

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

СУСЛІКОВ Л.М., ДЬОРДЯЙ В.С.

МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

Навчальний посібник
для студентів спеціальності
172 «Телекомунікації та радіотехніка»

Ужгород – 2022

УДК 621.39:005.2(075.8)

С 89

Сусліков Л.М., Дьордяй В.С. Менеджмент в телекомунікаціях: навчальний посібник для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2022. 318 с.

У систематизованому вигляді представлені основні відомості про сучасний стан, підходи та методи менеджменту стосовно галузі телекомунікацій. Розглядаються сутність, мета і завдання менеджменту, його теоретичні основи, функції та принципи, основи загального процесу управління організацією та її персоналом.

Висвітлюються питання корпоративної культури, загальної стратегії телекомунікаційних організацій, особливості планування їхньої поточної діяльності. Наведено особливості взаємовідносин підприємств із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Значна увага приділяється функціям та методам управління, соціальній відповідальності та етиці в менеджменті. Детально розкриті питання керівництва та лідерства, організації прийняття управлінських рішень.

Посібник призначений для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Буде корисним для студентів, що спеціалізуються у галузі радіоелектронних систем і комплексів, технологій і засобів телекомунікацій та інформаційних систем і мереж зв'язку.

Рецензенти:

Карбованець М.І. – кандидат фізико-математичних наук, доцент, завідувач кафедри теоретичної фізики Ужгородського національного університету;

Гомонай О.В. – доктор фізико-математичних наук, завідувач відділу матеріалів функціональної електроніки Інституту електронної фізики НАН України.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
(протокол №2 від 24 лютого 2022 р.)*

*Рекомендовано до друку
Редакційно-видавничою радою ДВНЗ «УжНУ»
(протокол №1 від 22 лютого 2022 р.)*

ISBN 978-617-7825-72-1

© ДВНЗ «УжНУ», 2022

© Сусліков Л.М.,
Дьордяй В.С., 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність менеджменту	10
1.2. Об'єкти і суб'єкти управління	12
1.3. Цілі та завдання менеджменту	16
1.4. Принципи менеджменту	17
1.5. Поняття сервісного менеджменту та його сутність	20
1.6. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг	21
1.7. Сутність та особливості менеджменту в телекомунікаціях	26
1.8. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки	29
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ	37
2.1. Поняття організації	37
2.2. Організація як відкрита динамічна система	41
2.3. Загальні характеристики організації	44
2.4. Внутрішнє середовище організації	50
2.5. Зовнішнє середовище організації	55
2.6. Управління організацією. Рівні управління	59
2.7. Централізовані та децентралізовані організації	65
2.8. Підприємство сфери послуг як соціально – економічна система	67
2.9. Життєвий цикл організації	72
2.10. Види організацій	74
2.11. Види організацій в Україні	78
РОЗДІЛ 3. МІСІЯ, ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	82
3.1. Місія організації	82
3.2. Цілі організації та їх класифікація	84
3.3. Управління за цілями	88
3.4. Управління за результатами	91
3.5. Технології менеджменту в телекомунікація	91

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ	
МЕНЕДЖМЕНТУ	93
4.1. Поняття та загальна характеристика функцій менеджменту	93
4.2. Класифікація функцій менеджменту	98
4.3. Планування як функція менеджменту	99
4.4. Стратегічне планування: сутність та функції	101
4.5. Процес стратегічного планування	105
4.6. Планування реалізації стратегії. Тактика, політика, процедури, правила	110
4.7. Сутність і особливості планування у сфері послуг	113
РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЯК	
ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	115
5.1. Поняття і сутність організації взаємодії	115
5.2. Організаційна структура управління та її побудова	122
5.3. Типи організаційних структур та їх характеристика	124
5.3.1. Ієрархічний (механістичний) тип структур управління.....	125
5.3.2. Адаптивний тип структур управління	136
РОЗДІЛ 6. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ	
МЕНЕДЖМЕНТУ	140
6.1. Поняття мотивації та її сутність	140
6.2. Теорії мотивації та їх класифікація	144
6.2.1. Змістовні теорії мотивації	144
6.2.2. Процесійні теорії мотивації	149
6.3. Матеріальне стимулювання праці	151
6.4. Структура, форми та системи оплати праці	154
РОЗДІЛ 7. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ	
МЕНЕДЖМЕНТУ	159
7.1. Поняття та зміст контролю	159
7.2. Завдання та функція управлінського контролю	160
7.3. Рівні, види та методи контролю	161
7.4. Процес контролю: сутність і зміст основних етапів	166

7.5. Принципи ефективного контролю	171
7.6. Контроль якості послуг	175
РОЗДІЛ 8. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ	180
8.1. Сутність і класифікація методів менеджменту	180
8.2. Економічні методи менеджменту	181
8.3. Організаційно-розпорядчі методи управління	185
8.4. Соціально-психологічні методи управління	186
РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ	191
9.1. Сутність і класифікація управлінських рішень	191
9.2. Вимоги до управлінських рішень	195
9.3. Основні підходи до прийняття рішень	197
9.4. Процес прийняття рішень	200
9.5. Фактори, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень	203
РОЗДІЛ 10. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ	207
10.1. Інформація, її види і роль у менеджменті	207
10.2. Класифікація інформації	209
10.3. Процес передачі інформації	210
10.4. Елементи системи обміну інформацією	212
10.5. Поняття і роль комунікації	214
10.6. Види і форми комунікацій	216
10.7. Способи здійснення комунікацій	222
10.8. Комунікаційний процес: елементи та етапи	225
10.9. Стель комунікації	228
10.10. Перешкоди в комунікаціях і шляхи їх подолання	230
РОЗДІЛ 11. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ	233
11.1. Поняття та загальна характеристика керівництва	233
11.2. Лідерство: сутність та основні ознаки	235
11.3. Відмінності між керівництвом та лідерством	238
11.4. Теорії лідерства	241

11.5. Влада і вплив в управлінні	243
11.6. Форми влади	245
11.7. Вплив через переконання та залучення працівників до управління	252
11.8. Стили керівництва	255
11.9. Ситуаційний підхід до ефективного керівництва	261

**РОЗДІЛ 12. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ,
ЗМІНАМИ ТА СТРЕСАМИ 265**

12.1. Поняття конфлікту і причини його виникнення	265
12.2. Основні види конфліктів	268
12.3. Управління конфліктами	272
12.4. Організаційні зміни: природа та управління	275
12.5. Організаційний розвиток	277
12.6. Природа стресів та управління ними	278

**РОЗДІЛ 13. КУЛЬТУРА СЕРВІСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА 281**

13.1. Поняття культури організації	281
13.2. Види організаційних культур	286
13.3. Культура менеджменту	290
13.4. Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства	294
13.5. Ефективність менеджменту сервісного підприємства	298

**РОЗДІЛ 14. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ..... 304**

14.1. Сутність соціальної відповідальності в менеджменті.....	304
14.2. Етика менеджменту в сфері обслуговування	308

ЛІТЕРАТУРА 316

ВСТУП

У постіндустріальну епоху інформація є основою будь-якої діяльності людини. Доставка інформаційних послуг за допомогою телекомунікацій формує сьогодні значну частину бюджету багатьох країн, в результаті цього сучасний світ стає зовсім іншим.

Галузь телекомунікацій є найважливішою складовою економіки кожної промислово розвиненої країни, а засобам зв'язку сьогодні відводиться особлива роль у формуванні єдиного інформаційного простору як в національному, так і в світовому масштабі. Інфокомунікації стали сьогодні одним з найпотужніших важелів управління і розвитку економіки

Радикальні перетворення в економіці України вимагають від молодих спеціалістів глибокого розуміння ринкових процесів та економічно-організаційного механізму функціонування сучасних підприємств сфери обслуговування, зокрема підприємств, що надають телекомунікаційні послуги.

Ефективний менеджмент, безсумнівно, є ключовою передумовою успішного функціонування організацій у сфері телекомунікацій. Практика сучасних телекомунікацій потребує вирішення низки конкретних завдань функціонування і розвитку. До таких завдань відносяться: формування корпоративної культури і загальної стратегії організації, планування поточної діяльності, управління персоналом і взаємовідносинами з зовнішнім середовищем, управління якістю, фінансами та інвестиційними проектами організації з урахуванням специфіки зв'язку та напрямків розвитку технологій. Від якості цих рішень, націлених на забезпечення задоволеності клієнтів і одержання доходів, багато в чому залежить стан компаній-операторів на конкурентних ринках інфокомунікаційних послуг.

Сучасному менеджеру часто важливо знати, які методологічні принципи і підходи сучасного менеджменту можуть бути безпосередньо використані для управління організацією зв'язку, а

які потребують суттєвої адаптації до специфічних умов діяльності в галузі.

Значні масштаби та вплив галузі зв'язку в сучасному суспільстві змушує по новому поглянути на визначення і основні поняття, що вкладаються в слова «менеджмент в телекомунікаціях».

Менеджмент у телекомунікаціях – це навчальна дисципліна для підготовки молодого фахівця зв'язку до активної діяльності в умовах ринкової економіки у виробничому колективі з проектування, експлуатації, управління мережами й системами зв'язку.

Предметом посібника «Менеджмент у телекомунікаціях» є загальні засади розвитку організаційно-економічних процесів, а також характерні для сфери послуг принципи, механізми і форми організації процесів управління виробництвом та реалізацією послуг.

Основна мета посібника – представити в повному та систематизованому вигляді сучасний стан, підходи і методи менеджменту стосовно телекомунікацій.

При цьому доцільно виділити наступні пріоритетні завдання:

- розкриття організаційно-економічних засад менеджменту сфери послуг;
- формування цілісної системи знань про способи, методи, форми організації виробництва та реалізації послуг у ринковому середовищі;
- вивчення інструментарію і методів аналізу процесів організації та управління діяльністю в сфері обслуговування, оцінки і оптимізації її основних параметрів;
- вироблення практичних навичок у майбутніх фахівців щодо організації, управління, раціоналізації, диверсифікації процесів реалізації послуг;
- формування знань та умінь з розробки та організації виконання планів, програм, конкурентних стратегій на ринку послуг;

- формування знань про корпоративну культуру і загальну стратегію телекомунікаційних організацій;
- визначення особливостей планування поточної діяльності телекомунікаційних організацій;
- визначення шляхів управління персоналом;
- розглянути взаємини компаній із зовнішнім і внутрішнім середовищем;
- розглянути особливості управління якістю, фінансами і інвестиційними проектами організації з урахуванням специфіки зв'язку та напрямків розвитку технологій.

Молодий фахівець зв'язку в результаті вивчення дисципліни «Менеджмент у телекомунікаціях» буде підготовлений до аналізу поведінки працівників державних та приватних організацій, що працюють в галузі інформаційних технологій та телекомунікацій.

Даний посібник надасть можливість знайти шляхи, способи та напрямки ефективних перетворень, спрямованих на тривале та успішне існування і розвиток організацій у секторі інформаційних технологій та телекомунікацій. Він пропонує молодому фахівцю зв'язку ознайомитися з теоретичними напрямками в менеджменті, організацією й структурою адміністративного управління в галузі зв'язку, і, як наслідок, допоможе йому побачити ситуації, в яких він міг би опинитися у виняткових випадках – при зміні структури управління, виробничої структури, при зміні економічних і фінансових зв'язків. Отримані знання допоможуть йому вибрати й використати конкретну модель поведінки у взаєминах як з підлеглими, так і з керівниками.

РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКОВА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність менеджменту

Термін "менеджмент" походить від англійського management – управління. Однак термін «управління» є більш широким, ніж термін «менеджмент», і означає організацію цілеспрямованих дій. Він застосовується до різних видів і сфер діяльності людини і суспільства (наприклад, управління регіоном), до механізмів і машин (управління автомобілем, конвеєром, технологією тощо), до біологічних об'єктів (обміном речовин), до процесів природи (управління ґрунтовими водами) і до інших об'єктів і явищ.

Поняття ж менеджменту застосовується лише до управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, діючого в ринкових умовах господарювання, з метою отримати прибуток, незалежно від характеру діяльності.

Менеджмент є складовою частиною управління. Під ним розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Він реалізується лише людьми, керівниками, тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем тощо).

Управління специфічними системами (об'єктами), якими є організації називається менеджментом. Будь-яка організація є організаційною системою. Система – це сукупність елементів, яка розглядається з точки зору їх функціонування. Якщо елементами системи є люди і предмети, то вона називається організаційною системою, або організацією.

Управління організаціями (менеджмент) – це область систематизованих знань про управління організаціями та їх складовими.

Менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення організацією, що діє в ринкових умовах, певних намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

Поняття "менеджмент" досить широко трактується у світовій літературі з управління.

Так, Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення менеджменту:

- менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це влада та мистецтво управління;
- менеджмент – це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників);
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Сутність менеджменту визначається формуванням і функціонуванням системи управління.

Менеджмент як система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: функцій, процесу, структури, механізму, суб'єкту і об'єкту.

Функції управління – види діяльності менеджерів в процесі управління. Як основні виокремлюють: планування, організацію, мотивацію, контроль.

Процес управління – об'єднання функцій і структури через певний механізм.

Структура управління – це склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і рівнів управління.

Механізм управління – це сукупність функцій, важелів, методів, інструментів та стимулів управління, що забезпечують взаємозв'язок його підсистем.

В межах системи менеджменту виокремлюють такі його підсистеми:

технічна – сукупність технічних засобів за допомогою яких здійснюється управління;

технологічна – правила і норми які визначають послідовність операцій в процесі управління;

організаційна – складається зі структури управління, положень та інструкцій за якими вона функціонує;

економічна – господарські і фінансові процеси і зв'язки;

соціальна – сукупність соціальних взаємовідносин, що формуються в процесі спільної діяльності людей в організації.

Основною функцією менеджменту є вміння в будь-якій обстановці досягати поставлених цілей за допомогою планування, організації, лідерства (керівництва), мотивації і контролю над організаційними ресурсами.

1.2. Об'єкти і суб'єкти управління

Об'єктом управління є те, на що спрямована управлінська діяльність. Об'єкт управління має просторові та часові параметри (розміри, місцезнаходження, його природні зміни в процесі існування). Об'єктами управління є різноманітні форми суспільних відносин, поведінка і діяльність людей у різних організаціях. На підприємствах об'єктами управління виступають також матеріальні та грошові ресурси. Це відбилося в таких поняттях, як управління фінансами, маркетингом, науково-технічним прогресом (НТП), якістю продукції та праці, ефективністю виробництва тощо. Це означає, що існування та відтворення різноманітних елементів суспільного виробництва здійснюється за допомогою управління, набуваючи статусу об'єктів управління.

Суб'єктом управління є персоніфікатор управлінської діяльності, тобто окрема людина або об'єднання людей. Якщо управління має офіційний характер, то його суб'єкт організаційно і

юридично оформляється у вигляді посади або сукупності посад, які утворюють підрозділи управління.

До суб'єктів управління належать і відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління. Проте якої б форми не набирав суб'єкт управління, його існування зводиться до дій конкретних людей, у цьому полягає єдність і відмінність між сутністю та формами прояву такого соціального явища, як господарське управління.

Підхід до управління з погляду його сутності та форм прояву дає можливість відрізнити **суб'єкт управління** від **суб'єкта управлінської діяльності**. Останній може бути лише фізичною особою, живою людиною. Саме через суб'єктів, які можуть виступати як суб'єктами, так і об'єктами, реалізуються управлінські відносини.

Наприклад, як **суб'єкт управління** в акціонерному товаристві виступає рада директорів, а як об'єкт – його структурні підрозділи. Разом із тим **суб'єктами управлінської діяльності** виступають керівники та виконавці різних рангів і підрозділів цього товариства.

Управлінська праця є засобом взаємодії між об'єктом і суб'єктом, внаслідок чого виникають та реалізуються управлінські відносини. Для того щоб взаємодія була ефективною, необхідно дотримуватися ряду умов.

По-перше, суб'єкт та об'єкт управління мають відповідати один одному, інакше буде важко реалізувати їхні потенційні можливості.

Наприклад, якщо розумна і здібна людина стає керівником у тій галузі, про діяльність якої вона не має чіткої уяви, то даремно сподіватися, що рішення, які приймаються нею, враховуватимуть природу об'єкта управління повною мірою, а відтак будуть зрозумілими для підлеглих.

Крім цього, суб'єкт і об'єкт управління мають бути сумісними в процесі функціонування. Якщо керівник і підлеглий несумісні психологічно, то рано чи пізно між ними почнуться конфлікти, які можуть катастрофічно вплинути на результати роботи.

По-друге, в межах єдності суб'єкта й об'єкта управління останній повинен мати відносну самостійність.

Суб'єкт управління неспроможний передбачити всі інтереси об'єкта і можливі варіанти його дій (поведінки) в тій або іншій ситуації, особливо, якщо вона непередбачена. Перш за все, немає гарантії, що рішення, які ухвалюються "нагорі", будуть оптимальними при реалізації їх підлеглими, тому що віддаленість від місця подій, незнання багатьох деталей, пов'язаних з обставинами, які можуть змінитися, є перешкодами цьому.

Суб'єкт управління може затримувати з різних причин прийняття рішення, що призводить до втрати часу та пов'язаних із цим негативних наслідків для об'єкта. Якщо об'єктом управління є люди з притаманними їм особистими інтересами, прагненнями, поглядами на ситуацію, їм треба давати можливість реалізувати їх на практиці. Якщо такої можливості немає, люди або перестають виявляти активність, або зроблять усе, щоб досягти свого. Якщо всього цього не враховувати, наслідки взаємодії суб'єкта й об'єкта управління можуть бути найбільш непередбаченими.

По-третє, суб'єкт і об'єкт управління мають взаємодіяти між собою, ґрунтуючись на принципах зворотного зв'язку та відповідним чином реагуючи на управлінську інформацію, одержану одним від одного. Така реакція є орієнтиром для коригування подальших дій, які забезпечують адаптацію, суб'єкта й об'єкта управління не лише до змін зовнішнього середовища, а й до нового стану один одного.

По-четверте, як суб'єкт, так і об'єкт управління мають бути зацікавлені в чіткій взаємодії; один – у поданні необхідних у даній ситуації команд, інший – у вчасному й точному виконанні їх.

Можливість суб'єкта управляти зумовлена готовністю об'єкта діяти згідно з командами, які надходять. Подібна ситуація виникає за умови, коли особиста мета учасників управлінського процесу збігається і, разом з тим, відповідає меті об'єкта управління. Іншими словами, міра досягнення учасниками управлінської діяльності своїх цілей має перебувати в прямій залежності від міри

досягнення цілей самого управління, які впливають з потреб його об'єкта. Цей об'єктивний взаємозв'язок складає глибинну внутрішню проблему управління в тому разі, якщо його суб'єкт і об'єкт не є співвласниками.

Управлінська діяльність як різновид трудового процесу характеризується його простими елементами: предметами праці, засобами праці, самою працею та її результатами.

Предметом і продуктом праці в управлінні є інформація. У першому випадку вона є даними, або так званою сировою інформацією, а відтак її не можна використовувати в непереробленому вигляді в управлінській діяльності. Проте внаслідок саме управлінської праці, на її основі здійснюється дія або приймається рішення, тобто на підставі інформації, джерелом якої є суб'єкт управління, об'єкт управління може здійснювати конкретні дії.

Засобами управлінської праці є те, що може сприяти здійсненню операцій з інформацією – від найсучасніших комп'ютерів та паперу до органів людського тіла.

Не можна плутати поняття **управління** та **організація**. Якщо **управління означає** вплив на систему (об'єкт), якою управляють за допомогою спеціальних методів, то **організація як процес** – це створення системи та її структурних елементів, де здійснюються управлінські процеси, пошук виконавців, розподіл обов'язків та повноважень, дотримання відповідної технології управління тощо. У процесі організації різноманітні зусилля працівників спрямовуються в єдине русло.

