'єктами з іншої галузі.

При *особистій аналогії* учасники «синекторної атаки» намагаються вжитися в проблему або об'єкт, злитися з ними воєдино, подивитися на них зсередини для того, щоб глибше зрозуміти умови та механізм дії.

За *символічної аналогії* підбирається стисле змістовне формулювання у вигляді стислого визначення, що відображає суть розглянутої проблеми.

При *фантастичній аналогії* розробник вводить у вирішуваних задачах фантастичні істоти або предмети, які могли б виконати умови завдання.

Синектична група формується з дослідників, навчених методам творчої роботи, що є висококваліфікованими фахівцями різних професій або різних дисциплін. Вік учасників не має значення, проте досвід показав, що найбільш підхожі для «синекторів» - люди у віці 25–40 років.

Члени синектичної групи мають відрізнятися творчою зрілістю, багатою уявою і фантазією, незалежністю і неупередженістю думок, здатністю ризикувати, умінням абстрагуватися від звичних суджень, нестандартно мислити і виділяти сутність явища, бути розкутими і вільними у своїх думках, доброзичливо сприймати чужі ідеї, вміти зупинити розвиток знайдених ідей для того, щоб шукати нові, бути цілеспрямованими і вірити в можливість вирішення завдання. Формування синектичної групи може зайняти цілий рік. Вона створюється на постійній основі, працює повний робочий день протягом часу, необхідного для вирішення проблеми. Керує групою досвідчений фахівець, який добре знає прийоми синектики.

7 Стратегічне планування діяльності організації

План

7.1 Планування як функція управління.

7.2 Етапи стратегічного планування.

7.1 Планування як функція управління

Планування – це передусім процес приймання рішень, які дають змогу забезпечити ефективне функціонування та розвиток організації в майбутньому, зменшити невизначеність.

План організації є заздалегідь продуманою та всебічно обґрунтованою моделлю її майбутньої цілеспрямованої діяльності, що забезпечує узгодженість у роботі підрозділів, контроль результатів, визначає потребу у ресурсах, стимулює трудову активність працівників в організації. Систему взаємозв'язку планів, що складаються на підприємстві, подано на рисунку 7.1 [14].

Головним змістом основних напрямів діяльності організації є стратегія на майбутнє (10–15 років і більше). Цей план також називають стратегічним. Він є вершиною системи планів, бо характеризує головне призначення організації, її цілі та стратегію.



Рисунок 7.1 – Система планів організації

Основні напрями діяльності слугують орієнтиром для всіх інших планів, допомагають приймати рішення щодо функціонування та цілеспрямованого розвитку організації.

У плані розвитку організації відображаються перспективи вдосконалення виробництва, перехід до випуску нового

покоління продукції та перспективи оновлення технології на період від 1 до 5 років. План розвитку організації слугує орієнтиром для розроблення [10]:

- плану диверсифікації, що характеризує створення нових видів продукції та послуг, які поширюють або оновлюють існуючий асортимент, а також збільшення частки ринку або вихід організації на нові ринки;

- ліквідаційного плану, що показує, від яких елементів організація має звільнитися (продуктів, послуг, власності або структурних підрозділів);

- плану науково-дослідних робіт, у якому відображені заходи з розроблення нових товарів та технологічних процесів з урахуванням існуючого попиту або нових ринків для тих товарів та послуг, що вже виробляються.

Тактичні плани регламентують поточну діяльність організації та підкріплюються планами для кожної функціональної зони: збут, фінанси, виробництво, закупівлі та ін. Ці плани тісно пов'язані із стратегічним планом, хоч і не є його складовими.

Програми та плани-проекти (бізнес-план) мають цільовий характер (розроблення нової продукції та технології, зниження затрат на виробництво, економія енергоресурсів, проникнення на нові ринки), підкріплюють і конкретизують стратегічний план організації.

Зрозуміло, що реально використовувані фірмами технології планування досить складні. Звичайно ними займаються спеціальні підрозділи.

7.2 Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування – це набір дій та рішень керівництва, які спрямовані на вироблення довгострокової *стратегії*, що являє собою докладний всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення організаційних цілей [9].

Використання стратегічного планування сприяє: ефективному розподілу ресурсів організації; адаптації до

зовнішнього середовища; внутрішній координації; усвідомленню організаційних стратегій.

Процес складання комплексного стратегічного плану може бути поділений на кілька етапів, що подані на рисунку 7.2.



Рисунок 7.2 – Процес розроблення та реалізації стратегічного плану

Місія – головна загальна ціль організації, що деталізує її статус, забезпечує орієнтири для системи організаційних цілей. Вибір місії організації у сучасних умовах має базуватися на вирішенні питання: «Хто наші клієнти і які їхні потреби ми у змозі задовольнити краще за інших?».

На підставі місії організації формується *система організаційних цілей*, які обов'язково мають бути конкретними, вимірюваними, зорієнтованими у часі, досяжними та взаємно підтримуваними. Цілі можуть стосуватися прибутковості організації, розширення ринків збуту, підвищення ефективності виробництва, збільшення обсягів продукції, оновлення видів продукції, розвитку виробничих потужностей тощо.

Оцінка зовнішнього середовища передбачає аналіз факторів, що зовні впливають на організацію: економіка, політика, ринок, рівень технології, конкуренція, соціальне середовище та ін. За допомогою аналізу зовнішнього середовища складається перелік проблем та можливостей організації, які треба добре розрізнити (таблиця 7.1) [12].

Таблиця 7.1 – Відмінності між проблемами та можливостями організації

<i>Характеристика</i>	<i>Проблеми</i>	<i>Можливості</i>
Орієнтація	на збереження (виправити, вирішити)	на розвиток
Існування	у минулому, як результат колишніх дій чи бездіяльності	у майбутньому
Передбачуваність	результат рішення чи невирішення передбачуваний	ризик використання не завжди передбачуваний
Переважає бачення	ретроспективне «що пішло не так»	перспективне «що може статися»
Критичне питання	«Чому?»	«А якщо?»
Пошук	рішення	вигоди
Ігнорування	не можна	можна
Ризик	стають ризикованими, якщо їх не вирішувати	проблематичні, завжди містять певний ризик і невизначеність
Характер	мають реагуючий характер: треба вирішувати, коли виникають	вимагають активності у пошуках і використанні

Управлінське обстеження внутрішніх слабких та сильних сторін організації передбачає методичну оцінку її головних функціональних зон: маркетингу, фінансів, виробництва, людських ресурсів, культури та образу корпорації.

Аналіз стратегічних альтернатив організації відбувається з урахуванням можливості обрання однієї з чотирьох базових альтернатив: обмежене зростання, зростання, скорочення та поєднання усіх попередніх стратегій.

Обмежене зростання є стратегією, якої дотримуються більшість організацій, встановлюючи цілі від досягнутих результатів. Ця стратегія використовується тими організаціями, що задоволені своїм станом і не хочуть ризикувати.

Для *стратегії зростання* характерне щорічне суттєве підвищення цілей у порівнянні з результатами, що досягнуті організацією. Треба мати на увазі, що ця стратегія передбачає не швидке тимчасове зростання, а тривале зростання протягом кількох років.

Стратегія скорочення передбачає встановлення цілей, нижчих за результати, які має організація. У межах цієї альтернативи виділяють такі варіанти її втілення: ліквідація; відсічення зайвого; скорочення та переорієнтація. Для великих організацій характерний вибір *стратегії поєднання*, яка полягає у використанні кількох базових альтернатив.

Вибір стратегії здійснюється на основі аналізу різних стратегічних альтернатив та віднайдення такої, що максимально підвищить довгострокову ефективність організації. На стратегічний вибір впливають: ступінь ризику, знання колишніх стратегій, реакція власників та фактор часу.

Реалізація стратегічного плану має вирішальне значення для подальшого функціонування організації. На цьому етапі складається система тактичних планів організації, що конкретизує стратегічний вибір та розкриває методи досягнення генеральної цілі.

Оцінюється стратегія шляхом порівняння результатів роботи з поставленими цілями. За результатами перевірки стратегія може корегуватися у разі коли: перевищується ступінь ризику; недостатні (або неефективно використовуються) ресурси; виявилися нові небезпеки та можливості.

8 Організація як функція управління

План

- 8.1 Делегування повноважень та відповідальність.
- 8.2 Види організаційних структур.
- 8.3 Централізовані та децентралізовані організації.

8.1 Делегування повноважень та відповідальність

Важливою функцією управління є *функція організації*, яка полягає у встановленні постійних і тимчасових відносин між

усіма підрозділами фірми, визначенні порядку й умов функціонування фірм. Організація як процес являє собою функцію з координації багатьох завдань.

Функція організації реалізується двома шляхами: через адміністративно-організаційне управління і через оперативне управління.

Адміністративно-організаційне управління передбачає визначення структури фірми, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між усіма підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності між працівниками апарату управління [12].

Оперативне управління забезпечує функціонування фірми відповідно до затвердженого плану. Воно полягає в періодичному або безперервному порівнянні фактично отриманих результатів з результатами, наміченими планом, і подальшому їх корегуванні. Оперативне управління тісно пов'язане з поточним плануванням [12].

Існує два основних аспекти організаційного процесу [1]:

1 Розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій.

2 Делегування повноважень.

Делегування означає передачу задач та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Оскільки сутність управління полягає в умінні добиватися виконання роботи іншими, то саме *делегування перетворює людину на керівника* [9].

Відповідальність являє собою зобов'язання виконувати наявні задачі (повноваження) та відповідати за задовільне вирішення їх. На відміну від повноважень, відповідальність не може бути делегована.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних задач. На відміну від влади, яка визначає, що людина дійсно може зробити, повноваження окреслюють те, що людина, яка обіймає ту чи іншу посаду, має право робити.

Повноваження можуть бути *лінійні*, які передаються від начальника до підлеглого та створюють ієрархію рівнів

управління, або *функціональні*, що стосуються окремих функціональних галузей.

Ефективному делегуванню в організаціях перешкоджають як окремі керівники, так і підлеглі. *Причини, з яких керівники можуть не бажати делегувати повноваження*, - хибна думка «Я це зроблю краще»; відсутність здатності керувати та довіри до підлеглих; страх перед ризиком; відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про небезпеку.

У свою чергу *підлеглі* також блокують процес делегування тому, що: вважають за зручніше спитати керівника, ніж самому вирішувати проблему; бояться критики за допущені помилки; у них іноді відсутні інформація та ресурси, необхідні для виконання завдання; вже мають більше роботи, ніж можуть зробити, або вважають, що це саме так; не мають впевненості у своїх силах; не отримують позитивних стимулів до додаткової відповідальності.

Для забезпечення системи *ефективного делегування* в організації суттєве значення мають: зрозуміле викладення підлеглим їхніх обов'язків, задач та меж повноважень; відповідність між повноваженнями та відповідальністю; розвиток системи стимулювання за виконання додаткових обов'язків.

8.2 Види організаційних структур

Під організаційною структурою фірми розуміється її організація із окремих підрозділів зі своїми взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними функцій. Організаційна структура передбачає розподіл функцій і повноважень на прийняття рішень між керівними працівниками фірми, відповідальними за діяльність структурних підрозділів.

Основні проблеми, що виникають під час розроблення структур управління: встановлення правильних взаємовідносин між окремими підрозділами, що пов'язано з визначенням їхніх цілей, умов роботи та стимулювання; розподіл відповідальності між керівниками; вибір конкретних схем управління і послідовності процедур при прийнятті рішень; організація інформаційних потоків; вибір відповідних технічних засобів.

Проблема вдосконалення організаційної структури управління передбачає уточнення функцій підрозділів, визначення прав та обов'язків кожного керівника і співробітника, усунення багатоступеневості, дублювання функцій та інформаційних потоків.

Розрізняють такі базові типи організаційних структур, як: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та матрична.

Лінійна структура є структурою підпорядкування, у якій чітко визначено спрямування реалізації повноважень від вищого рівня до нижчого [12]. Для неї характерні чіткість та простота взаємовідносин, оперативне приймання рішень, надійний контроль. Водночас в організаціях, що застосовують лінійні структури, відсутня гнучкість, обмежена ініціатива працівників нижчих рівнів та висуваються високі вимоги щодо компетентності керівників у різних питаннях.