Сутність управління зводиться до активного впливу на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, підтримання стану впорядкованості, плановості та динамічної рівноваги з навколишнім середовищем.

Всезростаюча роль управління в забезпеченні суспільних процесів відтворення на різних його рівнях зумовлена, з одного боку, зовнішніми факторами – НТП, економічною кризою або

підйомом, розвитком зовнішніх зв'язків, інформатизацією суспільства тощо, з іншого – внутрішніми факторами: інтенсифікацією виробництва, збільшенням матеріально-речових елементів продуктивних сил тощо.

Неорганізованість, невміння кваліфіковано управляти процесами виробництва призводять до матеріальних втрат, і, навпаки, раціональна організація управління, яка ґрунтується на останніх досягненнях сучасної науки менеджменту, дає можливість успішно досягати поставленої мети і є одним із факторів соціально-економічного прогресу сучасного суспільства.

1.3. Цілі та завдання менеджменту

Основні **цілі менеджменту** в сучасному суспільстві полягають в тому, щоб забезпечити максимальну прибутковість того чи іншого підприємства за допомогою правильної організації процесу на виробництві.

У зв'язку з постійними змінами на ринку, а також зі змінами в фінансуванні різних видів господарської діяльності, існує постійний ризик. Тому необхідні спеціальні механізми, що дають можливість швидко реагувати і адаптуватися до нових умов.

Завдання менеджменту полягає в здійсненні організації виробництва таким чином, щоб урахувати всі потреби споживача і забезпечити максимальну рентабельність діяльності підприємства.

Завдання менеджменту повинні ставитися так, щоб на виробництві працювали робітники з відповідною кваліфікацією, також щоб здійснювалося стимулювання роботи працівників за допомогою підвищення їхнього рівня заробітної плати.

Правильний і ефективний менеджмент сприяє продуктивності роботи підприємства, освоєнню нових і вигідних для роботи ринків.

Керівник, що розумно здійснює управління підприємством, самостійно визначає першочергові цілі менеджменту і завдання для підприємства, а також пропонує шляхи їх вирішення за допомогою певних ресурсів.

1.4. Принципи менеджменту

Закономірності менеджменту мають об'єктивний характер, тобто вони не залежать від волі та свідомості людей і проявляють себе, здійснюються лише через свідому, доцільну діяльність людей, спрямовану на реалізацію власних інтересів.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, об'єктивні закони і закономірності, з іншого, – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління. Ігнорування принципів може створювати в управлінні ситуацію, яка в кінцевому підсумку може призвести до невдач в управлінській діяльності. Тому знання й урахування принципів у практичній діяльності є найважливішою умовою ефективного управління.

Принципи управління – це правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління.

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством.

Основоположний принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми.

Принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файодем.

Вони визначили чотири принципи управління індивідуальною працею працівників:

- 1) науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- 2) науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника;
- 3) кооперація з працівниками;
- 4) розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

До загальних принципів управління можна віднести наступні:

– **принцип цілеспрямованості** – припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом.

– При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання;

– **принцип плановості** – передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління;

– **принцип компетентності** означає знання менеджером об'єкта управління та його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями;

– **принцип дисципліни** припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та

інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління;

– **принцип стимулювання** припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне – в основному на психологічному впливі на працівників;

– **принцип ієрархічності** передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим.. Принцип ієрархічності визначає характер відносин, що виникають у процесі управління між суб'єктами різних рівнів, а також між суб'єктами й об'єктами управління;

– **принцип планування** визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

– **принцип ефективності**. Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (E), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

$$E = \frac{R}{I}$$

– **принцип єдності цілей** – вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників.

– **принцип мотивації** – спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації.

– **принцип економічності** – передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах та інші.

1.5. Поняття сервісного менеджменту та його сутність

Поняття «**сервісний менеджмент**» було введено в науковий і практичний лексикон на початку 80-х рр. ХХ ст. у Швеції і Великобританії. Поступово воно стало загальноприйнятим, визначаючи принципову спрямованість управлінської діяльності на обслуговування.

Необхідно, однак, відзначити, що дослідники, які вивчали сферу послуг, до певного моменту й не намагалися замінити традиційні моделі і концепції менеджменту новими, пристосованими для цього наукового напрямку.

У літературі є кілька визначень сервісного менеджменту:

– **сервісний менеджмент** – це тотальний організаційний підхід, що робить якість послуги головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства .

– **сервісний менеджмент** являє собою філософію управління, відповідно до якої система менеджменту повинна бути принципово орієнтованою:

– по-перше, на максимально можливе задоволення специфічних потреб конкретного клієнта шляхом надання йому сервісного продукту (самостійної послуги або системи, що поєднує матеріальний продукт і супутні послуги), що володіє певним ефектом корисності, тобто якістю, оцінюваною споживачем;

– по-друге, на створення в організації можливостей та умов для виробництва відповідного продукту (забезпечення персоналом, матеріальними ресурсами, технологією);

– по-третє, на погоджування цілей і інтересів (вигоди) всіх залучених у процес надання послуги сторін (організації, клієнтів, інших груп інтересів).

З наведених визначень можна зробити висновок, що головний фактор успіху сервісного підприємства - здатність задовольняти вимоги клієнта. Саме тому, його стратегічна орієнтація повинна бути направлена на споживача.

Отже, **сутність сервісного менеджменту** можна представити виходячи з наступних концептуальних положень.

По-перше, необхідно усвідомити, що використання традиційних принципів менеджменту, заснованих на спеціалізації та поділі праці, є недостатнім для забезпечення ефективного менеджменту у сфері послуг. Сервісний менеджмент повинен базуватися на принципово іншій основі: робота в команді, міжфункціональне співробітництво, міжорганізаційне партнерство й довгострокова перспектива – є головними цінностями, властивими цьому напрямку науки.

По-друге, – орієнтація на клієнта. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи клієнтських переваг. З іншого боку, підприємство у певній мірі може впливати на поведінку споживача і споживчий ринок.

Фокусування на клієнті в дослідженні послуг зробило вирішальний вплив на загальний підхід до управління якістю і стало центральним аспектом програм тотального управління якістю (TQM).

По-третє, фокусування на клієнті в дослідженні послуг зумовило вирішальний вплив на загальний підхід до управління якістю і стало центральним аспектом програм тотального управління якістю. Отже, сутність сервісного менеджменту визначає орієнтація на якість, яка також має вирішальне значення для менеджменту послуг.

1.6. Цілі і завдання менеджменту у сфері послуг

Сфера послуг як система подібна до системи виробництва в промисловості: в обох випадках є певні затрати – ресурси, і є

операційний процес, в результаті якого підприємство отримує готовий продукт – товар або послугу. А отже система управління у сфері послуг мало чим відрізняється від системи управління виробництвом товарної продукції, хоча і має свої особливості.

Модель менеджменту у сфері послуг можна представити наступним чином (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Модель менеджменту у сфері послуг

Модель менеджменту послуг починається з вибору сегмента ринку і далі, рухаючись проти годинникової стрілки, приводить до понять «концепція обслуговування», «система надання послуг» і «політика підприємства». Політика в даному випадку розглядається як інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво будує взаєностосунки з оточуючим середовищем, зокрема споживачами і постачальниками ресурсів та власними працівниками. Політика підприємства впливає на його положення на ринку та ефективність функціонування.

Усі складові моделі поєднанні місією сервісного підприємства, яка відображає його культуру і філософію, що мають першочергову важливість для контролю, підтримки і розвитку процесу виробництва та надання послуг, що приносять користь замовникам. Поряд з концепцією обслуговування та організацією системи надання послуг, культура і філософія підприємства є найважливішими факторами довгострокової ефективності. Саме на

їхній основі формуються цінності і моральний дух компанії, що забезпечують її життєздатність і успіх.

При розробці системи надання послуг, а отже, і системи менеджменту необхідно враховувати наступні чинники:

- місце розташування підприємства, що надає послуги, яке визначається, в першу чергу, місцем розташування споживачів;

- потреби і бажання споживачів, як правило, є першочерговими на ряду з міркуваннями про ефективність і прибутковість;

- календарне планування робіт залежить в основному від споживачів;

- визначення і вимір якості послуг утруднено;

- працівники повинні володіти гарними навичками спілкування зі споживачами;

- виробничі потужності звичайно розраховуються за найвищим попитом з боку споживачів, а не за середнім рівнем попиту;

- продуктивність роботи персоналу може бути обумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою працівників;

- великі підприємства в сфері послуг нетипові (виключення становлять авіакомпанії, банки);

- маркетинг і виробництво в сфері послуг іноді важко розділити.

Більшість вчених вважають, що зазначені відмінності роблять управління операціями у сфері послуг складнішим, ніж у промисловості.

Саме характерні риси послуг складають основні проблеми сервісного менеджменту і шляхи їхнього рішення. Головна причина специфічності сервісного менеджменту міститься в характерних рисах самих послуг.

Невідчутність послуг, що ускладнює демонстрацію споживачам передбачуваного результату і якості надання послуги

до початку обслуговування, вимагає особливої уваги керівників не тільки до самого процесу обслуговування клієнтів, але й до інших факторів, що побічно вказують на якість послуги і мають значно менше значення у виробничих галузях: місце розташування та інтер'єр приміщення, зручність і дизайн устаткування, зовнішній вигляд і поведження співробітників, режим роботи організації.

Гетерогенність послуг приводить до того, що їхня стандартизація утруднена, а іноді й неможлива. Тому традиційні для виробництва товарів методи планування, мотивування і контролю діяльності співробітників, засновані на використанні норм і нормативів, не завжди прийнятні при обслуговуванні споживачів. Також, потребує спеціального підходу і контроль якості надання послуги, оскільки вона залежить не тільки від матеріальних і трудових факторів організації, але й від конкретного клієнта.

Неможливість зберігання послуг є однією з головних проблем сервісного менеджменту, тому що не дозволяє легко і швидко реагувати на зміну попиту шляхом створення запасів. Ця проблема менш помітна для послуг з відносно стабільним попитом: прибирання приміщень, ремонт аудіоапаратури і т. п. Однак для послуг, що характеризуються наявністю пікового попиту протягом доби, тижня або сезону (транспорт, інтернет, лікувальні, курортні установи і т. п.), неможливість зберігання послуг приводить до різкого зниження ефективності діяльності за рахунок простоїв співробітників і устаткування в періоди спаду попиту й недоотриманих доходів у періоди його піків. Це змушує менеджерів при прийнятті управлінських рішень шукати способи зниження впливу даної проблеми, використовувати методи статистичних спостережень, що допомагають визначити обсяг і структуру попиту на послуги.

Оскільки **надання послуг невіддільно від їхнього споживання**, керівники організації змушені вирішувати специфічні завдання, пов'язані з участю споживача в процесі надання послуги: навчання персоналу уважному, чуйному відношенню до

споживачів; створення сприятливих умов не тільки для клієнта, що обслуговується безпосередньо, але й для інших, що, наприклад, очікують своєї черги; побудова ефективної системи контролю, що дозволяє відокремлювати результати, пов'язані з роботою співробітників, від факторів, обумовлених особливостями клієнта. Багато послуг надаються безпосередньо у присутності споживачів, тому вибраний режим роботи організації повинен бути зручний для більшості клієнтів.

Виходячи з цього, можна так визначити ціль і завдання менеджменту:

Ціль менеджменту у сфері послуг – забезпечити прибутковість діяльності підприємства, завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу і раціональній організації сервісного процесу, спрямованого на виявлення та задоволення потреб населення .

До завдань менеджменту у сфері послуг можна віднести наступне:

- встановлення цілей та розробка планів їх досягнення;
- об'єднання людей навколо загальних цілей;
- організація процесів розробки та надання послуг;
- забезпечення високої якості обслуговування;
- постійна підготовка і розвиток персоналу;
- забезпечення ефективності комунікацій між персоналом та клієнтом;
- розробка і застосування різних способів оцінки діяльності працівників і підприємства в цілому;
- створення своїх власних традицій і використання набутого досвіду.

1.7. Сутність та особливості менеджменту в телекомунікаціях

Телекомунікації як одна із складових сфери послуг підпорядковується загальним принципам сервісного менеджменту, а також його цілям та завданням. В той же час менеджменту телекомунікацій притаманні деякі особливості.

По-перше, менеджмент в телекомунікаціях – це вид професійної діяльності, спрямованої на побудову гнучкої системи управління, заснованої на сучасних технологічних рішеннях в галузі інформаційних технологій (ІТ) та телекомунікацій.

По-друге, менеджмент в телекомунікаціях – це керуючий персонал телекомунікаційних організацій та фірм.

Основна мета менеджменту в телекомунікаціях – забезпечення гармонії в розвитку телекомунікаційних компаній, тобто узгодженого та ефективного функціонування всіх зовнішніх та внутрішніх елементів організації.

Менеджмент телекомунікаційних підприємств регулюється законами розвитку ринку, тому однією з його цілей є пристосування діяльності організації до умов ринку, що постійно змінюються.

Об'єкт менеджменту в телекомунікаціях – людина, організація, суспільство.

Предмет менеджменту в телекомунікаціях – управлінська взаємодія.

Менеджмент в телекомунікаціях – це вид управління телекомунікаційних компаній, який повною мірою відповідає потребам розвитку ринку. В умовах ринкової економіки цей менеджмент орієнтує компанії на задоволення потреб і запитів споживачів в секторі ІТ і телекомунікацій, на організацію виробництва такої продукції, яка має попит і здатна приносити підприємству прибуток.

Сучасний менеджмент в телекомунікаціях характеризується наступним:

- постійним прагненням до збільшення ефективності діяльності;
- господарською самостійністю;
- спрямованістю діяльності на досягнення запланованих цілей;
- використанням сучасної інформаційної бази для прийняття рішень тощо.

Тому **основними цілями менеджменту в телекомунікаціях** є прогнозування, планування і досягнення намічених результатів.

Для реалізації цих цілей і для отримання в майбутньому високого прибутку необхідно забезпечити ефективний виробничий процес за допомогою раціонального управління виробництвом.

При цьому на підприємстві має бути розвинена техніко-технологічна база, а також наявність висококваліфікованих кадрів. Таким чином, менеджмент повинен забезпечити ефективну діяльність підприємства. Для цього необхідно вирішити **наступні завдання менеджменту в телекомунікаціях**:

- забезпечити організацію сировиною і ресурсами;
- виробництво товарів і послуг має бути з урахуванням потреб споживача;
- організувати збут телекомунікаційної продукції;
- забезпечити стабільне положення підприємства на ринку і т. д.

Основні питання менеджменту в телекомунікаціях:

- визначення цілей організації;
- розробка стратегії розвитку;
- суворий контроль діяльності працівників;
- ефективне управління персоналом.

Особливості менеджменту в телекомунікаціях полягають в наступному:

1. Менеджмент в телекомунікаціях характеризується ясністю, точністю (передбачає розподіл обов'язків) і об'єктивністю (оцінка результатів).

2. Менеджмент в телекомунікаціях – це наука про управління людьми, яка передбачає виконання роботи за допомогою інших людей.

3. Менеджмент в телекомунікаціях є міждисциплінарною наукою.

4. Менеджмент в телекомунікаціях має властивість постійно змінюватися.

Основні тенденції, що визначають ці швидкі зміни в масштабі глобальних ринків, а також завдання, що стоять перед галуззю, включають:

- масштабне розгортання устаткування для мереж загального доступу від таких виробників, як Northern Telecom, Alcatel, Ericsson, Siemens and Mitel;

- розгортання складних мереж мультиплексування, пакетної комутації, ISDN, використання таких нових технологій, як ADSL та ін.;

- розвиток широкосмугових мереж на основі оптоволоконних мереж;

- наповнення міжнародного ринку дешевими високоємними мережами на основі цих технологій;

- розвиток послуг з високою доданою вартістю на основі провідних телекомунікаційних мереж;

- хвиля нових маркетингових продуктів, наприклад телефонні картки з використанням смарт-карт, freecall-номери, оптовий продаж мережевої ємності, глобальний хаббинг трафіку колл – сервісів і т. д.;

- зближення телекомунікацій і комп'ютера, особливо в Інтернет – додатках;

- подальше широке поширення on – line світу;

- можливість для компаній галузі витіснити банки, які є головними операторами багатофункціональних транзакційних мереж (у цьому сегменті досі домінують додатки для банкоматів і

роздрібних касових терміналів, але сьогодні є рух у бік більш універсальних і, відповідно, спільно використовуваних додатків);

- майбутнє зближення телебачення і телекомунікацій, над якими сьогодні працюють такі компанії-піонери, як Sky, Star, Canal та інші;

- створення мереж з підтримкою смарт-карт, що використовують шифрування з відкритим ключем для ідентифікації користувача;

- зсув телекомунікаційного трафіку від мови, через дані і зображення до комерційних трансакцій on – line.

Перераховані тенденції і інновації нав'язують телекомунікаційним компаніям проведення серйозних змін в існуючих методах ведення бізнесу і залишають їм мало часу для створення нових підходів і пропозицій.

1.8. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників називають менеджерами.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, має знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського та авіаційного транспорту тощо.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах її конкурентного середовища.

Менеджер – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується в ринкових відносинах, тобто це не будь-який керівник, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозицій, вміло перебудовує виробництво з урахуванням вимог ринку.

Найважливішу роль в ефективній діяльності менеджера відіграє мистецтво управління, що поєднує в собі об'єктивне та індивідуальне в його діяльності й підкоряється законам творчості.

Мистецтво управління – це процес ефективного використання теоретичних знань у практичній діяльності, сукупність прикладів, зразків, еталонів кваліфікованого вирішення управлінських проблем у різних ситуаціях. Розуміння мистецтва управління ґрунтується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на функціонування яких впливають численні та різноманітні фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Люди, які працюють в організаціях і з організаціями, – це головний фактор, урахування якого вимагає не лише використання наукового підходу, а й мистецтва його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожний працівник має свій особливий характер, свою систему цінностей та мотивів до праці тощо. Тому управління розглядається і як мистецтво, яке має базуватися на різноманітних концепціях, теоріях, принципах, формах і методах. Такий підхід дає змогу поєднати теорію і мистецтво управління в єдиний процес, який вимагає не лише постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистих рис менеджерів, їхньої здатності використовувати знання в практичній роботі.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна "менеджер", почали широко використовуватись терміни "бізнесмен" і "підприємець", між якими є суттєві відмінності.

Менеджер обіймає певну постійну посаду, і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих.

Бізнесмен – це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку. Вона бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, який приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Бізнес – це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов'язаних у кінцевому підсумку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці.

Бізнес робиться заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах – виробництві й торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при проведенні транспортних, орендних і багато інших операцій як видів діяльності.

Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу.

Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом або комерсантом.

Бізнесмен вкладає у справу гроші, а після завершення справи або деякого ділового циклу одержує гроші назад з прибутком.

Крім менеджера в ринковій економіці важливу роль відіграє друга ключова фігура – **підприємець**.

Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його

результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Підприємництво за своєю суттю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу (нових підприємств), забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо.

Підприємець – це людина, яка

- готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства;
- регулює процес створення чогось нового, що має цінність;
- приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення досягнутим.

Основні відмінності між менеджером та підприємцем можна сформулювати на основі таких ознак:

1. Стратегічна орієнтація. Менеджер зорієнтований на виконання плану й досягнення ефективності використання тих ресурсів, які є в його розпорядженні, а підприємець - на пошук нових можливостей.

2. Здійснення задуманого. Менеджер приймає рішення й будь-що прагне його виконати, а підприємець - ризикує й може змінювати ідею, яка виявилась нежиттєздатною.

3. Залучення ресурсів. Менеджер залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, а підприємець - для досягнення поставленої мети. Тому менеджер зацікавлений у нагромадженні фондів, а підприємець виявляє гнучкість, ризик і використовує оренду, кредит тощо.