Функціональна структура передбачає надання функціональним підрозділам прав щодо вказівок виконавцям, які підпорядковані лінійним керівникам. Усуваючи недолік лінійної структури щодо вимог до лінійних керівників, вона знижує оперативність рішень, підвищує кількість управлінського персоналу, робить можливим надання суперечливих розпоряджень [12].

Лінійно-функціональна структура зменшує недоліки, характерні як для лінійної, так і для функціональної структури [12]. Функціональні підрозділи позбавлені права безпосередньо надавати розпорядження виконавцям, тому існують при керівникові для вироблення рішень.

Матрична структура відрізняється одномоментним підпорядкуванням кожного виконавця як лінійному, так і функціональному керівникові [12] та характеризується значною гнучкістю, динамізмом і адаптивністю. Недоліком матричної структури є її складність.

Для організацій з великою номенклатурою виробів або тих, що діють у різних регіонах, на різних ринках застосовують *дивізійні структури*, у яких децентралізація управління поєднується із централізованою координацією та контролем [14].

На структуру організації суттєво впливає прийнята *норма керованості*. Під нею розуміється така чисельність

підпорядкованих кожному керівникові осіб, якими він може ефективно управляти. Здібності людини керувати роботою інших осіб обмежені, тому у разі, якщо кількість підлеглих перевищує припустиму межу, для надлишкових працівників має призначатися окремий керівник. Оскільки для координації дій двох керівників потрібний керівник вищого рангу, норма керованості визначає кількість управлінських рівнів в організації.

8.3 Централізовані та децентралізовані організації

Централізованими організаціями називаються такі, у яких керівництво вищої ланки лишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для приймання важливих рішень, а *децентралізовані організації* характеризуються розподілом повноважень між нижчими рівнями управління.

У дійсності немає організацій суто централізованих або децентралізованих. *Ступінь централізації* кожної організації визначається ознаками [1]: кількість, важливість та наслідки рішень, що приймаються на нижчих рівнях управління, а також рівень контролю за роботою підлеглих.

Головні переваги централізації: покращення контролю та координації здійснення окремих функцій; зменшення кількості та масштабів рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками; виключення ситуацій, коли окремі підрозділи зростають за рахунок інших; ефективне використання досвіду персоналу центрального адміністративного органу.

Децентралізація зменшує складність прийняття управлінських рішень; надає можливість приймати рішення тим керівникам, які ближчі до проблеми; стимулює ініціативу і дає змогу керівникові ототожнювати себе з організацією; допомагає підготовці молодих керівників до вищих посад, даючи можливість приймати важливі рішення на початку кар'єри.

9 Мотиваційні процеси в управлінській діяльності

План

- 9.1 Сутність мотивації праці.
- 9.2 Змістовні теорії мотивації.
- 9.3 Процесуальні теорії мотивації.

9.1 Сутність мотивації праці

З метою забезпечення виконання будь-якої роботи, що спрямована на досягнення організаційних цілей, керівники активно використовують мотивацію.

Первісні концепції мотивації, пов'язані з політикою батога і пряника, незважаючи на розвиток сучасних теорій, на жаль, і сьогодні знаходять своє місце у діяльності організацій.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (рисунок 9.1) [12]. Вона необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і намічених робіт.



Рисунок 9.1 – Спрощена модель мотивації

Існуючі теорії мотивації можуть бути розподілені на змістовні та процесуальні (рисунок 9.2).

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (званих потребами), які змушують людей діяти так, а не інакше. *Потреби* виникають, коли людина фізично або психологічно відчуває нестачу чого-небудь [5]. Потреби є первинні (їжа, сон, рух, дихання) та вторинні, які набуваються людиною в процесі життєдіяльності. На відміну від потреб, *спонування* є гострим відчуттям нестачі чого-небудь та має певну спрямованість на досягнення тієї чи іншої цілі.

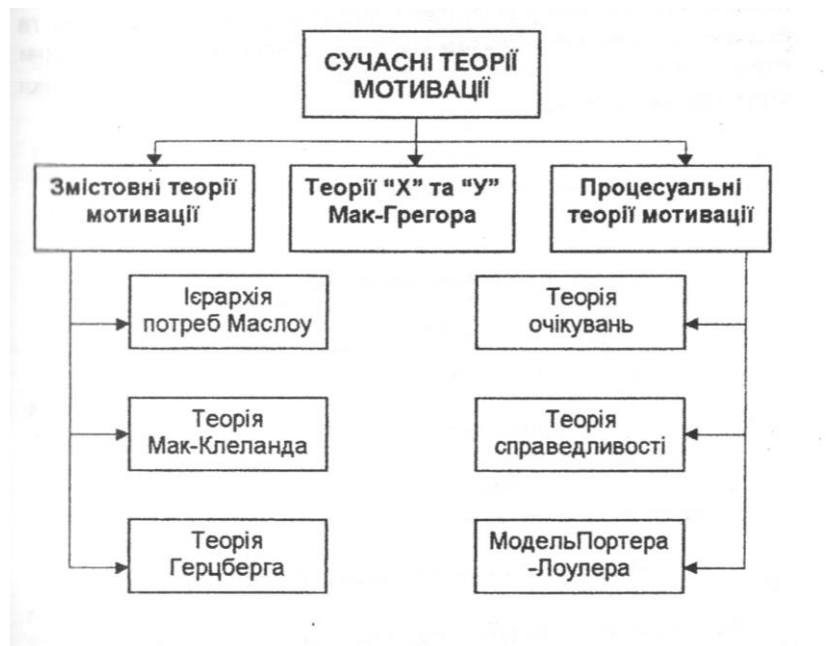


Рисунок 9.2 – Класифікація теорії мотивації

Більш сучасні *процесуальні теорії мотивації* ґрунтуються в першу чергу на тому, як поведуться люди з урахуванням їхнього сприйняття і пізнання.

Важливий вплив на процес мотивації та спонукання людей має *винагорода*, тобто все те, що людина вважає цінним для себе. Винагорода може бути внутрішньою – задоволення від процесу роботи, дружба, відчуття значущості праці, самоповаги, та зовнішньою – заробітна плата, просування по службі, визнання, додаткові виплати [15].

9.2 Змістовні теорії мотивації

Головний внесок у розвиток змістовних теорій мотивації зробили праці Маслоу, Мак-Клеланда і Герцберга. Одним з перших, хто класифікував потреби людини та виділив первинні та вторинні потреби, був *Абрахам Маслоу*. За Маслоу, потреби людини можуть бути подані у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури (рисунок 9.3) [15].

На думку Маслоу, потреби нижчих рівнів мають задовольнятися у першу чергу, і до тих пір, поки їх не задоволено, верхні рівні ієрархії не впливають на мотивацію людини.



Рисунок 9.3 – Ієрархія потреб за А. Маслоу

У житті встановлений порядок може порушуватись, коли людина на перший план висуває вторинні потреби, навіть якщо первинні не досить задоволено.

Багато спільного з ієрархією Маслоу має *теорія Мак-Клеланда* [5], яка базується на судженні, що більш важливими для людини є потреби вищого рівня: влада, успіх та причетність.

Потреба влади проявляється через бажання впливати на оточення. Потреба влади розташовується між повагою та самовираженням.

Успіх пов'язується з винагородою, відсутність якої знижує зацікавленість у самовідданій праці.

Людина, у якій розвинена *потреба причетності*, зацікавлена у налагодженні дружніх відносин і завжди готова надати допомогу.

Фредерік Герцберг, теорія якого також належить до змістовних теорій мотивації, виділяє гігієнічні та мотиваційні фактори, що впливають на людину.

Гігієнічні фактори (умови праці, заробітна плата, політика адміністрації, міжособистісні відносини, організація праці) створюють сприятливі умови для праці, але не мотивують досягнення високих результатів [15].

Мотиваційними факторами є успіх, просування службовими сходами, визнання заслуг, висока відповідальність, можливості творчості і зростання.

Недосконалість цієї теорії пов'язана з тим, що для різних людей мотиваційними є різні фактори, а високий ступінь задоволення роботою неадекватний високій продуктивності праці.

Вищенаведені змістовні теорії доповнюються *теоріями «Х» та «У» Мак-Грегора* [15], які передбачають різні підходи до мотивації праці. Згідно з теорією «Х» можливості мотивації працівників суттєво обмежені, бо вони не бажають реагувати на мотиваційні фактори вищих рівнів.

У теорії «У», навпаки, для мотивації виконавців їм необхідно давати складнішу роботу, надавати можливість творчого зростання, прояву самостійності. При цьому матеріальна винагорода не здійснює суттєвої мотиваційної дії, а працює скоріше як гігієнічний фактор.

Обидві теорії мають право на існування, оскільки мотивація конкретної людини значною мірою залежить від її внутрішніх характеристик та самосвідомості. Тож, мотивація має сприйматися як імовірний процес.

9.3 Процесуальні теорії мотивації

Основними процесуальними теоріями мотивації є *теорія очікувань (сподівань), теорія справедливості та модель Портера – Лоулера* [5].

Теорія очікувань базується на тезі про те, що людина при досягненні певної цілі виробляє адекватний стиль поведінки, сподіваючись на отримання бажаного результату. Головними поняттями теорії очікувань є:

- *очікування* – оцінка особою ймовірності здійснення певної події;
- *валентність* – цінність винагороди в результаті здійснення очікуваної події.

Згідно з теорією очікувань, якщо працівник вважає, що очікуваний результат праці значно нижчий за зусилля, що витрачаються, то він буде вкладати у виконання роботи значно менше зусиль. Знизити мотивацію може також отримання за результатами праці винагороди, нижчої за очікувану.

Поряд з цим, згідно з теорією Врума, треба враховувати цінність очікуваної винагороди для конкретної людини.

У *теорії справедливості*, відомої як п'ятий принцип Ємерсона, як і в теорії Врума, розглядається взаємозв'язок результатів праці та винагороди.

Відмінність теорії справедливості полягає у тому, що результат і винагорода одного працівника розглядаються у порівнянні з винагородою, отриманою іншим працівником. Якщо людина вважає, що за однакову роботу вона отримує меншу винагороду, ніж інша, то поряд із послабленням мотивації, в колективі виникає додаткова психологічна напруга.

Комплексна *теорія мотивації Наймана Портера і Едварда Лоулера* [5] містить як складові елементи теорії очікувань, так і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера – Лоулера отримані працівником результати обумовлені: докладеними зусиллями; особистими якостями; ступенем визнання його ролі у загальному успіху. Модель доводить, що саме результативність праці (як виконання власне роботи, так і справедлива винагорода) породжує задоволення, а не навпаки – задоволення людини породжує результативну працю.

10 Функція контролю

План

- 10.1 Спрямованість та основні види контролю.
- 10.2 Етапи здійснення контролю.
- 10.3 Поведінкові аспекти контролю.

10.1 Спрямованість та основні види контролю

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих результатів і проведення корегувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Одна з найважливіших причин необхідності здійснення контролю полягає в тому, що будь-яка організація зобов'язана мати здатність вчасно фіксувати свої помилки і виправляти їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації. Ефективна реалізація всіх функцій управління неможлива без дієвого контролю, що через встановлення чітких стандартів та виявлення наявних відхилень забезпечує досягнення організаційних цілей.

Контроль спрямовується [12]:

- на усунення невизначеності (пов'язане із створенням ефективного механізму оцінки впливу змін у зовнішньому середовищі на організацію);
- запобігання виникненню кризових ситуацій (якщо своєчасно не виправити деякі відхилення від нормального функціонування організації, це може спричинити суттєві проблеми);
- підтримання успіху (підтримка позитивних тенденцій у діяльності організації).

Виділяють три основних види контролю: попередній, поточний та підсумковий. За формою реалізації усі види контролю дуже близькі, бо мають єдину мету: сприяти, аби фактичні результати діяльності організації були як можна ближче до запланованих.

Попередній контроль здійснюється щодо людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Попередній контроль у сфері *людських ресурсів* базується на ретельному аналізі ділових здібностей та професійних знань і навичок, які необхідні для виконання відповідних посади обов'язків, а також на відборі найбільш кваліфікованих працівників.

Попередній контроль *матеріальних ресурсів* потрібен у зв'язку з тим, що високоякісну продукцію виготовити з поганої сировини неможливо. Тому організація намагається підібрати надійних постачальників і забезпечити необхідний рівень запасів сировини та матеріалів.

Важливішим засобом попереднього контролю *фінансових ресурсів* є поточний фінансовий план (бюджет), бо він надає впевненість у наявності необхідних коштів на момент виникнення потреби.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт. Регулярна перевірка роботи підлеглих, вирішення проблем, що виникають, дають змогу виключити відхилення від існуючих планів, стандартів, технологічних процесів.