4. Організаційна структура. Менеджер застосовує ту організаційну структуру управління, яка склалася і має ієрархічну природу, а підприємець віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам, що спираються на неформальні зв'язки.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть перехрещуватися.

Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, врешті-решт може його очолити, тобто стати менеджером. У свою чергу, менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Однак ролі менеджера і підприємця можуть збігатися тільки тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються, і він займає відповідну позицію в організації.

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні поставлених цілей.

Загальні вимоги до керівника (менеджера) містяться в законодавстві про працю, правилах внутрішнього розпорядку та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях і деяких інших нормативних актах. Але ці вимоги мусять бути конкретизовані стосовно певної посади та умов, у яких доведеться працювати менеджеру.

Серед **морально-психологічних якостей** найбільш важливими є високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість і об'єктивність, воля і мужність, розвинуте почуття обов'язку і відповідальності, інтелігентність і толерантність тощо.

Важливою рисою для керівника є **тактовність** у взаємовідносинах з вищими керівниками, колегами по роботі і, що особливо важливо, з підлеглими. Керівник повинен постійно демонструвати емоційну стриманість, ввічливість і безмежну терпимість. Ні за яких обставин керівник не може адекватно відреагувати на грубощі підлеглих та інші нетактовні дії.

У керівника повинна бути розвинута **комунікативна здібність**, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих взаємовідносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності

індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні **педагогічні якості**: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молодих працівників; чітко та логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні, такі риси, як здоровий глузд і певна мудрість.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його **гуманізм** – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працею усіх підлеглих.

Сучасний менеджер повинен мати широку гаму **ділових якостей**: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.

У керівника мають бути розвинутими **організаторські здібності**, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.

Керівник повинен демонструвати **самостійність** у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана **ініціативність** у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник

розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

Сучасний менеджер повинен мати **фундаментальні знання** з макро– і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки.

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб менеджер володів:

- мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми;
- політичною культурою;
- комплексним системним підходом до роботи;
- здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичній дії;
- творчою уявою, сучасним економічним мисленням;
- комп'ютерною грамотністю;
- правильним стилем життя роботи, культурою спілкування;
- іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;

- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду та якості менеджера, а з іншого – від його здібностей.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

2.1. Поняття організації

Поняття "організація" походить від давньогрецького слова "органон", яке позначає знаряддя або інструмент. Виникнення організації обумовлено людськими потребами в кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей через наявність цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних та соціальних обмежень.

Нині поняття "організація" широко вживається в багатьох науках (філософії, математиці, економіці, соціології та ін.) і в практичній діяльності. Це поняття багатозначне. Найчастіше воно означає: внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів цілого (системи); сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей системи; об'єднання людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на основі певних правил і процедур.

Суспільство складається з безлічі організацій, з якими пов'язані всі аспекти і прояви людського життя – суспільства в цілому, економіки, науки, освіти, навіть особистого життя.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо (або спонтанно) координується для досягнення певної мети (загальної цілі чи цілей).

Щоб бути організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти значимої для всіх мети;
- наявність формальної структури владних відносин, тобто ієрархії, що характеризується певною складністю.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називаються **підприємствами**. Тому в конкретних випадках можна використовувати терміни підприємство, фірма тощо.

Поняття «організація» відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у двох значеннях:

- 1) організація як система взаємовідносин, прав, обов'язків, цілей, ролей, видів діяльності, які мають місце в процесі спільної праці;
- 2) організація як процес, за допомогою якого створюється й зберігається структура керованої та керуючої системи.

Організація як **система** – це сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

Організації як **системі** притаманні такі ознаки:

– **цілісність** – передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку;

– **подільність** – передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Організація як **процес** – це є прояв суспільної діяльності, що виникла на основі суспільного поділу праці.

Організація як процес здійснюється людьми. Вона сформувалася у самостійний об'єкт, тому виділилася також

особлива група професійних працівників, яких називають фахівцями з організації виробництва, праці та управління.

Організація процесу управління, як і будь-яка організація взагалі, припускає

- розподіл і закріплення робіт по етапах,
- регламентування і нормування їхньої послідовності і термінів,
- установа міння міри дисциплінарних стягнень,
- введення обов'язкових вимог здійснення процесу управління.

Організація процесу управління – це всебічне його упорядкування, що визначає чіткість, послідовність і допустимі межі його здійснення. Це доцільна побудова процесу управління в часі і просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці.

Організація має визначені межі, що можуть з часом змінюватися. Члени організації, на яких покладаються визначені обов'язки, вносять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, входячи до складу колективу, може більш успішно досягти своїх цілей, ніж індивідуально.

Визначення організації передбачає необхідність формального координування взаємодії працівників. Структура організації визначає, яким чином повинні бути розподілені задачі, хто доповідає і кому, які формальні координуючі механізми і моделі взаємодії. Для неї характерна комплексність, формалізація і визначене співвідношення централізації і децентралізації.

Кожна організація має своє призначення – **місію**, в ім'я якої люди поєднуються і здійснюють свою діяльність. Здійснюючи свою місію (призначення), організація домагається досягнення визначених цілей – виживання, росту, прибутковості. Вона випускає визначену продукцію і надає послуги, використовує різні технології тощо.

В організаціях важливе значення має ієрархія. Організація вважається ієрархічною, якщо відносини між начальником і підлеглими мають ланцюговий характер. Із збільшенням ієрархічності зростає кількість підлеглих, які водночас є начальниками. Таким чином, утворюється "потік" влади й відповідальності, що "спускається" по неперервній лінії від вищих рівнів влади до нижчих. Цю лінію можна назвати "порядком підлеглості", або "порядком влади".

Організації створюються й існують внаслідок того, що задана ціль не може бути досягнута однією людиною або навіть групою людей, які працюватимуть незалежно та некоординовано.

Якщо організація має одну мету – то це **проста організація**. Але в економіці в основному діють **складні організації**, які характеризуються набором взаємопов'язаних цілей.

Виділяють **формальні й неформальні організації**.

Формальні організації – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується (інструкціями, наказами, розпорядженнями й іншими керівними документами) з метою досягнення певної мети.

Формальні організації створюються спеціально для досягнення певних цілей. Вони являють собою офіційно зареєстровані структуру посад, формальні норми і правила поведінки, мають систему встановлених відносин для досягнення поставлених цілей,. Вони діють на підставі поділу праці та спеціалізації, раціональності і знеособленості.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно. Майже в кожній формальній організації можна зустріти неформальні групи. Їх виникнення пояснюється тим, що не всі інтереси чи соціальні потреби людей можуть бути задоволені в межах формальної організації. Неформальні групи можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних

групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити існуючі в ній відносини за своїми потребами, тому ними управляти набагато складніше, ніж формальними.

Управлінська практика свідчить, що в будь-якому випадку з неформальною групою необхідно рахуватися, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

2.2. Організація як відкрита динамічна система

Система – це набір взаємопов'язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле. Унікальною характеристикою при розгляді систем є внутрішні відносини між частинами.

Розрізняють **закриті** та **відкриті** системи.

Поняття **закритої системи** породжене фізичними науками, де вважають, що система є самодостатньою. Її головна характеристика в тому, що вона ігнорує ефект зовнішнього впливу. Закрита організаційна система застосовується рідко.

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію.

Відкрита система може стати більш закритою, якщо контакти з оточенням зменшуються. В принципі можлива і зворотна ситуація.

У складі кожної системи можна виділити дві тісно взаємодіючі підсистеми – **керуючу і керовану**.

Керуюча підсистема включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління. Це – хто керує.

До складу **керованої системи** входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської,

комерційної та інших видів діяльності. Це – чим або ким керують. Аналогічними за змістом до керуючої та керованої підсистем є поняття "суб'єкт управління" і "об'єкт управління".

Взаємодію керуючої підсистеми (суб'єкт управління) та керованої підсистеми (об'єкт управління) можна подати за допомогою схеми (рис.2.1).

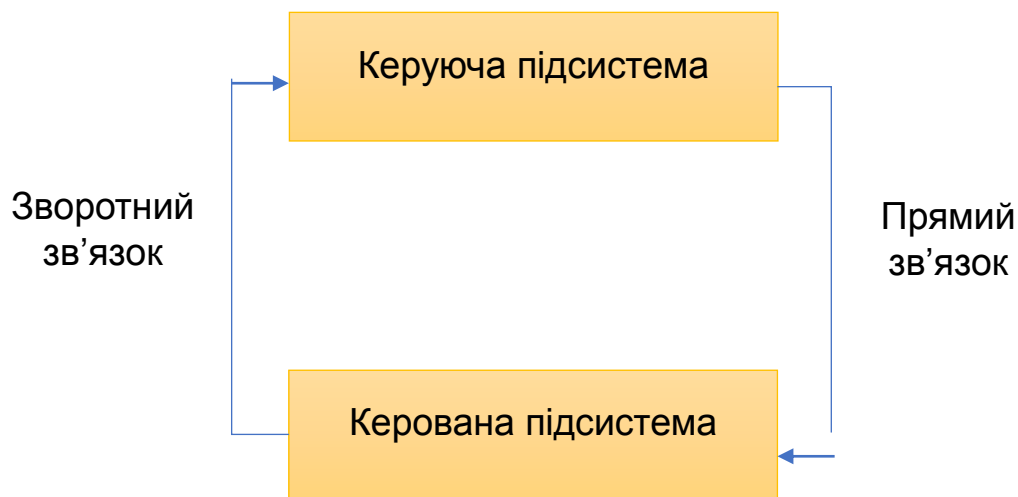


Рис. 2.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої систем організації

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки являють собою керуючі впливи і повідомлення щодо стану керованого об'єкта. Управління можна представити як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Зв'язок, що обслуговує апарат управління (суб'єкта), який розробляє управлінські рішення, і забезпечує передачу останніх на об'єкт управління, називається **прямим зв'язком**.

Інформація про стан об'єкта і його реакцію на управлінські рішення надходить каналами **зворотного зв'язку**. Цей зв'язок є основою для коригувального впливу на вхід динамічної системи.

Процес функціонування організації як системи має такий вигляд (рис.2.2):

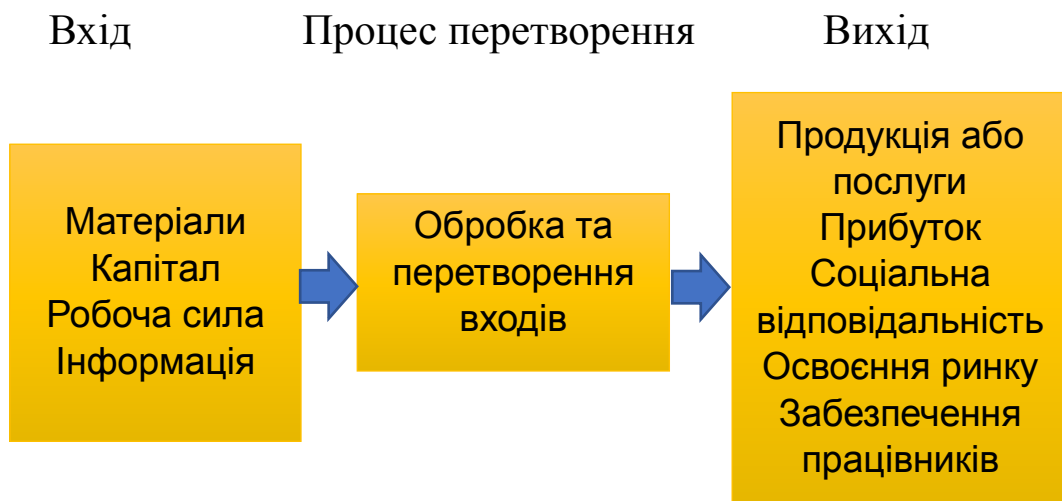


Рис. 2.2. Процес функціонування організації як відкритої системи

Вхід системи – це потік ресурсів, що надходять до об’єкта управління, і потоки інформації про ресурси, фактори зовнішнього середовища й операції, які здійснюються в об’єкті. Ці потоки інформації надходять до суб’єкта управління (апарат управління). Вхід (як самі ресурси, так і інформація для управління) обробляється відповідно до встановленого порядку здійснення операцій з метою одержання вихідних результатів.

Процес перетворення в керованій і керуючій підсистемах відрізняється не тільки входами, але й елементами процесу перетворення і корисних продуктів (виходом).

В об’єкті протікає цілеспрямований процес, завдяки якому відбувається перетворення окремих елементів у корисну продукцію. Іншими словами, цей процес є визначеною технологією, відповідно до якої завершується трансформація витрат у продукцію.

Вихід системи представлений двома результатами:

1) управлінськими рішеннями, що є результатом обробки інформації;

2) корисними продуктами (товарами, знаннями, послугами), одержуваними в результаті переробки ресурсів.

Виходячи з наведеного, завдання менеджера, який займається організаційною діяльністю, полягають у наступному:

1) підвищити ефективність і якість роботи організації. Групи людей, які ефективно працюють разом, можуть зробити набагато більше, аніж вони працювали б по одному;

2) встановити відповідальність за виконання покладених обов'язків. Будь-які зусилля людей більш ефективні, коли вони розуміють свої специфічні обов'язки, добре орієнтуються у предметі своїх зобов'язань;

3) встановити ефективні комунікації. Формальна комунікація чітко слідує за структурою влади в організації. Так, коли людина знає, хто її керівник і якими підлеглими керує вона, то формальні лінії зв'язку встановлюються у двох напрямках. Цей процес охоплює всіх, тому існує комунікаційна лінія, що проходить згори до низу через усю організацію.

2.3. Загальні характеристики організації

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб досягти успіху, організацією необхідно керувати. Можна виділити такі загальні риси організацій (рис.2.3):



Рис. 2.3. Загальні характеристики організацій

1. Ресурси. В загальних рисах мета будь-якої організації полягає в перетворенні ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, - це **люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.**

2. Залежність від зовнішнього середовища. Це одна із найважливіших характеристик організації. Вона визначає її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може функціонувати ізольовано, незалежно від зовнішніх факторів. Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища – як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

Умови й фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності організації, так чи інакше впливають на неї.

До факторів зовнішнього середовища організації можна віднести: політику, технологію, суспільство, норми громадського життя, ринок робочої сили, а також установи й органи влади, населення, конкурентів, банки, клієнтів, постачальників ресурсів й інформації, профспілки, професійні групи.

3. Розподіл праці (поділ роботи на конкретні завдання). Розподіл праці – це найбільш наочна характеристика організації. Якщо дві особи працюють для досягнення однієї мети, вони повинні ділити роботу між собою.

Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації.

Розрізняють горизонтальний і вертикальний розподіл праці.

Розподіл всієї роботи на складові називають **горизонтальним розподілом праці.**

Горизонтальний розподіл праці – це якісна й кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності. Горизонтальний розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що

спеціалізуються на різних видах діяльності. Це є розподіл всієї роботи на складові частини.

По горизонталі праця поділяється за кваліфікаційною ознакою, за видом функцій, трудових операцій і процедур, за видом послуг зв'язку, наприклад, інженер лінійних споруджень зв'язку, інженер станційного обладнання, технік з обслуговування абонентів місцевої мережі електрозв'язку, електрик, інженер по обслуговуванню мереж поштового зв'язку, листоноша й т. д.

Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно.

Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які повинні бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

Вертикальний розподіл праці спрямований на координацію роботи інших людей, тобто здійснення саме процесу управління. Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій.

За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління.

До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками. Це – бригадири, майстри, начальники змін, виробничих дільниць тощо.

Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проектів.

Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво – виконує обов'язки з аналізу,

плануванню, координації, контролю діяльності нижчих ланок, а також з прийняття рішень.. На цьому рівні зайнято всього 3 ...7 % загального управлінського персоналу.

4. Внутрішнє середовище й підрозділи. Під внутрішнім середовищем організації розуміють господарський організм – систему, створену людьми, що виражається в складі, структурі й функціях підрозділів.

Підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці, виконують усі функції, необхідні для досягнення успіху – мети діяльності організації.

Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо спрямовується і координується для досягнення загальної мети. Таким чином, за своєю суттю великі і складні організації складаються із декількох спеціально створених для конкретної мети взаємопов'язаних організацій і багаточисельних неформальних груп, які виникають спонтанно.

5. Здійснення певних видів діяльності – виробничої, торговельної, науково-дослідної, надання послуг тощо.

6. Необхідність управління. У широкому розумінні управління – це процес організації, планування, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформувати й досягти мети організації.

Для того, щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації.

Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки,

постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник.

Робота в організації поділяється на складові частини, і саме тому хтось повинен виступати в ролі координатора й керівника для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, суть якого полягає в цілеспрямованому координуванні й інтегруванні діяльності всіх елементів організації у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Діяльність з координування роботою інших людей і становить сутність управління.

Процес управління – це вид управлінської праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів взагалі.

Характеристики, що визначають стан організації, називаються параметрами.

Узагальнюючі (загальні) параметри, що визначають успішну діяльність організації такі:

1. Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь намічених цілей. Прикладом такої організації може служити будь-яка урядова комісія, яка створюється для виконання конкретної мети.

Але, в основному, виживання, можливість існувати якомога довше є найпершим завданням більшості організацій.

Однак для того, щоб залишатися сильними і щоб вижити, більшості організацій приходится періодично змінювати свої цілі, вибираючи їх відповідно до змін і потреб зовнішнього середовища.

2. Результативність і ефективність. Щоб бути успішною протягом довгого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Результативність є наслідком того, що "робляться потрібні, правильні речі", тобто речі, які задовольняють певні потреби споживачів і користуються попитом на ринку. Кількісно

результативність визначити важко. Це завдання маркетингових служб організації.

Ефективність є наслідком того, що " ці самі речі створюються правильно ". Ефективність можна виміряти і виразити кількісно через грошову оцінку її входів і виходів, тобто ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються.

Загалом ефективність визначається через відношення результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (E), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I):

$$E = \frac{R}{I} \Rightarrow \max$$

3. Продуктивність. Відносна ефективність організації називається **продуктивністю**. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході. Іншими словами, це кількість продукції, що виробляється на одиницю витрачених ресурсів (матеріальних, фінансових, часових тощо). Під продукцією розуміється як матеріальний товар, так і послуги, що надаються.

Наприклад, продуктивність праці – це кількість продукції, що виробляється за одиницю часу.

Чим більш ефективна організація, тим вище її продуктивність.

Наприклад, відділ маркетингу, що збільшує обсяг реалізації товару і підвищує прибуток, не витрачаючи при цьому додаткових засобів, підвищує тим самим свою продуктивність, або бригада, яка збільшує випуск продукції за годину роботи і при цьому робить це без дефектів.

Досягнення цих показників організацією є результатом складної управлінської і виробничої діяльності людей.

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обґрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки.

А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно перетворюються в дію.

5. Здатність до саморозвитку.

6. Вміння ефективно використовувати інвестиції.

7. Здатність до самовдосконалення системи менеджменту

2.4. Внутрішнє середовище організації

Внутрішнє середовище організації визначається **внутрішніми змінними**, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Вони справляють безпосередній вплив на процес перетворень, тобто виробництва продукції та послуг.

Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є **цілі, структура організації, завдання, технологія і люди** (рис.2.4).