Підсумковий контроль надає керівництву організації інформацію про те, які планові завдання можуть бути розроблені на майбутнє, що треба змінити в організаційній структурі та яким чином підвищити мотивацію працівників для досягнення стратегічних цілей розвитку.

10.2 Етапи здійснення контролю

Процес контролю складається з трьох чітко розмежованих етапів:

- вироблення стандартів та критеріїв;
- зіставлення результатів, що досягнуті, та заздалегідь встановлених стандартів;
- приймання необхідних корегувальних дій [12].

На *першому етапі* встановлюються стандарти – конкретні цілі, прогрес щодо яких піддається виміру. Цілі мають бути окреслені у часі і мати конкретний критерій оцінки ступеня виконання роботи.

На *етапі зіставлення* результатів діяльності організації зі стандартами менеджер повинен оцінити ступінь відхилення результатів від запланованих параметрів. Для цього:

- встановлюється масштаб припустимих відхилень;
- вимірюються результати;
- передається та розповсюджується інформація про результати вимірювань;
- оцінюється інформація щодо результатів.

На *третьому етапі* менеджер має обрати одну з ліній поведінки: нічого не робити; усунути відхилення; переглянути стандарти.

10.3 Поведінкові аспекти контролю

Під час розроблення процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей та можливі негативні наслідки, пов'язані з їхньою реакцією на застосовану в організації систему контролю.

Поведінка, орієнтована на контроль, характеризується і тим, що підлеглі звичайно намагаються виконувати лише ту роботу, що контролюється, і нехтують іншою, навіть якщо вона важливіша для досягнення організаційних цілей.

Отримання недостовірної інформації пов'язане з намаганням підлеглих приховати небажану для них інформацію або зі встановленням менеджерами занижених цілей для полегшення їх досягнення.

Для того аби організаційна система контролю була *ефективною*, поведінкові науки рекомендують: встановлювати розумні стандарти, що сприймаються співробітниками; встановлювати двостороннє спілкування; уникати надмірного контролю; встановлювати жорсткі, але досяжні стандарти; винагороджувати за досягнення стандарту.

11 Характеристика груп та їх ефективність

План

11.1 Загальні характеристики груп.

11.2 Управління формальними групами.

11.1 Загальні характеристики груп

У кожній організації існує складне поєднання формальних і неформальних груп. *Група* – це дві або більше осіб, які взаємодіють одна з одною, щоб виконати завдання, досягти спільної мети. При цьому кожна людина впливає на інших, і сама перебуває під їхнім впливом.

Характеристики групи включають її розмір, склад, статус і ролі членів групи.

Розмір групи. Ідеальний розмір групи 5–12 осіб. У групах меншого розміру менше можливості для реалізації переваг групового прийняття рішень, отримання вигод з відмінності думок. У групах більшого розміру ускладнюється спілкування між членами, стає більш важким досягнення згоди з питань, пов'язаних з діяльністю групи. Обмежується участь кожного в обговоренні вирішуваних питань.

Склад групи. Під складом розуміється ступінь подібності особистостей, точок зору, підходів при вирішенні проблем. Група має складатися з несхожих особистостей, з різними знаннями, здібностями, навичками, способом мислення, щоб працювати з більшою ефективністю.

Статус членів групи – це становище, позиція людини в групі. Він може визначатися низкою факторів: посадою,

розташуванням кабінету, освітою, соціальними талантами, інформованістю, накопиченим досвідом, моральними якостями. Щоб приймати ефективні рішення, необхідно виключити домінуючий вплив членів з більш високим статусом.

Ролі членів групи. Роль – це набір правил поведінки, очікуваних від індивіда в певній ситуації. Виділяють дві основні спрямованості ролей для створення ефективної групи: цільові ролі, які спрямовані на відбір і постановку групових завдань і їх виконання, а також підтримувальні (соціальні) ролі, які сприяють активізації діяльності групи. Більшість американських керівників виконують цільові ролі, японські – цільові і підтримувальні.

Цільові ролі [1]:

- 1) ініціювання діяльності, тобто пропонування нових рішень, ідей, пошук нових підходів до їх вирішення;
- 2) пошук інформації, необхідної для вирішення поставлених завдань, для роз'яснення висунутих пропозицій;
- 3) збір думок членів групи, з'ясування їх ставлення до обговорюваних питань. З'ясування їхніх ідей, цінностей;
- 4) узагальнення, тобто ув'язка різних ідей, пропозицій на вирішення проблеми і узагальнення їх в остаточному рішенні;
- 5) опрацювання – роз'яснення рішення, прогнозування його долі, якщо його буде прийнято;
- 6) спонування – стимулювання дій групи, коли інтереси і мотиви її учасників згасають.

Підтримувальні ролі [14]:

- 1) заохочення – це похвала за висловлені ідеї, позитивна оцінка їхнього внеску у вирішення проблеми, підтримання доброзичливої атмосфери;
- 2) гармонізація, яка полягає в скороченні емоційної напруженості, залагодженні конфліктів, зменшенні незгоди і досягненні угод;
- 3) забезпечення участі – створення атмосфери довіри, відкритості, свободи спілкування, щоб кожен член групи міг і хотів вносити свої ідеї;
- 4) відданість, підтримка – це вміння чути і погоджуватися з іншими ідеями, йти разом із групою;
- 5) готовність до компромісу – здатність змінити власну думку, щоб підтримати гармонію в команді.

Якщо більшість членів групи виконує соціальні ролі, команда стає соціально-орієнтованою. Її члени не конфліктують один з одним, не нав'язують іншим свою думку і не особливо прагнуть до виконання завдань команди, тому що головне для них – зберегти команду згуртованою і щасливою, гармонізувати взаємини.

Інша крайність – команда, що складається переважно з «фахівців». У ній усе підпорядковано одній меті – результату. Така команда буде ефективною в короткостроковий період часу, але в довгостроковій перспективі ступінь задоволеності, а отже, і мотивації її членів знижується, оскільки ігноруються соціальні та емоційні потреби її учасників.