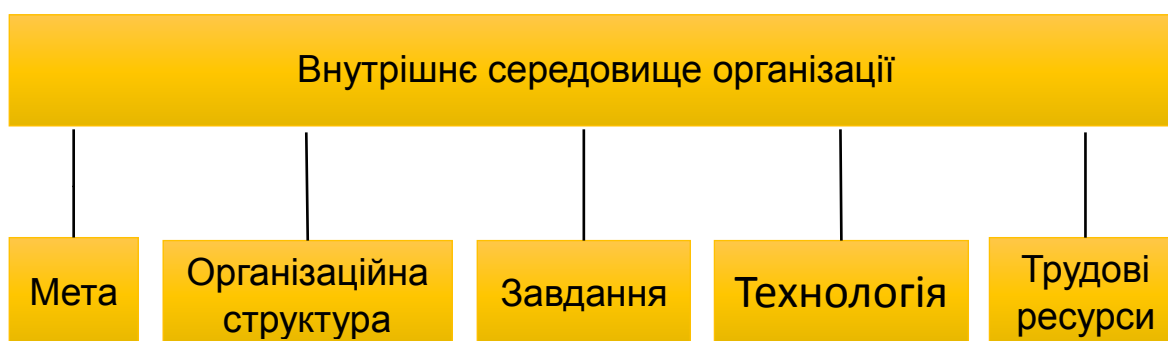


Рис. 2.4. Ситуаційні фактори всередині підприємства

Мета (цілі) – це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій. Різні типи організацій мають різні цілі.

Якщо ціль – одержання прибутку, то організації займаються виробництвом товарів чи наданням послуг.

Якщо організації безприбуткові, то їхньою метою є виконання свого призначення в рамках асигнованих бюджетних засобів.

Організації, що мають кілька взаємозалежних цілей, називаються **складними організаціями**. Великі організації – багатоцільові. Для одержання прибутку велика організація визначає цілі в різних напрямках, тобто розробляє дерево цілей. Це може бути розробка нової продукції, вища якість послуг, підготовка кадрів, визначення ринку збуту тощо.

Для досягнення кінцевої мети організації кожна служба і підрозділ мають свої цілі. Вони координуються менеджерами в рамках загальної мети.

Структура організації. Під структурою організації розуміють кількість та склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці. Характерною особливістю спеціалізованого поділу праці є те, що відповідна робота закріплюється за фахівцями, тобто тими, хто здатний її виконувати краще всіх. Так, праця розділена між економістами, технологами, механіками, енергетиками тощо. При виробництві будь-якого товару робота поділяється на численні малі операції, що теж є конкретною спеціалізацією праці.

Перевагою спеціалізованого поділу праці є те, що фахівець працює більш продуктивно і якісно. В усіх організаціях, за винятком дуже малих, має місце спеціалізований поділ праці. Завдяки правильному поділу праці по горизонталі здійснюється успішна діяльність організації, досягається висока продуктивність і ефективність. Але не менш важливий у цьому плані є і **вертикальний поділ праці**.

Оскільки у великих сучасних організаціях робота чітко розмежовується по горизонталі і вертикалі, то виникає крайня необхідність у створенні формальних механізмів координації діяльності міжрівневих підрозділів і підпорядкованості. Така координація забезпечує не тільки інтереси підрозділів, але й

організації в цілому. За допомогою координації формулюється і доводиться мета організації до її підрозділів.

Завдання – це види робіт, які необхідно виконати певним способом та у встановлений термін.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією. Робота за верстатом – це робота з предметами. Майстер дільниці працює з людьми. Робота економіста в плановому відділі, в основному, пов'язана з інформацією.

З технічної точки зору, завдання, як правило, пропонуються не працівникові, а посаді. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Технологія – це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (певні продукти та послуги). Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

Будь-які виробничі завдання не можуть бути виконані без використання конкретної технології. Вона виступає як засіб перетворення матеріалу, що надходить на вході виробничого процесу, у форму, яку отримують на виході.

Важливе місце в технології займає стандартизація і механізація, які значно знижують витрати виробництва і ремонтних робіт, тому що передбачають використання машин і механізмів замість людей. Застосування у виробництві стандартних вузлів, заміна людей механізмами і використання конвеєрних ліній змінили службові обов'язки менеджерів, що у свою чергу вплинуло на саму суть управління виробництвом.

Люди (персонал) – це п'ятий найважливіший елемент внутрішнього середовища формальної організації. Формальною

називається організація, у якій діяльність персоналу регламентується інструкціями, наказами, розпорядженнями й іншими керівними документами. В організації можуть виникати неформальні групи, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації. Цілі організації досягаються за допомогою праці формальних і неформальних груп людей. Отже, люди є центральним чинником у будь-якій моделі управління.

Людський фактор розглядається в управлінні в трьох напрямках:

- 1) поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керівника);
- 2) менеджер у ролі лідера;
- 3) вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації (рис. 2.5).

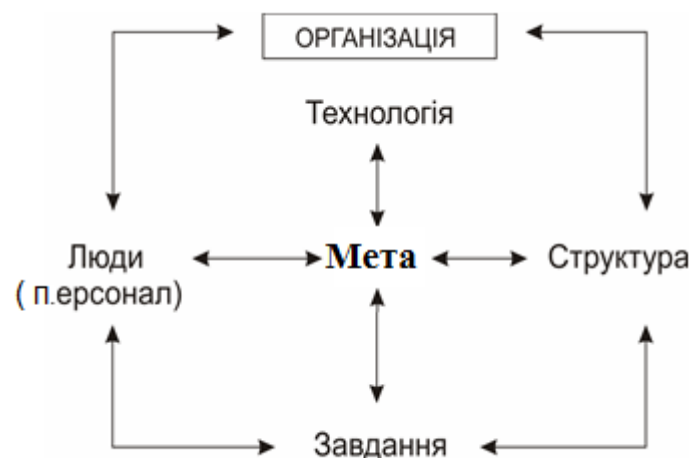


Рис. 2.5. Взаємозв'язок внутрішніх елементів організації

Внутрішнє середовище організації представлено функціональними сферами, які є загальними для всіх типів організації.

Кадрова функція – це забезпечення виробничої та інших сфер людськими ресурсами (найм, підготовка та перепідготовка).

Виконання всіх управлінських дій, які пов'язані з соціальною сферою: оплата, добробут і умови найму.

Фінанси та бухгалтерський облік – це грошові аспекти бізнесу, в тому числі управління засобами (витрати, зміна грошової маси). Бухгалтерський облік – збір, обробка та аналіз фінансових даних.

Забезпечення ресурсами – здійснення та удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення організації матеріалами, напівфабрикатами, машинами та енергетичними ресурсами.

Виробнича функція – забезпечення функціонування виробничого процесу в залежності від мети виробничої функції. Прийняття рішень у сфері технологій, організації, календарного планування, виробництва, а також контролю якості.

Функція розвитку продукту та процесу виробництва – це організація проведення досліджень і розвитку процесів, розробка високих технологій, комп'ютеризація (удосконалення організації процесів). Вивчення довготермінової динаміки розвитку продукту, як основного фактора конкуренції на ринку, здійснення інноваційної політики фірми.

Функція розвитку матеріально-технічного забезпечення виробництва – це розвиток інструментального господарства, ремонтних служб та служб технічного оснащення з метою забезпечення раціональних термінів фізичного та морального зносу технічних систем.

Маркетинг – це особливий вид діяльності з прогнозування, здійснення, виявлення та задоволення потреб споживача. Виконання цих функцій для однієї організації називають мікрмаркетингом, у цілому для суспільства – макромаркетингом. Вивчаючи поведінку покупців, варто враховувати їх соціальні, психологічні, культурні, освітянські, вікові та інші фактори. Вони визначають необхідність створення продукту, проблему пошуку інформації про нього, оцінку альтернатив, приймають рішення щодо купівлі продукту та оцінюють його якість при експлуатації.

2.5. Зовнішнє середовище організації

Ситуаційний підхід потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Зовнішні фактори – це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішнє середовище містить політичні, економічні, соціальні, технологічні та ресурсні фактори (рис. 2.6).

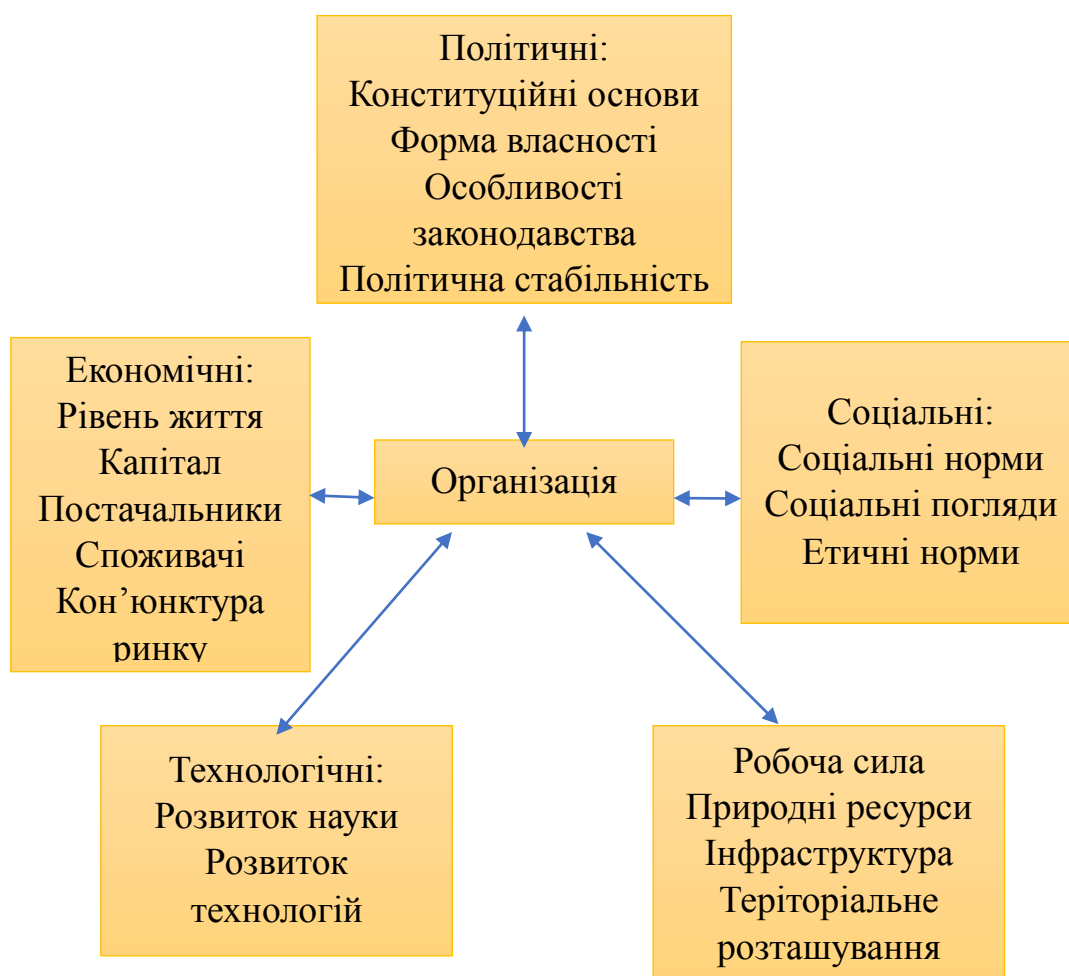


Рис. 2.6. Зовнішнє середовище організації

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:

- фактори прямого впливу, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації і залежать від цієї діяльності;
- фактори непрямого впливу, тобто ті, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини;

В **середовище прямого впливу** на організацію входять профспілки, партії та інші громадські організації, постачальники, закони і державні органи, споживачі і конкуренти (рис. 2.7).

Всі види ресурсів організації одержують через постачальників. Це матеріали, устаткування, енергія, капітал і робоча сила.

Підприємства, що виробляють продукцію, залежать від рівномірності надходження матеріалів. Порушення їх надходження приводить до порушення випуску продукції, постачання ринку, одержання прибутку, задоволення потреб покупця тощо. Все це в кінцевому рахунку ставить у краще становище конкурента. Звідси пряма залежність організації від постачальників.

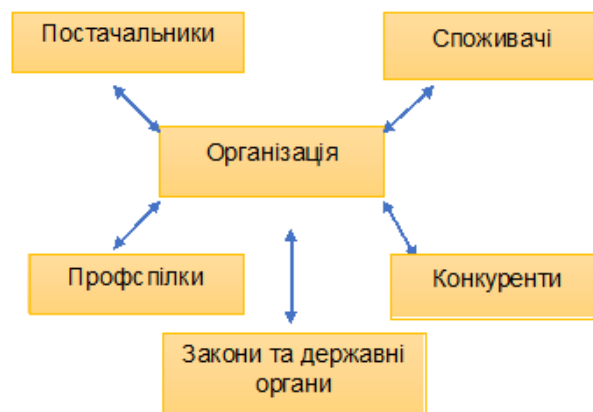


Рис. 2.7. Фактори прямого впливу

Але для нормального функціонування організації потрібні не тільки постачальники матеріалів, але й капіталу. Інвестиції можуть бути отримані від банків, акціонерів і приватних осіб. Надійний фінансовий стан організації завжди приваблює інвесторів.

Які б не були сучасна технологія, капітал і матеріали, вони не можуть забезпечити ефективність виробництва без трудових

ресурсів. Організаціям, як правило, завжди не вистачає висококваліфікованих фахівців різних напрямків і менеджерів.

На організації впливають закони і державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку й охорону здоров'я, захисту навколишнього середовища, захисту інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист і багато інших. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і ряду державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів управління. У такий спосіб організації зіштовхуються зі складною системою юридичних норм.

Важливим фактором прямого впливу є споживачі. Завданням організації є створення свого споживача, оскільки бізнес неможливий без споживача. Саме споживач диктує, які товари й послуги для нього необхідні і за якою ціною, тобто визначає кінцеві результати діяльності організації.

Тому вплив споживачів на підвищення ефективності й використання таких внутрішніх перемінних, як матеріали і трудові ресурси, величезний.

Але в багатьох випадках не споживачі визначають необхідний ринку продукт чи послугу, а конкуренти. Якщо конкуренти вводять нововведення, то це вимагає ще більш досконаліх нововведень і перетворення своєї організації у ще більш новаторську й ефективну. Недооцінка конкуруючої сторони в області вдосконалення продукту чи послуги може обернутися великими втратами прибутку.

Фактори непрямого впливу – це стан економіки, міжнародні події, науково-технічний прогрес, міжнародне оточення, політичні обставини, соціально-культурні обставини, стан техніки та технології, особливості економічних відносин (рис.2.8).



Рис. 2.8. Фактори непрямого впливу

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології, що можуть вплинути на швидкість старіння своєї продукції і якого роду продукцію покупець очікує в майбутньому. Відносно недавно виниклі великі технологічні нововведення докорінно змінили виробничі процеси і продукцію. Це комп'ютерна, лазерна, мікрохвильова, напівпровідникова технологія, супутниковий зв'язок, генна інженерія та ін. Вони вплинули не тільки на організації, але і на суспільство в цілому. Зберегти конкурентоздатність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальна зміна економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу долара щодо валют інших країн. Наприклад, інфляція може викликати зростання витрат. Зниження податків збільшує масу грошей у населення, що сприяє розвитку бізнесу.

На організацію впливають також життєві цінності та традиції. Неетично поширювати слухи, що ганьблять конкурента, приймати на роботу через знайомих. До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній

торговій марці чи негативне відношення до конкретного товару або явища.

Організаціям необхідно рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення. Якщо організація веде справу за межами внутрішнього ринку, то їй необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища тієї країни, в якій вона здійснює свою діяльність. У кожній країні зовнішні фактори будуть унікальними. Вони торкаються не тільки потреб, але й культури, звичок і звичаїв іншої нації.

Фірми, які працюють у міжнародному середовищі, повинні також враховувати і загальні економічні фактори (як обмінний курс валют, рівень заробітної плати, дисконтні ставки відсотку і загальний рівень економічного розвитку).

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

Обсяг і вірогідність інформації кожного фактора впливає на ступінь визначеності зовнішнього середовища. Невизначеність зовнішнього середовища тим більша, чим менше інформації і є сумніви в її вірогідності. Чим більш невизначені зовнішні змінні, тим складніше приймати ефективні рішення.

2.6. Управління організацією. Рівні управління.

У широкому розумінні управління – це процес організації, планування, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформуванати й досягти мети організації.

Робота в організації розділяється на складові частини, і саме тому хтось повинен виступати в ролі координатора й керівника для того, щоб вона була успішною. У цьому випадку на перший план виступає відокремлення функцій управління, суть якого полягає в цілеспрямованому координуванні й інтегруванні діяльності всіх елементів організації у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Діяльність з координування роботою інших людей і становить сутність управління.

Процес управління в організації в самому загальному виді можна представити у вигляді схеми, наведеної на рис. 2.9.

Процес управління – це вид управлінської праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів взагалі.

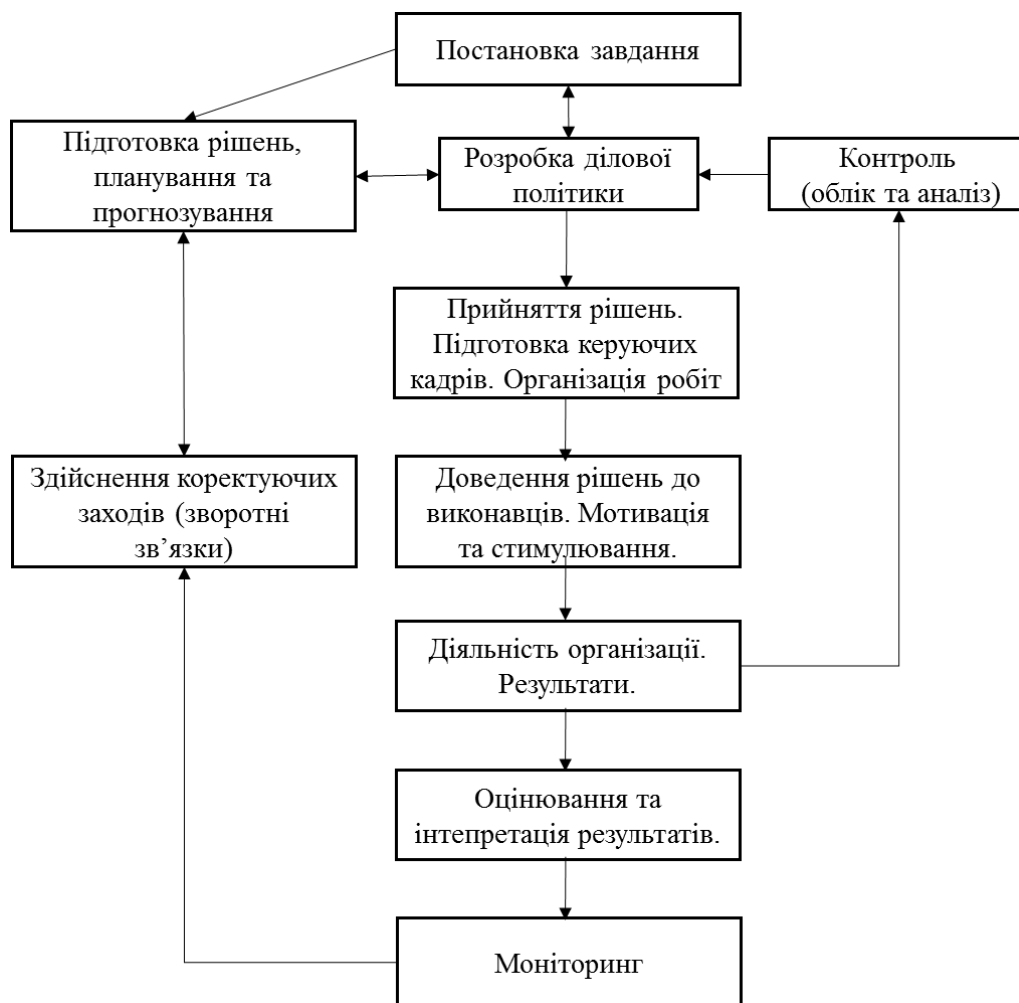


Рис. 2.9. Схема загального процесу управління

Можна виокремити специфічні особливості управлінської праці:

1) розумова праця працівників апарату управління, що складається із трьох видів діяльності:

а) організаційно-адміністративна й виховна робота (приймання і передавання інформації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання);

б) аналітична й конструктивна робота (аналіз інформації й підготовка необхідних рішень);

в) інформаційно-технічна робота (обробка й аналіз документів, навчальні, обчислювальні й формально-логічні операції);

2) участь у створенні послуг зв'язку й інших благ опосередковано через працю інших осіб;

3) предмет праці – інформація;

4) засоби праці – організаційна й обчислювальна техніка;

5) результат праці – управлінські рішення.

Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому слід виділити **горизонтальний** поділ призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і **вертикальний** – координація управлінської роботи.

Горизонтальний поділ управлінської праці полягає в призначенні конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Наприклад, на багатьох підприємствах є начальники фінансового відділу, виробничого відділу і служби маркетингу.

Горизонтальний поділ праці може бути представлений наступною схемою:

Персонал – НДДКР – Маркетинг – Виробництво – Фінанси

Для виконання виробничих робіт горизонтально розподілена управлінська робота повинна бути скоординована, щоб організація могла домагатися успіху у своїй діяльності. Залежно від

функціональної ролі в процесі управління організацією виділяють: керівників, фахівців і допоміжний персонал.

Праця керівника являє собою найбільш високий ступінь управління. Керівники ухвалюють рішення щодо найважливіших питань діяльності організації, спрямовують і координують роботу нижчих ланок.

Фахівці виконують функції з підготовки й реалізації управлінських рішень. В їхній діяльності поєднуються функції управління й виконання.

Допоміжний персонал (технічні виконавці) здійснюють інформаційне обслуговування апарата управління.

Мова йде про **вертикальний поділ праці**. Саме вертикальний поділ праці утворює **рівні управління** (рис.2.10).

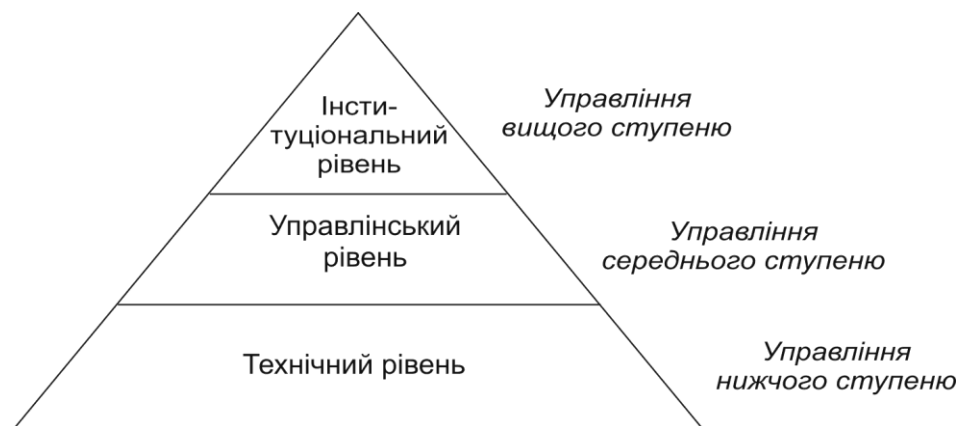


Рис. 2.10. Рівні управління

Форма піраміди показує, що на кожному наступному рівні управління перебуває менше людей, ніж на попередньому.

На рис. 2.11 наведений один із варіантів опису рівнів управління.

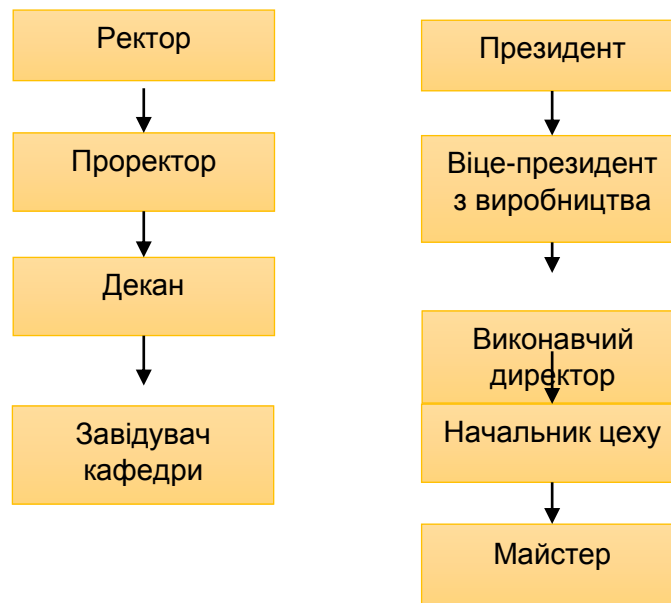


Рис. 2.11. Приклади рівнів управління

Звичайно, в організації можна визначити, на якому рівні знаходиться один керівник у порівнянні з іншими. Це визначається через назву посади.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на **три категорії** в залежності від функцій, що вони виконують в організації: керівники (управляючі) нижчої ланки, керівники (управляючі) середньої ланки і керівники (управляючі) вищої ланки (рис. 2.10).

Вищий рівень управління організацією може бути представлений головою Ради директорів (наглядової ради), президентом, віце-президентом, ректором. Ця група управлінських працівників забезпечує інтереси й потреби власників акцій, виробляє політику організації й сприяє її практичній реалізації.

Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації. Наприклад, атмосфера, в якій діє уряд країни, та й уся країна, зазнає значної зміни при новому президенті. Вплив керівника вищої ланки в

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

Робота керівника вищої ланки є дуже напруженою і великою за обсягом.

Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більше детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їхнє виконання. Фахівці, що входять у цю групу, мають, як правило, широке коло обов'язків і мають велику свободу прийняття рішень. Це керівники відділень, директори підприємств, що входять до складу організації, начальники функціональних відділів.

Нижчий рівень управління представлений молодшими начальниками. Це керівники, що перебувають безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керівниками). Це можуть бути майстри, начальники бригад (змін), контролери й інші адміністратори, відповідальні за доведення завдань до конкретних виконавців і за контроль їхнього виконання. На всіх рівнях управління виконуються функції планування, організації робіт і контролю їхнього виконання. Чим вищий рівень управління, тим більше часу необхідно на планування.

Процес управління припускає наявність керованого об'єкта й суб'єкта (керуючого органу). Це значить, що будь-яка організація являє собою єдність двох підсистем: керованої та керуючої. В обох випадках відносини між керованою й керуючою підсистемами - це взаємовідносини людей.

Таким чином, під **об'єктом управління** варто розуміти окрему структуру організації або організацію в цілому, на яку спрямовано управляючий вплив.

Суб'єкт управління – орган або особа, що здійснює управляючу дію. У зв'язку з цим одна і та сама структура може бути і об'єктом і суб'єктом управління.

Таким чином, суб'єктами управління є органи законодавчої й судової влади. Об'єкти, на які впливає держава за допомогою законів і судових рішень, класифікуються за декількома ознаками:

- за рівнем розв'язуваних завдань – економіка країни в цілому, галузі, регіону, фірми;
- за видами регульованої діяльності – доходи, капіталовкладення, особисте споживання, ціни, різні ринки й т. п.;
- за адресатом впливу – приватні національні компанії, різні фонди, науково-дослідні центри, навчальні заклади та ін.

2.7. Централізовані та децентралізовані організації

У невеликій організації всі рішення можуть прийматися одноосібно її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації, масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає запитання: чи повинні права бути концентровані або розподілені в організації? Ця проблема може бути вирішена за допомогою централізації і децентралізації.

Централізація – це концентрація прав прийняття рішень і зосередження владних повноважень на верхньому рівні управління підприємством.

Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації під час її передачі через усю кількість рівнів управління. Вона полегшує вертикальну координацію – управлінські рішення «спускаються» зверху вниз, дозволяє використовувати досвід та краще розуміння цілей організації, які притаманні керівникам вищих ланок управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Децентралізація – це передача або делегування відповідальності за ключові рішення, і передача, відповідно до цієї

відповідальності, вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень.

Децентралізація забезпечує зменшення обсягу роботи вищого керівництва, вивільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації.

В той же час працівники нижчих ланок управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що у свою чергу забезпечує більш широкий спектр мотивації праці, зменшує кількість необхідних узгоджень, прискорює процес прийняття рішень.

Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття важливих рішень, називають **централізованими**. Вони мають певні переваги та недоліки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки централізації

Переваги	Недоліки
1. Рішення приймає особа, яка добре знає роботу всієї організації	1. Рішення приймає особа, яка погано обізнана з конкретними обставинами
2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях управління, мають, зазвичай, великий досвід	2. Особи, які приймають рішення на вищих рівнях, рідко спілкуються з виконавцями
3. Усуваються дублювання робіт, отже зменшуються витрати	3. Довгі лінії комунікації викликають втрати часу
4. Централізація управління забезпечує можливість зростання кваліфікації менеджерів	4. Менеджери нижчого рівня управління практично усуваються від процедури прийняття рішень

В **децентралізованих** організаціях повноваження розподіляються на нижчих рівнях управління.

Переваги децентралізації:

- швидкість прийняття рішень;

- гнучкість, зручність і обґрунтованість управлінської дії;
- невеликі затрати;
- можливість застосування морального фактора.

Недоліки:

- ймовірність прийняття неправильних рішень;
- відсутність єдності в поведінці менеджерів;
- небезпека втрати контролю в процесі виробництва та ін.

Повністю централізованих чи децентралізованих організацій на практиці не буває. Ступінь централізації або децентралізації залежить від таких змінних як:

- кількість рішень, що приймаються на кожному рівні управління,
- важливість цих рішень для підприємства в цілому,
- наслідки прийнятих рішень,
- ступінь контролю за виконанням прийнятих рішень.

У межах одного й того самого підприємства одні відділи можуть бути більш централізованими, ніж інші.

Для оцінки рівня децентралізації можна використовувати такі показники:

- 1) кількість підлеглих;
- 2) кількість спеціалізованих служб.

2.8. Підприємство сфери послуг як соціально-економічна система

Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для того, щоб забезпечити досягнення намічених цілей підприємства. Внаслідок цього з'являється необхідність глибше розглянути процеси функціонування й розвитку підприємств сфери послуг.

Підприємства сфери послуг являють собою відкриту соціально-економічну систему, що володіє рядом відмінних ознак.

По-перше, підприємство сфери послуг наряду з підприємствами інших галузей є соціально орієнтованими системами, яким властиве цілеспрямована колективна поведінка.

По-друге, ці підприємства створені для надання послуг і тому вбудовані в господарську систему країни. Тим самим, поряд із соціальними ці системи є також економічними, або, вірніше, соціально-економічними системами.

По-третє, діяльність таких систем вимагає залучення різних ресурсів, для чого необхідна організація ресурсного забезпечення й управління ними для одержання очікуваного результату. Лише обґрунтоване застосування методів організації й управління створює умови для успішної роботи підприємств.

Дослідження сервісного підприємства як системи, передбачає розгляд складових елементів, серед яких головними є клієнт (покупець), обслуговуючий персонал, система надання послуг та фізичне середовище. Схема взаємодії цих елементів представлена на рис. 2.12.



Рис. 2.12. Схема взаємодії елементів системи сервісного підприємства

Клієнт є найважливішим елементом у системі взаємодії. Кінцевою метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта. Оцінка покупцем якості послуги, його задоволення

отриманою послугою і рішення відновити контакт із сервісним підприємством, повторивши покупку, – все це в певній мірі залежить від його сприйняття процесу надання послуги, тобто від виконавця послуги, фізичного оточення та системи надання послуг. Тому розробка послуги і системи надання повинні бути організовані таким чином, щоб існувала можливість найефективнішого способу задовольнити потреби клієнта.

Обслуговуючий персонал є другим елементом системи надання послуг. Сервісний службовець є обличчям фірми, його слова й дії сприймаються як реалізація політики організації. Крім цього, передбачається, що він повинен діяти від імені та в інтересах покупця, тому що в процесі реалізації послуги покупець довірив себе або своє майно під його відповідальність. На дії виконавця і якість виконання послуги великий вплив здійснює існуюча на підприємстві система доставки й фізичне оточення, тому що службовець змушений протягом усього робочого часу використовувати обладнання підприємства, від справності (швидкості, надійності й ін.) якого може залежати задоволеність клієнта послугою. Зручність і оснащеність робочого місця (фізичне оточення) також сприяють підвищенню продуктивності обслуговуючого персоналу.

Система надання послуг складається з обладнання, засобів обслуговування, внутрішньо-організаційних правил і організаційної культури. Система надання на сервісних підприємствах повинна розроблятися з урахуванням новітніх досягнень у цій сфері, а також бути орієнтована на зручність клієнта й сервісного службовця, обслуговуючу систему доставки в процесі надання послуги. Більшість підприємств сфери послуг здійснюють надання не однієї, а кількох послуг, які можна розділити на основні й додаткові послуги. Необхідною умовою для задоволеності потреб клієнта є бездоганне виконання основної послуги. Надання якісних додаткових послуг не буде мати значення, якщо не буде якісно виконана основна послуга. Тому систему доставки необхідно проектувати, орієнтуючись на основну послугу.

Фізичне оточення містить у собі всі відчутні аспекти купівельного пізнання послуги або сервісного підприємства. Фізичне оточення – це обстановка обслуговування, тобто інтер'єр будинку, у якому здійснюється надання послуги, паркування автомобілів, ландшафт, меблі й обладнання, освітлення, температура, рівень шуму в приміщенні, чистота, звукове оформлення, озеленення та ін. Фізичне оточення є дуже важливим фактором для успішної роботи підприємства сфери послуг, особливо для тих підприємств, які надають особисті послуги, при яких обов'язковим є присутність клієнта.

Отже, з позицій системного підходу підприємство сфери послуг являє собою відкриту динамічну цілеспрямовану систему, взаємодіючу із зовнішнім економічним середовищем і володіючу властивістю адаптації до її умов. Осмислення цієї характеристики сервісного підприємства приводить до наступних висновків.

По-перше, важливо насамперед те, що підприємство не закрите від свого оточення, чутливе до стану зовнішнього середовища й може відгукуватися на нього. Контакти підприємства з оточенням здійснюються по каналах комунікацій між ними. Підприємство має входи, через які зовнішнє середовище впливає на нього, і виходи, за допомогою яких підприємство впливає на своє оточення.

По-друге, підприємство як динамічна система має можливість реагувати на умови внутрішнього і зовнішнього середовища й домагатися досягнення своїх цілей.

По-третє, безперервне функціонування підприємства передбачає наявність у ньому ресурсів, які надходять із зовнішнього середовища через входи й передаються через виходи підприємства. У цьому розумінні діяльність підприємства є не що інше, як перетворення наявних ресурсів.

На прикладі підприємств громадського харчування, можна побачити, що виконання намічених ними цілей стає можливим лише із залученням і перетворенням ресурсів, а кінцевим продуктом є послуга. По вхідних каналах підприємства

забезпечуються сировиною, напівфабрикатами, продуктами, енергією (електроенергією, теплом і ін.), трудовими, інформаційними, фінансовими й іншими ресурсами, по вихідних каналах у зовнішнє оточення надходять матеріальні (приготовлена їжа), фінансові, інформаційні й інші потоки.

По-четверте, складність і багатофункціональність підприємства диктують необхідність поділу праці серед його частин. Цей поділ здійснюється як по горизонталі, так і по вертикалі структури підприємства.

Горизонтальний поділ праці відбувається між частинами підприємства, розташованими на одному рівні ("рівноправними"), наприклад, постачальницькі, фінансові, кадрові, збутові служби.

Вертикальний поділ праці пронизує підприємство від верху до низу, тобто забезпечує підпорядкованість між рівнями його структури. Тим самим структура підприємства має характер ієрархії, при якому вищестоячі служби обумовлюють діяльність нижчестоячих, залишаючи останнім певну свободу дій при розробці й виконанні рішень.

Наприклад, внутрішня будова підприємства харчування має, з одного боку, горизонтальний поділ (приміщення для прийому й зберігання сировини, виробничі, для обслуговування клієнтів, технічні тощо), а з іншої, – вертикальний: директор, його заступники, завідувач виробництвом, кухари й т. д.. Горизонтальні зв'язки забезпечують виконання операцій, вертикальні - управління ними для реалізації прийнятих керівництвом рішень.

По-п'яте, завдяки ієрархічному принципу побудови підприємство має достатню динамічність і гнучкість, а отже, і здатність до адаптації при зміні зовнішнього й внутрішнього середовища.

По-шосте, цілеспрямована поведінка підприємства, долаючи вплив перешкод за допомогою механізму адаптації, досягається за допомогою управління.

По-сьоме, управління повинно здійснюється за допомогою прийому, передачі, обробки й нагромадження інформації.

Інформаційний обмін між елементами підприємства дозволяє координувати їхню поведінку й досягати цілей підприємства.

2.9. Життєвий цикл організації

Організації зароджуються, розвиваються, добиваються успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, але жодна не живе без змін. Нові організації формуються щодня. У той же час щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися процвітають, негнучкі – зникають. Керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятний стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл організацій як про передбачувані їхні зміни з визначеною послідовністю станів протягом часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна побачити, що існують певні етапи, через які проходять організації, і переходи від одного етапу до іншого є передбачуваними, а не випадковими.

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду етапи життєвого циклу організації можна представити наступним чином.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю.

Створення. Це – небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Задача цього

періоду – швидкий успіх. Цілі – здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Управління здійснюється активним і підготовленим керівником та його командою.

Зростання. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрась до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Зрілість. Відмітні ознаки цього періоду – утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Маючи в правлінні акціонерів, організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту.

Здійснюється удосконалення всіх частин і децентралізація. На цьому етапі нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу – більш відточені.

Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Спад. В результаті конкуренції на ринку зменшується попит на продукцію чи послуги організації. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску. Керівники шукають шляхи утримання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва

приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

Бюрократична тяганина, не завжди обґрунтована стратегія, неефективна система мотивацій, громіздка система контролю, закритість до нових ідей – все це, створює умови для занепаду організації. В результаті організація поступово починає розпадатися.

Графічно основні етапи життєвого циклу організації представлені на рис. 2.13. На ньому показано по висхідній лінії створення, зростання і зрілість організації, а також її занепад, що позначений спадаючою кривою.



Рис. 2.13. Типова крива життєвого циклу організації

Тривалість життєвого циклу для різних організацій, а також тривалість окремих етапів відрізняється. Визначити конкретно, де починається і де закінчується кожний етап – важка задача, розв'язання якої є завданням менеджменту організації.

2.10. Види організацій

Будь-яку формальну організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати за допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності.

Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл.2.2).

Найбільш важливою серед наведених ознак є класифікація організацій за правовим статусом і формою господарювання.

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або родини. Воно відповідає за свої зобов'язання усім своїм майном чи капіталом. Таке підприємство може бути зареєстрованим як самостійне або як філія іншого. Форму одноосібних мають здебільшого підприємства з невеликою кількістю працівників.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян, створені з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного члена колективу в діяльності, використання власного або орендованого майна.