Менеджерам важливо пам'ятати, що ефективні команди мають бути добре збалансовані, мати людей, що виконують обидві спрямованості ролей – і на досягнення цілей, вирішення виробничих проблем, і на створення соціальної єдності.

11.2 Управління формальними групами

Формальні групи створюються керівництвом організації для виконання конкретних завдань, досягнення певних цілей [9]. Вони є частиною формальної структури організації. Під формальною організацією розуміється планована система спільних зусиль, в якій кожен учасник має свою, чітко визначену роль, завдання, обов'язки. Вони розподіляються між учасниками в ім'я досягнення цілей організації. Існує три основних *типи формальних груп*: вертикальні, горизонтальні та спеціальні цільові групи.

Вертикальна група (функціональна, група керівника або командна група) створюється менеджером і його підлеглими з формальним ланцюгом команд [14]. Включає три або чотири рівні ієрархії у функціональному підрозділі (відділи контролю якості продукції, розвитку людських ресурсів, фінансового аналізу тощо). Кожен з них створюється для досягнення певних цілей за допомогою об'єднання зусиль людей, що входять до групи, і їхньої взаємодії.

Горизонтальна група створюється із службовців, що перебувають на одному ієрархічному рівні організації, але працюють у різних функціональних галузях. Формується з

працівників кількох відділів. Перед ними ставиться завдання, після виконання якого групу може бути розпущено. Існує два основних види горизонтальних груп: робоча, або цільова група, і комітет.

Робоча група (міжфункціональна) може бути використана для створення нового продукту у виробничій організації або, наприклад, написання підручника в університеті. Від командних груп вони відрізняються тим, що мають більше самостійності і можливості розв'язувати свої проблеми.

Комітет (рада, комісія, команда, цільова група) – група всередині організації, якій делеговані повноваження для виконання певного завдання. Передбачає групове прийняття рішень. Комітети бувають спеціальні і постійні.

Спеціальні цільові групи створюються за межами формальної організаційної структури для розроблення проекту особливої важливості, складності, ризику або припускає реалізацію творчого потенціалу виконавців. Ці групи мають велику свободу дій.

Виникнення *неформальної організації* пов'язано з тим, що люди взаємодіють не тільки за приписом керівництва. Вони спілкуються під час зборів, обіду, корпоративних свят, після роботи. З такого соціального спілкування народжується безліч дружніх, неформальних груп. Їх єдність утворює неформальну організацію.

12 Неформальні групи та їх динаміка

План

12.1 Виникнення та розвиток неформальних організацій.

12.2 Характеристики неформальних організацій.

12.3 Підвищення ефективності роботи групи.

12.1 Виникнення та розвиток неформальних організацій

Неформальна організація – це група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певної цілі, що виникла спонтанно [10]. У неформальних організацій багато спільного з формальними організаціями, оскільки як ті, так і інші мають

ієрархію, лідерів і цілі. Неформальним організаціям властиві неписані правила, що називаються *нормами* і слугують еталонами поведінки для членів групи (аналог організаційної культури та різних інструкцій щодо функціонування формальних організацій). Головна відмінність між формальними та неформальними організаціями полягає у тому, що формальна організація створюється за завчасно продуманим планом, а неформальна організація є спонтанною реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Серед *причин*, що сприяють виникненню неформальних організацій, слід зазначити такі: належність; допомога; захист; спілкування; близькі стосунки та симпатія [14].

12.2 Характеристики неформальних організацій

Основними *характеристиками неформальних організацій*, що впливають на їх ефективність, є соціальний контроль; опір змінам; наявність неформальних лідерів [12].

Негативний вплив неформальних організацій проявляється:

- через поширення неправдивих чуток, які принижують авторитет керівництва,
- встановлення таких групових норм, що заважають ефективному функціонуванню формальної організації;
- затримання вдосконалення виробництва шляхом опору будь-яким змінам.

Водночас *неформальні організації можуть* стримувати перехід членів колективу до інших організацій, навіть на більш високо оплачувані посади; сприяти досягненню організаційних цілей, якщо вони збігаються з груповими; підвищувати організаційну культуру, якщо неформальна організація має досить високі групові норми.

Для *ефективного використання* властивостей неформальних організацій керівник формальної організації повинен: визнати існування неформальної організації та усвідомити, що її знищення може призвести до розвалу формальної організації; працювати з існуючою неформальною групою і в жодному разі не загрожувати її існуванню; вислуховувати думку членів та лідерів неформальних груп;

прораховувати можливий негативний вплив організаційних змін на неформальні організації; дозволяти групі брати участь в ухваленні рішень для усунення можливого опору; завжди надавати точну інформацію про всі зміни, що відбуваються в організації, для запобігання поширенню чуток [12].

12.3 Підвищення ефективності роботи групи

Існують кілька *факторів*, які можуть суттєво підвищити *ефективність роботи груп*, що створюються в організації, а саме [7]:

- *розмір групи* – чим більше група, тим більше вірогідність виникнення у її складі неформальних організацій та послаблення її єдності;

- *склад групи* – ступінь подібності осіб, що входять до складу групи, їхніх точок зору, підходів до вирішення проблем;

- *групові норми* – гордість за організацію, досягнення цілей, нововведення, колективна праця, професійна підготовка кадрів та ін.;

- *згуртованість групи* – ступінь тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому;

- *групове одностайство* – тенденція придушення окремою особою своїх дійсних поглядів на будь-яке явище з тим, аби не порушувати гармонії групи;

- *конфліктність* – з одного боку, розбіжність у думках підвищує ефективність роботи групи, з іншого – підвищує вірогідність внутрішньогрупових спорів та відкритих конфліктів;

- *статус членів групи* – вища посада у посадовій ієрархії, розміщення кабінету, освіта, таланти, інформованість та накопичений досвід;

- *ролі членів групи* – поведінка кожного члена групи має сприяти досягненню групових цілей та соціальній взаємодії, незалежно від конкретних ролей, які можуть бути цільові (ініціювання діяльності, пошук інформації, збирання думок, координування, узагальнення тощо) або підтримувальні (забезпечення участі, вираження почуттів групи тощо).

13 Керівництво, лідерство та влада

План

13.1 Керівництво організацією та її підрозділами.

13.2 Форми влади та впливу.

13.3 Лідерство і стилі керівництва.

13.1 Керівництво організацією та її підрозділами

Керівництво та лідерство – це саме та діяльність, що пронизує всю систему управління.