Таблиця 2.2

Класифікація організацій за різними ознаками

Класифікаційні ознаки	Види організацій
Мета й характер діяльності	Комерційні Некомерційні
Форма власності майна	Приватні Колективні Державні
Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні Кооперативні Господарські товариства
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, Сільськогосподарські Будівельні Торговельні Банківські та ін.
Розмір за чисельністю працівників	Малі Середні Великі
Ставлення до прибутку	Комерційні Некомерційні

Господарські товариства являють собою об'єднання підприємців з певною залежністю від характеру інтеграції осіб чи капіталу, а також мірою відповідальності за свої зобов'язання. До них належать:

- повні товариства;
- товариства з обмеженою відповідальністю;
- командитні товариства;
- акціонерні товариства.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій

Продовження таблиці 2.3

<p>Керівництво (управління)</p>	<p>За бажанням власника</p>	<p>За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників</p>	<p>Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію</p>
<p>Можливості інвестування</p>	<p>Обмежені розмірами капіталу власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит</p>	<p>Те саме, що і для одноосібного володіння</p>	<p>Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів</p>
<p>Інформація про бізнес</p>	<p>Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції</p>	<p>Те саме, що і для одноосібного володіння</p>	<p>Офіційна інформація надається акціонерам. Щорічно проводяться ревізія й аналіз господарської діяльності, складається звіт. Щоквартально подається звітність органам статистики та податкової інспекції</p>

Продовження таблиці 2.3

Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)
-----------------------	----------------------	---------------------	---

З-поміж суб'єктів господарської діяльності особливо виокремлюють малі підприємства, що складають основу малого бізнесу. Згідно з законодавством України до них належать підприємства з такою кількістю працівників:

- у промисловості й будівництві – до 200 осіб;
- в інших галузях виробничої сфери – до 50 осіб;
- у науці й науковому обслуговуванні – до 100 осіб;
- в галузях невиробничої сфери – до 25 осіб;
- у роздрібній торгівлі – до 15 осіб.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству.

2.11. Види організацій в Україні

Організації в Україні, які мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до її законодавства (законів, декретів, постанов, указів тощо).

Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно із законами України про підприємництво. Крім того, відповідно до інших законодавчих актів існують такі організації, як банки, страхові компанії, кредитні спілки, біржі, фонди.

Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинг-компанії, виробничі об'єднання, франчайзні об'єднання.

Формування та функціонування об'єднань в Україні мають свої особливості, які визначаються умовами перехідного періоду від адміністративно-командної системи економіки до ринкової. Тому слід шукати найбільш ефективні форми об'єднань.

Один з напрямів сучасного етапу економічної реформи в Україні – це пошук шляхів демонополізації та розукрупнення великих підприємств. Розв'язання цієї проблеми повинно супроводжуватися формуванням нових ефективних зв'язків між підприємствами. Так, комерціалізація великих торговельних об'єднань показала, що ефективність діяльності цих утворень найбільше залежить від їх взаємодії в нових умовах.

Передусім це стосується ситуації, коли в процесі комерціалізації виділилися більш великі підприємства з високим рівнем кваліфікації робочої сили, менеджменту, маркетингу тощо. Без використання цих чинників інші підприємства приречені на відставання. Одночасно потребують нових різновидів зв'язків і фірми, створені на базі приватного капіталу. Отже, логіка розвитку економічних відносин в Україні зумовлює необхідність створення об'єднань якісно нового типу.

Світова практика формування підприємницьких структур свідчить, що найдоцільніше в основу кооперації між великими та дрібними фірмами покласти систему франчайзних договірних відносин. Термін «франчайза» запозичено з французької мови і означає угоду великих корпорацій (франчайзерів) з малими фірмами (франчайзі) або окремими підприємцями на засадах системи взаємовигідних пільг та привілеїв. На Заході так функціонують відомі фірми «Макдональдс», «Кока-кола», «Адідас» та ін.

Франчайзер надає право дрібному підприємцеві вести справу згідно з визначеною угодою формою, на певній території та протягом зумовленого часу. При цьому велика фірма забезпечує малу своїми товарами, рекламними послугами, ефективними технологіями, фірмовим знаком тощо.

Франчайзі здійснює свою підприємницьку діяльність під керівництвом франчайзера, забезпечуючи його послугами в сфері

менеджменту, маркетингу та інвестицій шляхом більшої поінформованості про місцеві умови виробничо-господарської діяльності та ринкові особливості економіки даного регіону. За своєю суттю франчайзі виконують функції дилерів, торговельних підприємств, посередників, ліцензіантів, філій, роздрібних продавців і зобов'язані підтримувати ділові контакти тільки з франчайзерами.

Найчастіше франчайза виникає в галузі торгівлі, послуг, харчування. Не виключена можливість її застосування в сфері виробництва, науково-дослідної діяльності, навчання.

До переваг системи франчайзних договірних відносин можна віднести:

- зменшення витрат на рекламу і забезпечення її більш високої якості;
- широке громадське визнання учасників угоди;
- стандартизацію продукції та зменшення витрат на її виготовлення і реалізацію;
- розширення комерційних можливостей та освоєння нових ринків;
- забезпечення висококваліфікованого рівня підготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- залучення на основі наукових методів добору кваліфікованої робочої сили;
- налагодження зв'язків з надійними постачальниками;
- зменшення ризику підприємницької діяльності;
- отримання сировини та виробів для комплектації за пільговими цінами;
- пільгове фінансування та кредитування учасників угоди;
- забезпечення ефективного інвестування капіталу;
- обґрунтування найбільш вдалого географічного розміщення підприємств (франчайзі).

Звичайно, взаємини франчайзі з франчайзером будуються на відрахуванні певних сум останньому на основі угоди. Наприклад,

франчайзі корпорації «Макдональдс» відраховують щомісячно у вигляді гонорарної плати 3% суми доходу, 8,5% рентних платежів, а також 4% на рекламу. Франчайзні відносини для дрібних фірм надзвичайно вигідні. Про це свідчить такий факт, що у США щорічно франчайзними угодами охоплено понад півмільйона представників малого бізнесу. Слід зазначити й те, що на Заході учасниками франчайзних договорів переважно є представники приватного капіталу.

РОЗДІЛ 3. МІСІЯ, ЦІЛІ І ЗАВДАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Місія організації

Організація не може вижити в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямків, що задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче домогтися у своїй діяльності.

Цільовий початок у діяльності організації виникає тому, що організація – це об'єднання людей, що переслідують визначені цілі.

Люди створюють організації для того, щоб з їх допомогою вирішувати свої проблеми і тому організація із самого початку свого існування має цільову орієнтацію.

Люди із зовнішнього оточення – покупці, споживачі, ділові партнери, громадськість та інші також переслідують свої цілі при взаємодії з організацією. Вони додають організації визначену спрямованість і тим самим розвивають цільовий початок у її діяльності. При цьому мова іде про дві складові – **місію та цілі**.

Існує два поняття місії – у широкому і вузькому змісті слова.

У першому випадку місія розглядається як констатація філософії (цінностей, принципів) і призначення, сенсу існування організації.

В другому випадку місія розглядається як сформоване твердження того, для чого існує організація, чим вона відрізняється від подібних їй організацій. Місія повинна відбивати інтереси різних груп людей, пов'язаних з діяльністю організації і залучених у процес її функціонування – власників і співробітників організації, покупців продукту, ділових партнерів, місцевого співтовариства, суспільства в цілому.

Добре сформована місія визначає те, чим є організація, для чого вона існує у суспільстві.

Основними характеристиками місії організації є:

1. Цільові орієнтири організації, що відбивають те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
2. Сфера діяльності – визначається продукт, який організація пропонує покупцям і на якому ринку він реалізується;
3. Філософія організації – ті цінності, що прийняті в організації;
4. Можливість і способи здійснення діяльності – наявність техніки, технології, ноу-хау, тобто її можливості для виживання;
5. Імідж організації.

Правильний вибір місії організації, її чітке формулювання та адекватне осмислення всіма членами організації є необхідною умовою успішної діяльності.

Значення місії полягає в тому, що:

по-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що являє собою організація і до чого вона прагне, які засоби вона готова використовувати, яка її філософія. Вона формує і закріплює імідж організації.

по-друге, місія сприяє формуванню єдності усередині підприємства і створенню корпоративного духу, а саме:

- місія робить ясним мету організації, і співробітники свої дії орієнтують на неї, у єдиному напрямку;

- вона сприяє формуванню мікроклімату в організації, тому що через неї до людей доводяться філософія, цінності, принципи.

по-третє, місія створює можливість для більш дієвого управління організацією, тому що вона є базою для формування цілей, сприяє виробленню стратегії, встановленню спрямованості і припустимих границь функціонування організації, а саме:

- забезпечує стандарти для розподілу ресурсів, створює базу для оцінки їхнього використання;

- визначає для працівників зміст їхньої діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Таким чином, місія не повинна визначати конкретні вказівки, що і у які терміни варто робити організації. Місія визначає напрямок руху організації, ставлення організації до процесів і явищ, що протікають усередині і поза нею.

Місія повинна бути чітко сформульована, зрозуміла всім членам організації, виключати можливість різного тлумачення, давати можливість творчому і гнучкому розвитку організації. Проблема місії по суті – проблема орієнтації організації. Питання стоїть так: на себе чи на замовника, клієнта? В країнах з ринковою економікою давно зрозуміли, що організація буде успішно функціонувати, якщо буде задовольняти яку-небудь потребу, що знаходиться за її межами.

Тому місію організації пов'язують не з прибутком, а з максимальним задоволенням громадських потреб і тоді, як говорив Генрі Форд "прибуток вряда чи пройде мимо". В такій організації стимулюють в першу чергу не тих, хто дає прибуток сьогодні, а тих хто сприяє збільшенню клієнтури організації і тим самим забезпечує прибуток і у майбутньому.

Місія організації може змінюватись, але така подія повинна бути добре обдуманна, глибоко обґрунтована і відповідати можливостям і бажанням робітників.

3.2. Цілі організації та їх класифікація

Якщо місія визначає загальні орієнтири, напрямки функціонування організації, зміст її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого прагне організація, фіксується у виді її цілей.

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик організації, досягнення яких є бажаним і на досягненні яких спрямована її діяльність. Процес визначення цілей та їх взаємозв'язку називається цілеполаганням, яке являється початковим моментом в діяльності менеджера. Неправильно поставлені цілі знижують ефективність організації, а іноді є причиною її загибелі.

Значимість цілей для організації полягає в наступному:

- вони є основою планування.
- вони лежать в основі побудови організаційних відносин.
- на цілях базується система мотивації, яка використовується в організації.

- вони служать базою для контролю й оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації і визначених цінностей. При цьому правильно сформульовані цілі повинні задовольняти наступним ключовим вимогам:

- по-перше, цілі повинні бути досяжними, щоб служити підвищенню ефективності організації. Нереальні цілі приводять до демотивації працівників і втраті ними орієнтира;

- по-друге, цілі повинні бути гнучкими, тобто підлягати коректуванню відповідно до тих змін, що можуть відбутися в оточенні, або в зв'язку з новими можливостями, що з'явилися в організації;

- по-третє, цілі повинні бути конкретними і вимірними, щоб можна було їх кількісно виміряти й оцінити. Ціль повинна чітко фіксувати, що необхідно одержати, у які терміни досягти її і хто повинний досягати ціль. Чим конкретніша ціль, тим легше сформулювати стратегію її досягнення;

- по-четверте, цілі повинні бути сумісними. Довгострокові цілі повинні відповідати місії, їх формують у першу чергу, а короткострокові цілі – відповідати довгостроковим. Важливо щоб цілі не суперечили одна одній;

- по-п'яте, цілі повинні бути прийнятними для основних суб'єктів і для тих, хто їх реалізовує.

Загальні цілі організації утворюють фундамент для розробки стратегії розвитку і встановлення ключових цілей за такими важливим функціональними підсистемами організації, як маркетинг, виробництво, персонал, фінанси, менеджмент та

науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Кожна з цих підсистем реалізує свої цілі, що логічно впливають із місії та загальної цілі організації.

Управління організацією носить багатоцільовий характер. Це перспективні й оперативні, соціальні, політичні, економічні, наукові, технічні та інші цілі. Класифікація цілей дозволяє конкретизувати задачу цілеполягання і використовувати відповідні механізми і методи по кожному класу цілей.

Класифікація цілей здійснюється за різними ознаками.

1. Залежно від важливості для організації цілі можуть бути стратегічними, тактичними і оперативними.

Стратегічні цілі орієнтовані на вирішення перспективних масштабних проблем, які якісно змінюють життя й імідж організації, наприклад досягнення першості в своїй сфері діяльності, вихід на міжнародні ринки, докорінне оновлення виробничої бази тощо.

Стратегічні цілі визначають характер діяльності на перспективу, і для їх реалізації потрібні великі витрати. Вибір стратегії поведінки фірми – завжди дуже відповідальна та важлива справа.

Тактичні цілі є проміжними відносно стратегічних і відображують окремі етапи досягнення їх, наприклад проведення модернізації чи капітального ремонту.

Оперативні цілі визначаються на основі стратегії розвитку фірми і реалізуються в рамках стратегічних ідей.

2. За часовою ознакою з погляду їх реалізації цілі поділяють на короткострокові (до одного року), середньострокові (1– 5 років) і довгострокові (більше 5 років).

Короткострокова мета ставиться, як правило, до того, щоб зробити фірму здатною зберігати стійке становище на внутрішньому ринку і протистояти іноземній конкуренції. Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових, деталізація і конкретизація дій, що передбачені для їх досягнення. Самі вони є етапами на шляху досягнення довгострокових цілей.

Середньострокова мета спрямована переважно на те, щоб стати фірмою-лідером, здатною домогтися провідного становища серед фірм-конкурентів на внутрішньому ринку, і почати конкурувати на зовнішньому.

Довгострокова мета зосереджена на захопленні й утриманні відповідної частини міжнародних ринків у галузі своєї спеціалізації.

3. За змістом цілі поділяються на технологічні, економічні, виробничі, адміністративні, маркетингові, науково-технічні, соціальні тощо.

До **технологічних цілей** можна віднести комп'ютеризацію, впровадження гнучких технологій, створення нових підрозділів.

Прикладом **економічних цілей** є зміцнення фінансової стабільності організації, збільшення прибутковості, підвищення ринкової вартості капіталу, прискорення його оборотності..

Виробничі цілі можуть стосуватися випуску визначеного обсягу товарів і послуг, підвищення їхньої якості, зниження собівартості.

Адміністративні цілі передбачають, наприклад, досягнення високої керованості організацією, надійної взаємодії між співробітниками, високої дисципліни, узгодженості в роботі.

Маркетингові цілі пов'язані із завоюванням тих або інших ринків збуту, із збільшенням кількості покупців, клієнтів, з продовженням життєвого циклу товарів і послуг, досягненням лідерства в цінах та ін.

Науково-технічні цілі орієнтують фірму, підприємство на створення і впровадження у виробництво нових і вдосконалення існуючих зразків продукції, доведення їх до рівня вимог світових стандартів.

Соціальні цілі зосереджені на створенні сприятливих умов праці, життя і відпочинку працівників, підвищенні їхнього освітнього й кваліфікаційного рівня тощо (ліквідація важкої фізичної праці, налагодження відносин соціального партнерства, забезпечення людей високоякісним медичним обслуговуванням і т. ін.).

4. За формою вираження можна говорити про цілі, які виражені у кількісних і якісних показниках.

У першому випадку мова йде, наприклад, про виробництво продукції в гривнях, тонах, штуках; у другому – про досягнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, що нічим виміряти не можна.

Класифікація цілей дає змогу конкретизувати завдання.

Завдання – це робота, яку необхідно виконати наперед визначеним способом і у визначені терміни. З технічного погляду завдання закріплюються не за працівником, а за робочим місцем або посадою. Кожна посада включає ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

Завдання, які необхідно розв'язати в процесі їх досягнення, формуються на основі цілей організації. Завдання більш конкретні й мають не лише якісні, а й кількісні, просторові та часові характеристики.

3.3. Управління за цілями

У сучасному менеджменті широко використовується управління за цілями.

Управління за цілями – це філософія менеджменту, орієнтована на результати, яка передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів. Управління за цілями – це перш за все інструмент пошуку управлінських рішень, адекватних відповідним умовам.

Суть концепції в тім, що управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Кожен керівник повинний мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Цілі і задачі узгоджуються на всіх рівнях управління. Процес управління за цілями включає:

- визначення повноважень і обов'язків усіх керівників;

- розробка цілей менеджменту в рамках встановлених обов'язків;
- складання реальних планів досягнення поставлених цілей;
- контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих результатів.

Таким чином цілеполагання – це початок всієї управлінської діяльності, а її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для їхнього досягнення.

Управління за цілями передбачає, що керівництво організацією є не привілеєм однієї людини, а функцією менеджменту організації. У такому разі головною проблемою найвищого керівництва (керівника) є формування найбільш адекватної завданням його фірми команди професіоналів.

Процес управління за цілями можна представити у вигляді чотирьох етапів.

1. Визначається коло повноважень і обов'язків усіх керівників підприємства,
2. Розробляються цілі менеджменту в рамках встановлених обов'язків.
3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.
4. Здійснюються контроль, вимірювання, оцінювання роботи й здобутих кожним керівником результатів.

Отже, якщо визначення цілей є початком будь-якої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, потрібних для досягнення цілей. Менеджери не тільки складають плани, а й організують виконання їх шляхом формування структурних підрозділів, процесів і методів, за допомогою яких організовується спільна ефективна праця.

Переваги управління за цілями:

- 1) підвищення ефективності роботи (продуктивності) за рахунок чіткого розуміння цілей;
- 2) підсилюється мотивація до роботи, тому що кожен керівник бере участь у розробці цілей;

3) існує особиста зацікавленість кожного в досягненні цілей;
4) покращення взаємодій між ступенями і ланками; при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими;

5) удосконалювання системи контролю й оцінки роботи кожного члена організації відповідно до досягнутих результатів.

Разом із тим практика менеджменту виявила деякі обмеження ефективного застосування управління за цілями:

1) система неефективна на погано організованому і погано керованому підприємстві, де прийнято за правило спускати цілі зверху, не залучаючи до її розробки й узгодження керівників інших рівнів.

2) її важко використовувати, якщо немає особистої мотивації і необхідної для управління інформації, а також при незадовільній організації контролю.

3) це трудомісткий, складний і довгий процес;

4) при управлінні за цілями увага керівників концентрується на досягненні поточних і короткострокових результатів, нерідко на шкоду довгостроковим цілям.

Тому дуже важливо дотримуватися логічної послідовності розробки цілей:

1. Усвідомлення змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Аналіз внутрішнього середовища організації.

3. Визначення прогнозування проблем та загальних уявлень про цілі організації.

4. Формулювання цілей діяльності.

5. Розробка планів-завдань для досягнення цілей (ухвалення рішень стосовно шляхів досягнення цілей).

6. Управлінський контроль (графік) за процесом виконання рішень і реалізацією цілей.

7. Досягнення бажаної відповідності внутрішнього та зовнішнього стану організації

3.4. Управління за результатами

Сутність цієї концепції полягає в тому, що система управління фірмою орієнтована на кінцеві результати і ґрунтується на використанні творчого потенціалу трудового колективу.

Основні положення концепції:

- 1) результати є основою діяльності;
- 2) для досягнення результатів необхідно мати сильну волю.

Основні поняття: цілі – це ті ключові результати, до яких організація прагне у своїй діяльності протягом довгого періоду. Нормативна кількість цілей – від 4 до 6.

Ключові результати можуть бути трьох типів:

- за комерційною діяльністю – оборот, покриття витрат, змінні й постійні витрати, частка на ринках збуту, рентабельність, платоспроможність, використання капіталу та ін.;
- за функціональною діяльністю підрозділів – кількість і якість виробленої продукції, використання виробничих потужностей, сировини, матеріалів, енергії та ін.;
- за некомерційною діяльністю, що сприяє досягненню безпосередніх функціональних цілей – ефективність роботи персоналу, мотивування працюючих, атмосфера в організації, використання робочого часу, співробітництво з іншими організаціями, імідж підприємства, творчість, досвід.

3.5. Технології менеджменту в телекомунікаціях

Технології менеджменту в телекомунікаціях – це система методів ефективного управління, тобто це – певні методи збору і обробки інформації, розробка і впровадження системи контролю, певні принципи управління персоналом в інфокомунікаційній сфері тощо.

Виходячи з особливостей організації використовують різні технології управління :

1. Технологія управління, що ґрунтується на потребах.

Застосовується тоді, коли в організації не існує планів формування виробництва і управління; працівники не зацікавлені в діяльності компанії і часто конфліктують з керівництвом; існує велика плинність кадрів.

У такій ситуації управління спрямоване на стимулювання діяльності персоналу, яке здійснюється за рахунок задоволення матеріальних і соціальних інтересів. В результаті забезпечення всіх інтересів працівника відбувається зростання продуктивності праці.

2. Технологія, що базується на постійних перевірках.

Вона має місце тоді, коли діяльність працівників недостатньо координована; взаємодія між персоналом і підрозділами погано налагоджена; з боку начальства відсутній контроль за результатами діяльності працівників; кваліфікація працівників недостатня.

3. Технологія за результатами діяльності.

Застосовується у тому випадку, якщо на підприємстві немає хорошого стимулювання діяльності, погана збутова політика підприємства, діяльність більшої частини персоналу обмежується їх робочим місцем.

Управління здійснюється тільки після отримання результатів, при цьому відбувається організаційна і функціональна підготовка (створення аналітичного відділу).

4. Технологія за цілями діяльності.

Використовується, коли немає єдиного принципу формування цілей, коли при реалізації цілей і завдань відсутня статистика процесу, коли постійно відбувається перегляд поставлених цілей.

В цьому випадку управління ґрунтується на бізнес-плані. При цьому може застосовуватися просте цільове (визначаються терміни і кінцева мета), програмно – цільове (розробка цілей управління та механізм їх реалізації) і регламентне управління (визначаються кінцеві діли при обмеженні ресурсів).

Якщо при програмно-цільовому управлінні мета має бути досягнута в певні терміни, то при регламентному терміни не обумовлюються.

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Поняття та загальна характеристика функцій менеджменту

Управління розглядається як процес, як серія безперервних взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей організації. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають **управлінськими функціями**.

Слово **функція** в перекладі з латинської означає здійснення, виконання.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій - одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Виділяють чотири основні функції менеджменту: **планування, організація, мотивація і контроль**, оскільки саме ці функції беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу. Що стосується координування та регулювання, то ці важливі управлінські важелі фактично є складовими планування, організації, мотивації та контролю.

Таким чином, процес управління - це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;

Узгодження і взаємодія всіх функцій здійснюється за допомогою **координації**, яка являє собою суть процесу управління.

Узгодженість дій персоналу через встановлення між ними гармонійних зв'язків досягається на основі раціональності, чіткої взаємодії виконавців, оперативності й надійності.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем.

Призначення діяльності органів управління – забезпечити єдність дій всіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Вона здійснюється через комунікації.

Координація забезпечує, по-перше, єдність і безперервність процесу управління, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рис. 4.1).

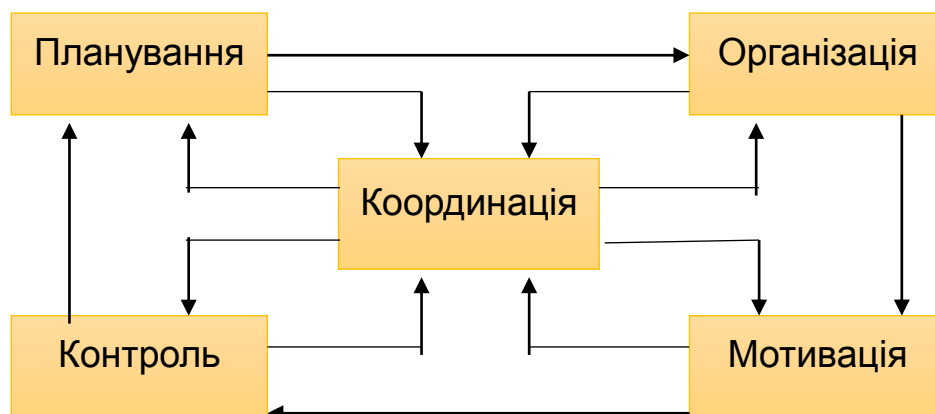


Рис. 4.1. Взаємозв'язок функцій менеджменту

Отже, функції планування, організації, мотивації та контролю можна вважати головними, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність буде здійснюватися шляхом послідовного їх застосування.

1. Функція планування

Планування є базовою функцією менеджменту. Вона пов'язана з визначенням цілей організації й виявленням шляхів і засобів їхнього досягнення. На цій базі формуються інші ланки менеджменту, складаються управлінські відносини.

Планування – це процес визначення мети, постановки завдань, розроблення структури організації, технології виробництва, визначення необхідних трудових і матеріальних ресурсів, а також розробка рішень і заходів щодо досягнення мети організації.

Тобто, планування - це прогнозування реальних можливостей, які необхідно реалізувати для досягнення визначеної мети.

За своєю суттю функція планування відповідає на три основні питання:

1. Де ми знаходимося на даний час? Керівники повинні оцінити сильні та слабкі сторони організації в таких важливих галузях, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Все це здійснюється з метою визначення, чого може реально досягти організація.

2. Куди ми хочемо прямувати? Оцінюючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, такі як конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні та культурні зміни, керівництво визначає, що може перешкодити організації досягненню цих цілей.

3. Як ми збираємося це зробити? Керівники повинні вирішити, як в загальних рисах, так і конкретно, що повинні робити члени організації, щоб досягти виконання цілей організації.

За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрями зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Іншими словами, планування - це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

Через зміни у навколишньому середовищі плани необхідно переглядати, щоб вони узгоджувалися з реальністю.

2. Організація.

Організовувати – значить створювати певну структуру.

Функція «організація» в широкому розумінні – це вид управлінської діяльності, спрямований на нормальне функціонування організації.

Функція «організація» – це процес створення такої структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення загальних цілей. Ця структура включає певне поєднання людських, матеріальних і фінансових ресурсів, необхідних для реалізації планів. Отже, функція «організація» тісно пов'язана із плануванням.

Організаційна діяльність передбачає функціональний поділ праці по вертикалі і по горизонталі. Із цим пов'язане створення різних служб і відділів в організації. Необхідно розглянути й інший аспект побудови організації – взаємовідносини повноважень, які пов'язують вище керівництво з низовими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу й координації завдань.

Засобами, за допомогою яких керівництво встановлює зв'язок між управлінськими рівнями, є делегування повноважень.

Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження, або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації й направляти зусилля її співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду. Щоб делегування було діючим, необхідна відповідність між повноваженнями й відповідальністю, тобто, керівництво повинне делегувати працівникові повноваження, достатні для виконання всіх завдань, за які він прийняв на себе відповідальність. Це відомо як принцип відповідності.

3. Мотивація

Мотивація – це спонукання (стимулювання) себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Керівник завжди повинен пам'ятати, що навіть чітко розроблені плани і найдосконаліша структура організації позбавлені сенсу, якщо хтось не виконує фактичну роботу організації. І завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Мотивація, тобто створення внутрішніх мотивів до дії, є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Тому керівнику слід визначити, які ж насправді потреби працівників, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу. Потреби – це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спонукає до дії.

4. Контроль

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Існують три аспекти управлінського контролю.

Перший аспект – це **встановлення стандартів**, тобто точне визначення мети, яка повинна бути досягнута у визначений час. Воно ґрунтується на планах, розроблених у процесі планування.

Другий аспект – це **вимірювання** того, що було насправді досягнуто за певний період, і порівняння досягнутого з очікуваними результатами.

Третій аспект – це **коригування серйозних відхилень** від початкового плану. Одна з можливих дій - перегляд цілей для того, щоб вони стали більш реальними та відповідали ситуації.

5. Координація.

Координація – це вид управлінської діяльності, спрямований на підтримку необхідної відповідності між різними елементами системи, на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків, норм виробітку.

Функцію координації можна визначити як узгодження дій чисельних виконавців плану відповідно до цілей організації. У

невеликих організаціях, де всі члени організації знають одне одного, легко створюється робочий колектив і домогтися координації їхньої роботи не є складним питанням.

Але у великих організаціях з високим рівнем спеціалізації й розподілу обов'язків досягнення необхідного рівня координації потребує від вищої адміністрації певних зусиль. Ця функція займає важливе місце в роботі керівника.

4.2. Класифікація функцій менеджменту

За ознакою місця в менеджменті можна виділити **загальні** (основні) та **часткові** (спеціальні) функції менеджменту.

Загальні (основні) функції визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, виду організації, характеру діяльності, масштабів і т. ін. Загальні функції властиві управлінню будь-якою організацією. Вони немовби поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату.

До основних функцій належать: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

Спеціальні функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають їх спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від конкретної організації.

Спеціальні функції менеджменту класифікують за такими ознаками:

1) за видом управлінської діяльності в процесі поділу управлінської праці спеціальні функції поділяються на:

- управління основним виробництвом;
- допоміжним виробництвом;
- технічною підготовкою;
- матеріально-технічним забезпеченням;
- патентно-ліцензійною діяльністю;

– капітальним будівництвом тощо.

2) за видом об'єкта управління – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

3) за видом елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну.

Слід відзначити, що будь-які спеціальні функції реалізуються шляхом застосування основних функцій, тобто планування, організації, мотивації та контролю.

4.3. Планування як функція менеджменту

Планування є головною функцією менеджменту, від якої певною мірою залежать усі інші функції.

Планування – це процес визначення мети, постановки завдань, розроблення структури організації, технології виробництва, визначення необхідних трудових і матеріальних ресурсів, а також розробка рішень і заходів щодо досягнення мети організації. Тобто, планування – це прогнозування реальних можливостей, які необхідно реалізувати для досягнення визначеної мети.

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань:

- 1) якою має бути реальна мета організації;
- 2) що слід робити членам організації, щоб досягти її.

Менеджер, займаючись управлінням, намічає мету організації та прагне визначити найкращі способи її досягнення. Він аналізує бюджети, розклади, інформацію про стан галузі та економіки в

цілому, ресурси, що є в розпорядженні підприємства, і ресурси, які воно спроможне придбати.

Планування може здійснюватися на різний період. Планування показників (завдань) до року називається **короткостроковим**, від року до п'яти – **середньостроковим**, більше п'яти років – **довгостроковим**. Слід зазначити, що цей розподіл все ж таки умовний і залежить від багатьох чинників: складності, тривалості, трудомісткості, наукоємності та інших чинників виробництва і можливостей самої організації.

Короткострокове планування – це оперативне або поточне планування.

Довгострокове – це планування на перспективу, його ще називають стратегічним плануванням. Воно полягає у виборі стратегії розвитку організації.

Короткострокове і довгострокове планування тісно взаємопов'язані. Саме довгострокові (стратегічні) плани визначають направленість короткострокових (поточних) планів, при цьому перші розглядаються як мета, другі – як завдання для досягнення цієї мети. Короткострокові плани – це сходинки до досягнення довгострокових планів, і кількість цих сходинок залежить від складності мети, теперішніх і майбутніх можливостей.

Короткострокові плани є реальними і точними (наскільки це можливо) розрахунками з урахуванням реальних можливостей.

Довгострокові плани – це менш точні, і навіть, можливо, нереальні щодо до моменту планування, але з урахуванням перспективи розвитку якихось нових можливостей (наприклад, в науці, техніці і т. д.) вони стають цілком реальними і досяжними.

Довгостроковий план формулює головну лінію, що визначає діяльність організації, вибір і розробку основоположних ідей, мети, завдань з максимальним використанням наявних можливостей і перспектив. Він є основною стратегією і перспективою організації, націлює її на майбутнє, на стабільний розвиток і благополуччя.

Планування може здійснюватися у двох напрямках:

1) від наявності реальних можливостей до кінцевого результату;

2) від кінцевого результату до розрахунку необхідних можливостей.

Перший відповідає тому, що ми можемо досягти при наявних можливостях, тобто це рух від можливостей до результату. Другий - це рух від результату до можливостей, тобто до визначення того, які ресурси необхідні, щоб досягти відомого (запланованого) результату.

Виділяють два види планування:

1) стратегічне планування (стратегічні плани);

2) планування реалізації стратегії (тактичні плани) (рис.4.2).

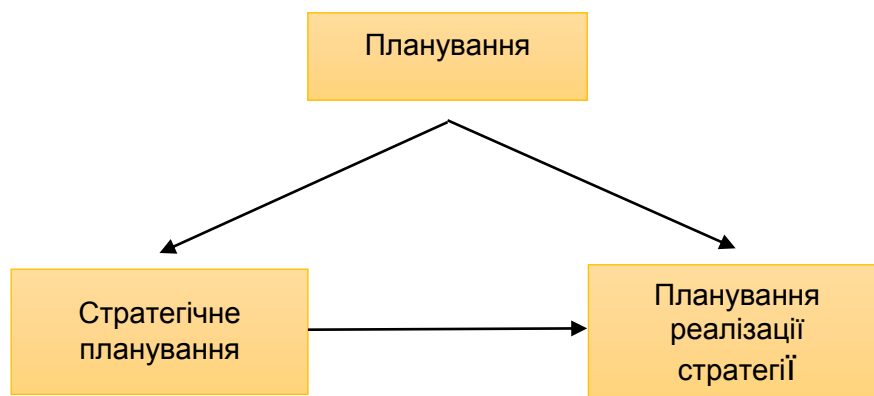


Рис. 4.2. Види планування та їх взаємозв'язок

Стратегічне планування включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період від 2 до 5 років. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління.

Планування реалізації стратегії (тактичні плани) є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії порівняно з місією організації.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву. Тактичні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

4.4. Стратегічне планування: сутність та функції

Будь-яке підприємство є складною системою взаємодіючих між собою елементів. Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливе без досягнення збалансованості і єдиної спрямованості роботи всіх його підрозділів. Рішенню даної задачі сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дозволяє визначити і погодити стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення глобальних цілей фірми.

Стратегія є одним з ключових елементів стратегічного управління.

Стратегія – це система, що визначає напрями перспективного розвитку підприємства, має необхідну наукову і ресурсну базу, забезпечуючи складній організації збалансованість і загальний напрям зростання і виступаюча як засіб досягнення цілей підприємства.

Стратегія – це прийняті її вищим керівництвом напрями розвитку всіх елементів організації або способи діяльності для досягнення головних довгострокових цілей, з урахуванням позиції організації в навколишньому середовищі і реальних можливостей її розвитку.

Стратегія передбачає розробку та прийняття стратегічного плану розвитку підприємства.

Сутність концепції стратегічного планування, полягає в необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей

підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для їхньої реалізації необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі.

Стратегічне планування – це набір дій і рішень, які використовуються керівництвом для розробки специфічних стратегій, що сприяють досягненню загальних цілей організації.

Метою стратегічного управління є визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

Результатом стратегічного планування є стратегічний план. Розробка стратегічного плану – це процес формулювання стратегії по етапам, з роз'ясненням ролі кожного члена підприємства. Стратегічні плани складаються з метою хоча б частково послабити або перебороти невизначеність, що складається навіть у порівняно близькому майбутньому організації.

Стратегічне планування дає значну кількість переваг компаніям, які його застосовують. По-перше, воно приносить чисто фінансову користь, а по-друге, підвищує престиж та імідж компанії.

Разом з фінансовими перевагами стратегічне планування забезпечує і нематеріальну користь за п'ятьма головними напрямками:

1. Стратегічне планування сприяє попередженню суперечок в колективі у випадку застосування особливого способу заохочення підлеглих – втягнення їх у процес формування стратегії. Менеджер має можливість передбачати різного ряду складнощі в майбутньому і відшукувати шляхи їх подолання.

2. Рішення, прийняте групою, має більше шансів на виживання, оскільки враховує ряд альтернатив. Взаємодія групи допомагає розробити найбільшу кількість можливих шляхів вирішення проблеми, що обговорюється.

3. Мотивація службовців збільшується у зв'язку з їхнім залученням до розробки стратегічних планів.

4. Проблеми суперечливості дій окремих співробітників та групою скорочуються в результаті застосування системи участі. Стратегічне планування чітко виявляє відповідальність кожного.

5. Скорочується протидія внесеним змінам. Мабуть одна з найголовніших причин протидії службовців нововведенням полягає в їх невпевненості відносно впливу наслідків цих нововведень безпосередньо на них самих.

Стратегічне планування характеризується як процес, у якому раціональний аналіз сформованої ситуації і майбутніх можливостей веде до формулювання довгострокових намірів, стратегій, цілей, заходів з урахуванням можливих шансів і ризиків. При цьому стратегічне планування повинне не тільки характеризувати основний шлях перспективного розвитку, але й дозволяти модифікувати його або, якщо в цьому виникає необхідність, здійснювати відповідні корективи.

З погляду технології, стратегічне планування визначається як:

- 1) встановлення стратегічних цілей;
- 2) розробка стратегій з досягнення поставлених цілей;
- 3) розподіл необхідних для реалізації цілей ресурсів.

Існування чіткої стратегії та процес її формування приносить користь, як з фінансової сторони, так і з чисто психологічної. Таким чином, кожен керівник, що приймає головні елементи стратегічного плану, з найменшими витратами може досягти ефективності в праці.

Стратегічний план не є одноденним заходом, тому його не можна використовувати раз і назавжди. Менеджерам часто доводиться змінювати, доповнювати і покращувати стратегію і концепції. Це буває у таких випадках:

- коли назріває необхідність змінити напрям зусиль підприємства.
- коли необхідно стимулювати зростання прибутку.

- коли потрібно удосконалити систему обробки інформації та прийняття рішень.
- у випадку, якщо менеджер помічає, що ресурси використовуються на розвиток неперспективних напрямків діяльності.
- якщо з'являється потреба в удосконаленні внутрішньої координації між ступенями ієрархії.
- коли галузь, в якій функціонує підприємство, швидко змінюється.
- якщо діяльність підприємства стала виходити з-під контролю керівника.
- коли менеджер стоїть на перехресті і не знає яким шляхом далі розвивати підприємство.
- коли керівник починає відводити більше часу своєму особистому комфорту, ніж процвітанню підприємства.

Стратегічне планування – процес складний і довготривалий, він вимагає залучення значних коштів і фахівців різного рівня і кваліфікації. Організовуючи стратегічне планування варто створити декілька робочих груп: групу вищого керівництва, робочу групу спеціалістів і групу зовнішніх консультантів, які б в процесі розробки стратегії підприємства узгоджували свої дії.

4.5. Процес стратегічного планування

Стратегічне планування полягає у розробці стратегій. У свою чергу, стратегія – це детальний комплексний план зі здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування виступає як сукупність рішень і дій, які забезпечують розробку конкретних стратегій, практична реалізація яких забезпечує можливість досягнення поставленої мети. Стратегічні плани визначають напрями життєдіяльності організації.

Перед складанням стратегічного плану необхідно знати обстановку на цей момент часу, тобто можливості внутрішнього середовища і можливий вплив зовнішнього середовища на складання плану.

Внутрішнє середовище вивчається, аналізується і оцінюються його можливості для реалізації поставленої мети. При цьому необхідно враховувати його сильні і слабкі сторони. До них належать: природні і людські ресурси, рівень розвитку технології, рівень економічних, соціальних і політичних відносин в суспільстві. Необхідно максимально використовувати сильні чинники (сторони) внутрішнього середовища і знаходити можливості для посилення його слабких сторін, навіть за рахунок зовнішніх джерел. Важливе значення для стратегічного планування має також прогноз розвитку чинників внутрішнього середовища в майбутньому, що може зробити суттєвий вплив на місію організації.

Другим важливим чинником у визначенні стратегії організації є вивчення, аналіз і оцінка можливого впливу **чинників зовнішнього середовища** на момент початку планування і прогноз або передбачення змін у зовнішньому середовищі, які можуть посилити цей вплив. До чинників зовнішнього середовища, котрі можуть впливати на місію організації, належать: міжнародні, економічні, соціальні, ринкові, політичні й інші відносини, а також рівень розвитку технології та міжнародна конкуренція і торгівля. Вивчення і прогноз можливого впливу цих чинників на місію організації дають їй можливість орієнтуватися і враховувати конкретні ситуації при виборі стратегії, оскільки на зовнішні чинники організація може впливати лише тією мірою, якою це дозволяє їй робити зовнішнє середовище.