Керівник організації являє собою людину, яка одночасно повинна бути лідером та ефективно управляти своїми підлеглими, впливаючи на них таким чином, щоб вони виконували доручену організації роботу [12].

Лідерство – здібність впливати на окремі особи та групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації.

Вплив – будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни до поведінки, ставлення або відчуттів іншого індивіда.

Впливати можна як через прохання зробити якусь послугу, так і через загрозу звільнення, чи навіть через ідеї. Для того щоб зробити своє лідерство та вплив ефективними, керівник повинен розвивати і активно використовувати владу.

Влада є реальною можливістю впливати на поведінку інших. Без влади неможливо управляти організацією, спрямовуючи діяльність її членів на досягнення поставлених цілей.

Крім того, треба враховувати існування *влади підлеглих*, що впливають на керівника через свою працю, надання інформації, неформальні контакти з людьми з інших підрозділів та вплив на своїх колег. Тому керівник повинен додержуватися певного *балансу влади*, при якому влади достатньо для забезпечення досягнення організаційних цілей, але її не стільки, щоб викликати невдоволення та непокору підлеглих.

13.2 Форми влади та впливу

Влада базується на зверненні до активних потреб виконавця і може набувати різних форм [8]:

- *влада, що базується на примушенні* (вплив через страх), - виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати або лишати задоволення якоїсь потреби (звільнення, пониження посади);

- *влада, що базується на винагороді* (вплив через позитивне підкріплення), - виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість задовольнити нагальну потребу або надати задоволення;

- *експертна влада* (вплив через розумну віру) – виконавець вірить, що той, хто впливає, має спеціальні знання, які дають змогу задовольнити потребу;

- *еталонна влада* або *влада прикладу* (вплив за допомогою харизми) – характеристики або властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим;

- *законна влада* (вплив через традиції) – виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, яким за традицією треба підкорятися.

Крім цього, впливати на підлеглих можна шляхом *переконання*, тобто через ефективну передачу своєї точки зору. Як і розумна віра, переконання базується на владі прикладу та владі експерта. Різниця в тому, що у даному випадку виконавець повністю розуміє, що він робить і чому.

При *впливі через участь* (залучення) працівників в управлінні керівник спрямовує зусилля виконавців та сприяє вільному обміну інформацією, бо визнає їхню владу та здібності.

13.3 Лідерство і стилі керівництва

Існують кілька підходів до розгляду лідерства у керівництві: з позицій особистих якостей, поведінковий та ситуаційний.

Згідно з *особистісною теорією лідерства* найкращим керівникам притаманні такі якості, як: рівень інтелекту і знань, виразна зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, високий ступінь самовпевненості.

Поведінковий підхід створив базу для класифікації стилів керівництва, виділивши авторитарний, демократичний та ліберальний стилі.

Автократичний керівник має достатньо влади для нав'язування своєї ролі виконавцям і за потреби користується

цим. Автократ навмисно апелює до потреб нижчого рівня, виходячи із суджень теорії «Х» Мак-Грегора: люди не люблять працювати і за можливості уникають роботи; люди не мають честолюбства і намагаються позбавитися відповідальності; більш за все люди бажають захищеності; аби змусити людей працювати, необхідно використовувати примушення, контроль та загрозу покарання [5].

Уявлення *демократичного керівника* про працівників збігаються з теорією «Y» Мак-Грегора [15]: праця – процес природний і, якщо умови сприятливі, люди беруть на себе відповідальність; якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоуправління і самоконтроль; залучення є функцією винагороди, пов'язаною з досягненням цілі; здатність для творчого вирішення проблем трапляється часто, інтелектуальний потенціал пересічної людини використовується частково.

Завдяки цим положенням демократичний керівник надає перевагу впливу через потреби вищого рівня: належності, поваги. Ліберальний керівник мінімально бере участь у процесі управління підлеглими.

Дослідження ефективного керівництва з точки зору ситуаційного підходу доводять, що не існує єдиного оптимального стилю керівництва. Натомість суттєву роль мають: потреби та особисті якості підлеглих; характер завдання; вимоги і вплив середовища; наявна інформація.

14 Управління в умовах конфліктної ситуації

План

14.1 Конфлікти та їх типи.

14.2 Причини, наслідки та засоби вирішення конфліктів.

14.1 Конфлікти та їх типи

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, які можуть бути конкретними особами або групами [1]. Модель процесу конфлікту подано на рисунку 14.1.



Рисунок 14.1 – Модель процесу конфлікту

Конфлікти не завжди мають негативний характер, бо у багатьох ситуаціях вони допомагають виявити різні точки зору, отримати додаткову інформацію, визначити більше альтернатив або проблем, що сприяє організаційному розвитку.

Конфлікт може бути *функціональним*, якщо веде до підвищення ефективності діяльності організації, та *дисфункціональним*, якщо знижує особисте задоволення працівників та заважає груповій співпраці.

Існують чотири основних *типи конфліктів* [12]:

- *внутрішній* – до однієї людини ставляться протилежні вимоги щодо роботи;
- *міжособистісний* – пов'язаний з розподілом ресурсів організації (капітал, робоча сила і т. ін.) або сутичкою людей з різними рисами характеру, поглядами та цінностями;
- *між особою та групою* – очікування та норми групи стають протилежними очікуванням окремої особи;
- *міжгруповий* – обумовлений наявністю в організації великої кількості формальних і неформальних груп (рисунок 14.2).

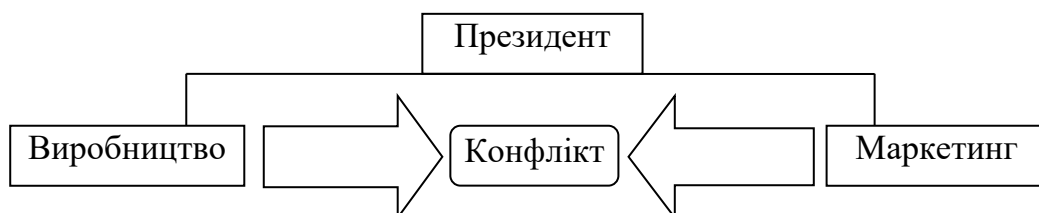


Рисунок 14.2 – Міжгруповий конфлікт

14.2 Причини, наслідки та засоби вирішення конфліктів

Як *причини виникнення конфліктів* зазвичай виділяють: розподіл ресурсів; взаємозалежність завдань; розбіжність у цілях; розбіжності в уявленнях та цінностях; відмінності у манері поведінки та життєвому досвіді; незадовільні комунікації. Дослідження процесу конфлікту дали змогу виділити функціональні і дисфункціональні наслідки конфліктів.

Серед *функціональних наслідків* конфлікту зазначають такі [14]:

- проблема може бути вирішена шляхом, який задовольнить усі сторони;
- зменшаться можливості групового мислення та синдрому покірності (іноді підлеглі не висловлюють своїх думок, що, на їхній погляд, протилежні ідеям керівника);
- учасники конфлікту будуть орієнтовані на співпрацю у майбутніх складних ситуаціях;
- через конфлікт члени групи можуть опрацювати можливі проблеми ще до втілення управлінських рішень.

Дисфункціональні наслідки конфлікту заважають досягненню організаційних цілей через:

- невдоволеність, зростання плинності кадрів, зменшення продуктивності праці;
- зниження ступеня співпраці у майбутньому;
- відданість своїй групі та конкуренцію з іншими;
- уявлення про іншу сторону конфлікту як про «ворога»;
- перенесення акценту з вирішення проблеми на перемогу у «конфлікті».

Для вирішення конфліктних ситуацій застосовують структурні та міжособистісні засоби. До *структурних засобів* належать [10]:

- роз'яснення вимог щодо роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів (існування спільного керівника або координаційного відділу);
- встановлення загальноорганізаційних комплексних цілей;
- використання системи винагородження.

Основні міжособистісні засоби вирішення конфліктних ситуацій: ухилення від конфлікту; згладжування конфлікту без вирішення проблеми; примушення визнати свою точку зору, незважаючи на думку інших; компроміс – часткове прийняття точки зору іншої сторони; вирішення проблеми через зважену оцінку усіх точок зору та вибір найкращої альтернативи.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

- 1 Підходи до визначення поняття «менеджмент».
- 2 Поняття «управління», основні інструменти та функції управління.
- 3 Еволюція управлінської думки.
- 4 Особливості української моделі управління.
- 5 Корпоративна культура організації як інструмент управління.
- 6 Поняття «формальна організація». Загальні характеристики складних організацій.
- 7 Управління організацією за цілями (спрямованість на успіх).
- 8 Системний та ситуаційний підходи до управління організацією.
- 9 Поняття зовнішнього середовища організації та його значення.
- 10 Комунікація, її види. Складові та етапи комунікаційного процесу.
- 11 Проблеми міжособистісних комунікацій.
- 12 Шляхи підвищення ефективності організаційних комунікацій.
- 13 Етапи раціонального вирішення проблем. Реалізація та зворотний зв'язок.
- 14 Роль особистих оцінок керівника в прийнятті рішення.
- 15 Взаємозалежність управлінських рішень, негативні наслідки.
- 16 Типи моделей, що використовуються в управлінні.
- 17 Планування діяльності організації.

18 Роль стратегічного планування в управлінні. Сутність стратегії організації. Основні складові процесу стратегічного планування.

19 Управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін організації.

20 Стратегічні альтернативи (обмежене зростання, зростання, скорочення).

21 Види організаційних структур, їх переваги та недоліки.

22 Делегування повноважень. Лінійні та функціональні повноваження.

23 Перешкоди до ефективного делегування повноважень.

24 Мотивація. Первинні і вторинні потреби людини. Внутрішні та зовнішні винагороди.

25 Ієрархія потреб А. Маслоу.

26 Теорія «Х» і «Y» Мак-Грегора.

27 Теорії очіування і теорії справедливості.

28 Контроль як функція управління, спрямованість контролю.

29 Неформальні організації, їх спільність і відмінність від формальної організації.

30 Використання неформальних груп для досягнення цілей формальної організації.

31 Проблеми лідерства в організації. Влада і вплив.

32 Основні типи конфліктів та головні причини їх виникнення.

33 Функціональні і дисфункціональні наслідки конфліктів.

34 Методи вирішення конфліктів.

35 Методи успішного проведення змін.

36 Управління, спрямоване на запобігання стресовим ситуаціям.

Список літератури

1 Віноградська О. М., Віноградська Н. С., Шевченко В. С. Менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 159 с.

2 Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. Вип. 5 (110). С. 95–99. URL: <http://www.econom.stateandregions.zp.ua>.

3 Громова О. В., Носик С. О. Організаційні аспекти створення системи мотивації на підприємстві. *Збірник наукових праць УкрДАЗТ*. 2015. Вип. 152. С. 79–84.

4 Громова О. В. Роль координаційної функції в процесі управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 256–259.

5 Кісь С. Я. Історія вчень менеджменту: конспект лекцій. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2013. 71 с.

6 Крихтіна Ю. О., Савченко О. В., Ткаченко І. М. Політика управління персоналом АТ «Укрзалізниця» та шляхи її вдосконалення. *Теорія та практика державного управління ХарPI НАДУ* 2019. № 3(66). С. 172–180. URL: <http://tpdu.journal.kharkiv.ua/index.php/tpdu/article/view/92/80>.

7 Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2009. 416 с.

8 Менеджмент: навч. посіб. / Л. С. Шевченко та ін.; за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків: Право, 2013. 216 с.

9 Основи менеджменту: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.

10 Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2009. 230 с.

11 Семенцова О. В., Крихтіна Ю. О. Застосування SWOT-аналізу в системі управління конкурентоспроможністю залізниць на ринку послуг з перевезень пасажирів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. Одеса : МГУ, 2018. Вип. № 31. С. 53–57.

12 Mescon, Michael H. Management. New York [etc.]: Harper & Row, Publishers, 1988. 777 p.

13 Форд Г. Моє життя та робота. Київ: Наш Формат, 2015. 384 с

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

15 Юрик Н. Є. Історія менеджменту: курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 114 с.

О. В. Громова, Т. М. Глушенко

МЕНЕДЖМЕНТ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Конспект лекцій

Блок «Менеджмент»

Відповідальний за випуск Громова О. В.

Редактор Буранова Н. В.

Підписано до друку 28.04.21 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 3,25. Тираж 5. 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.