Стратегічне планування включає:

- розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду тощо);
- адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин з оточенням;

- внутрішню координацію – відображення сильних і слабких сторін діяльності організації;
- усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Процес стратегічного планування містить наступні етапи (рис. 4.3).

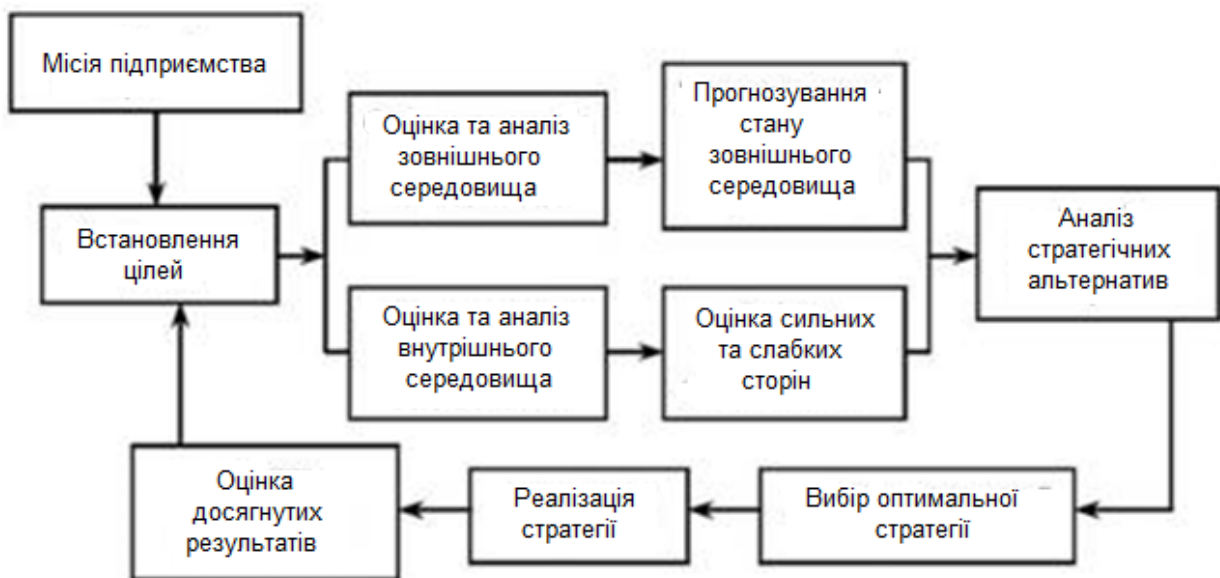


Рис. 4.3. Модель стратегічного планування

Дві останні ланки моделі відображають процеси планування реалізації стратегії.

Стратегія планування здійснюється у невеликому плановому відділі (~6 чоловік) і приймається на нарадах вищого керівництва.

Розглянемо складові процесу стратегічного планування.

1. **Місія** – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація), це загальна мета або завдання організації. Наприклад, місія автомобільної фірми – забезпечення людей транспортом.

2. При **формуванні системи цілей** слід пам'ятати, що вони повинні бути :

- конкретними і підлягати вимірюванню;
- різної тривалості: довготерміновими – 5 років, середньотерміновими – 1-5 років, короткотерміновими – до 1 року
- такими, які можна досягти;
- такими, які побудовані на принципах взаємного доповнення.

Розробка планів забезпечення досягнення цілей є функцією реалізації стратегій.

3. **Оцінка та аналіз зовнішнього середовища** здійснюються шляхом контролю факторів зовнішнього середовища. В основі стратегічних планів лежить глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз можливих змін у зовнішньому середовищі підприємства, всебічний прогноз його майбутнього розвитку, насамперед науково-технічного прогресу і ринків, а також оцінка власного потенціалу (SWOT– аналіз).

При цьому важливо розробити таку методику, яка дасть змогу кількісно оцінити вплив кожного фактора. Так, силу впливу факторів можна оцінювати у відсотках: економічні + 25 %; політичні - 10 %; ринкові + 50% тощо. Знаки «+», «-» означають відповідно позитивний або негативний вплив. На базі отриманих даних можна виводити загальну оцінку.

4. **Оцінка сильних та слабких сторін** здійснюють у напрямі вивчення стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, виробництва, культури (образу) організації, використання робочої сили, а також позиції організації на ринку (маркетингові дослідження).

5. **Аналіз стратегічних альтернатив** базується на оцінці чотирьох можливих для організації варіантів :

- обмеженому зростанні (цілі встановлюються від досягнутого);
- зростанні (рівень цілей перевищує рівень попередніх показників);

- скороченні (ліквідація, відмова від зайвого, переорієнтація);
- поєднанні попередніх варіантів.

Найчастіше організації використовують перший варіант, хоча великою популярністю відзначається і другий.

6. Останній етап стратегічного планування завершується **вибором стратегії**. Вибір стратегії – це вибір напрямку руху до мети.

Її доцільно здійснювати на основі оцінки таких факторів:

- рівень ризику;
- вплив минулих стратегій;
- вплив власників;
- залежність від фактора часу.

Слід пам'ятати, що кінцевим результатом стратегічного планування будуть конкретні рішення та показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, розмір витрат тощо).

Вибір стратегії зумовлений цілями організації, ризиком, на який іде компанія, зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства. За характером поведінки на ринку розрізняють активну і пасивну стратегію.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

1) диверсифікацією – постійним розширенням діяльності підприємства.

2) технологічною орієнтацією – підприємство розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку.

3) наступальністю – бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції.

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

1) концентрацією діяльності підприємства на визначеній сфері.

2) ринковою орієнтацією – підприємство спочатку вивчає запити споживачів, а потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити.

3) обороною – підприємство захищає свою частку ринку шляхом оновлення продукції у відповідь на дії конкурентів.

4.6. Планування реалізації стратегії. Тактика, політика, процедури, правила

Стратегічне планування визначає, що і коли хоче досягти організація. Але для виконання її цілей важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії (тактики).

Планування тактики – це вибір дій на даний момент.

Якщо стратегія характеризується встановленням орієнтирів, то тактика – установкою реальних дій в короткостроковому періоді. Стратегія реалізується через стратегічні плани, тактика – через поточні або оперативні плани.

Тактика встановлюється залежно від зовнішніх можливостей організації і впливу чинників зовнішнього середовища на даний момент часу.

Тактику можна визначити як короткострокову стратегію. Характеристики тактичних планів наступні:

1. Тактику розробляють з розвитком стратегії.
2. Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як тактика часто розробляється на рівні керівників середньої ланки.
3. Тактика розрахована на більш короткий відрізок часу, ніж стратегія.
4. Результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років, проте тактичні результати, як правило, проявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними діями.

Для вироблення тактики необхідно:

- 1) проводити постійний контроль, аналіз і оцінку можливостей внутрішнього середовища і чинників зовнішнього середовища:

2) здійснювати координування чинників внутрішнього середовища залежно від зміни чинників зовнішнього середовища для досягнення запланованих результатів.

Тактика розробляється для конкретних умов і стану внутрішнього і зовнішнього середовища, для конкретної ситуації. Тому тактику можна розглядати як ситуаційний підхід до вирішення задач на шляху до мети.

Реалізація стратегії, тобто розробка тактики, здійснюється у двох напрямках:

1) з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;

2) за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Складові елементи **адміністративного напряму** наступні.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розвитку стратегій;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють коротший час, ніж стратегії;

Прикладом може бути стратегія автобусного заводу, сутність якої полягає у виході на міжнародний ринок автобусів. А тактичні плани повинні спрямовуватися на поступове поліпшення якості автобусів (конструкції, двигуна тощо) з реалізацією їх в Україні та країнах Європейського Союзу (ЄС).

Політика – це загальне керівництво щодо дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на уніфікацію деталей та вузлів автомобіля.

Процедури – це опис можливих дій, які слід виконувати в конкретній ситуації. Наприклад, зміст інструкції з експлуатації автомобіля визначає сутність процедур його технічного огляду й обслуговування, ремонту тощо.

Правило – це точне визначення того, що повинне бути зробленим у конкретній ситуації, тобто більш точне, більш

конкретне, більш обов'язкове визначення дій. Воно вказує на те, що слід робити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне й обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа.

Правила і процедури :

- вказують працівникам напрям дій;
- виключають повторення;
- дають змогу передбачити події;
- сприяють порівнянню з минулим, аналогом тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змогу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

Економічний напрям базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників та управлінні за цілями.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, поданих у кількісній формі, з метою досягнення певних цілей, які також мають кількісне вираження. Формування бюджету здійснюється у цифровій формі. При цьому враховують усі видатки, витрати, збитки, а також надходження грошових коштів, доходів тощо. Механізм формування бюджету передбачає попередню розробку кошторисів службами й підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

З метою конкретизації напряму реалізації стратегії доцільно формувати **систему показників**, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

Управління за цілями являє собою підхід, згідно з яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, які забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху. Фактично керівник будь-якого підрозділу отримує планове завдання, виходячи з необхідності виконання планів вищої ланки. Управління за цілями здійснюється етапами.

Управління за цілями є достатньо ефективним способом реалізації стратегії.

Однак менеджер повинен чітко уявляти собі можливі причини невдачі програми управління за цілями, до яких відносяться:

- відсутність зацікавленості та підтримки вищого керівництва;
- відхилення від концепції програми;
- труднощі при постановці цілей;
- збільшення канцелярської роботи;
- дефіцит часу;
- відсутність відповідної кваліфікації у працівників;
- відсутність індивідуальних стимулів;
- слабка інтеграція з іншими елементами організації;
- непотрібні зміни;
- неможливість об'єднатися навколо конкретної ідеї.

Оцінка стратегії (оцінка досягнутих результатів) – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.

Отже, планування як функція менеджменту, як процес складається з таких взаємозалежних етапів:

1. Встановлення цілей і завдань.
2. Розробка і вибір стратегії діяльності фірми (стратегічне планування).
3. Розробка і вибір тактики реалізації виробленої стратегії (оперативне/поточне планування).

4.7. Сутність і особливості планування у сфері послуг

Планування діяльності сервісного підприємства має ряд особливостей, що обумовлені специфікою самих послуг і процесів їхнього надання й ускладнюють роботу зі складання планів діяльності підприємства. Якщо в матеріальному виробництві існує міцний фіксований зв'язок між економічними факторами (наприклад, норми часу або витрат сировини та матеріалів для всіх виконуваних робіт), то при наданні послуг такий зв'язок є більш гнучким і складним. Використання стандартів, правил, норм і

нормативів при обслуговуванні клієнтів часто ускладнене або неможливе, а зв'язок між економічними або технологічними факторами багато в чому визначається самим споживачем послуг, його перевагами, смаком, можливостями.

Для більшості підприємств, що обслуговують клієнтів, важко точно визначити, а отже, і скласти обґрунтований план загального обсягу послуг, що надаються. Натуральні показники виявляються неприйнятними через різноманіття і непорівнянність окремих послуг, а вартісні - внаслідок відсутності об'єктивної грошової оцінки багатьох послуг і робіт (наприклад, в освіті, охороні здоров'я та ін.). Оскільки діяльність галузі в значній мірі залежить від обсягу і структури попиту на послуги, що надаються, планування в організаціях сфери обслуговування, на відміну від виробничих підприємств, має більше імовірнісний характер і вирішує кілька завдань.

Завдання планування у сфері послуг:

- забезпечення цілеспрямованого розвитку організації і всіх її структурних підрозділів;
- своєчасне розпізнавання проблем і можливостей у сфері послуг, розробка конкретних заходів, спрямованих на підтримку сприятливих, тенденцій або стримування негативних;
- координація діяльності структурних підрозділів і робітників підприємства у сфері послуг;
- створення об'єктивної бази для ефективного контролю, оцінювання діяльності підприємства на підставі порівняння фактичних параметрів з планованими;
- мотивування трудової активності працівників з використанням ступеня виконання планових завдань по наданню послуг, як основного показника;
- інформаційне забезпечення працівників – плани повинні мати відомості про цілі, строки і умови виконання робіт з надання послуг.

Усі менеджери сервісного підприємства, незалежно від їх ієрархічного рівня та посади, навіть в найменших підрозділах виконують функцію планування.

РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Поняття і сутність організації взаємодії

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, завданням якої є створення структури організації, а також забезпечення її всім необхідним для ефективної діяльності та досягнення запланованих цілей.

Організаційна структура управління – один з основних елементів управління організацією. Вона характеризується розподілом цілей і завдань управління між підрозділами й працівниками організації. По суті, структура управління – це організаційна форма поділу праці з прийняття й реалізації управлінських рішень.

Організаційна функція менеджменту – це процес проектування і створення двох структур: управлінської і виробничої. Ці структури тісно взаємопов'язані.

Структура управління повинна забезпечувати процес управління, координації та контролю в організації.

Таким чином, під **організаційною структурою управління** необхідно розуміти сукупність управлінських ланок, що розташовані у визначеній підпорядкованості і забезпечують взаємозв'язок між керуючою і керованою системами.

Виробнича структура має забезпечити процес виробництва (технологія, обладнання, працівники відповідної кваліфікації) в об'ємі планових завдань при дотриманні запланованої якості робіт.

Організаційна функція менеджменту полягає зокрема у:

- 1) визначенні мети і завдань спільної діяльності персоналу;
- 2) виявленні потреби в ресурсах і забезпечення ними;
- 3) встановленні послідовності дій виконавців, тривалості й термінів виконання їх;

4) виборі способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей для реалізації мети.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Це досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

Внутрішнім вираженням організаційної структури управління є склад, співвідношення, розташування й взаємозв'язок окремих підсистем організації. Вона спрямована насамперед на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав і відповідальності.

У структурі управління організацією виділяються наступні елементи: ланки (відділи), рівні управління і зв'язку – горизонтальні й вертикальні.

До **ланок управління** відносяться структурні підрозділи, а також окремі фахівці, що виконують відповідні функції управління. До ланок управління слід віднести також менеджерів, що здійснюють регулювання й координацію діяльності декількох структурних підрозділів.

В основі утворення ланки управління лежить виконання відділом певної функції управління. Зв'язки, що устанавлюються між відділами, носять горизонтальний характер.

Отже, організація взаємодії має два аспекти :

1. Поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;

2. Встановлення взаємин повноважень, які пов'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації.

Головна проблема на стадії організаційної роботи – це вибір найбільш придатного для мети і завдань підприємства варіанта розподілу праці та комплектування штату відповідно до штатного розкладу, який включає відповідні посади, тобто пошук та підбір людей, які можуть впоратися з конкретними обов'язками. Іншими

складовими організаційної роботи є визначення розмірів оплати праці працівників, допомога їм у набутті навичок і оцінювання якості їхньої праці. Як правило, на вищому рівні управління визначається організаційна структура підприємства в цілому та комплектуються штати вищого рівня. Менеджмент середньої ланки виконує ті ж функції, лише, як правило, в межах свого підрозділу.

Встановлення взаємин повноважень вимагає визначення сутності понять «повноваження» та «делегування».

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань.

Владні повноваження – це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів.

Владні повноваження визначаються трьома характеристиками:

1. Владні повноваження визначаються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації. При зміні посади змінюються і повноваження. Менеджери наділяються владними повноваженнями з огляду на їх позиції в організаційній ієрархії, і кожен, хто займає аналогічну посаду, повинен отримати ті самі права.

2. Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими. Владні повноваження поширюються з вершини ієрархічної піраміди організації до її основи, але підпорядкованість або підлеглисть працівників ґрунтується насамперед на їх впевненості в легітимності наказів менеджерів. Реальні права керівника визначаються свідомим виконанням підлеглими його команд. Якщо співробітники відмовляються підкорятися розпорядженням, владні повноваження керівника втрачають силу.

3. Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу. Посади на вершині ієрархії наділяються більшими обсягами формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.

Делегування – це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії.

Делегування є необхідним в організації оскільки передача частини прав на нижні рівні владної піраміди сприяє максимальній гнучкості цієї організації та її адаптації до зовнішнього середовища.

Керівник, як правило, не в змозі сам вирішувати всі управлінські проблеми, навіть ті, які безпосередньо входять у коло його службових обов'язків, оскільки їх занадто багато, вони різнобічні і специфічні, а його знання, досвід і запас часу – обмежені.

Тому, зберігаючи за собою розробку стратегії, контроль і загальне управління, він передає вирішення менш значних проблем, права і відповідальність підлеглим, які мають необхідні знання, досвід та зацікавленість брати участь в управлінні. Внаслідок цього в рамках управлінської структури проходить перерозподіл прав, обов'язків і відповідальності між її суб'єктами.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини людей (працівників) в організації.

Визначальними елементами процесу делегування є обов'язки, повноваження та відповідальність.

Обов'язки – це необхідність виконувати функції пов'язані з роботою. Обов'язки делегуються, головним чином формально, у вигляді завдань, завжди зверху донизу.

Слід розрізняти офіційне (за наказом) і неофіційне (в усній формі) делегування повноважень.

При офіційному делегуванні повноваження делегуються посаді, а не особі. Причому межі повноважень визначаються правилами, процедурами, посадовими обов'язками в письмовому вигляді.

При неофіційному делегуванні повноваження делегуються особі в усному вигляді.

Відповідальність – це обов’язок виконувати доручені завдання і забезпечувати їх задовільне розв’язання

Відповідальність має подвійну властивість. З одного боку, посадова особа приймаючи повноваження, бере на себе відповідальність за своєчасність і якість їх виконання, з іншого – керівник, який делегував повноваження, зберігає за собою відповідальність за їх виконання перед вищими органами управління. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує якісне виконання повноважень. Отже чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим більшим є обсяг його відповідальності.

Висновок: при офіційному делегуванні разом з повноваженнями делегується і відповідальність. При неофіційному делегуванні відповідальність не делегується. Врешті-решт відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегував бригадиру повноваження управління процесом складання виготовленої продукції. Але відповідати за результат буде сам менеджер.

Навіть у великих організаціях, де багато делегування, відповідає вищий за посадою менеджер. Великий обсяг відповідальності є умовою високих окладів.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивість розширяться в напрямі вищих рівнів управління. Повноваження залежать також від традицій моралі, культури, звичок, обрядів тощо.

Не слід плутати повноваження з владою. Повноваження делегуються, а влада – це реальна здатність діяти і впливати на ситуацію.

У менеджменті розрізняють **лінійні** та **функціональні** повноваження.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв’язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, виходячи при цьому з настанов, законів, звичаїв.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління підприємством. Прикладом може бути ієрархія звань у військових, ступенів та звань у науковців, рангів (категорій) у державних службовців тощо.

Ефективність лінійних повноважень залежить від:

1) одновладдя, коли свої повноваження керівник отримує тільки від одного начальника;

2) обмеження норми керованості, тобто кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівникові.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією.

Наприклад, начальник планового відділу підприємства делегує функціональні повноваження в галузі планування начальнику планового відділу цеху, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

Можна виділити такі види функціональних повноважень:

– рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;

– обов'язкові погодження, коли функціональний керівник погоджує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;

– паралельні, за якими рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

Делегування лінійних і функціональних повноважень потребує ефективних мотивацій, впливу, керівництва (лідерства), комунікацій, контролю тощо. Тому у підпорядкуванні керівника можуть перебувати три типи апарату:

– консультативний – складається зі спеціалістів відповідної кваліфікації, які надають консультації керівництву в конкретних галузях (маркетинг, кадри, право і т. ін.);

– обслуговуючий – виконує певні часткові функції (плановий відділ, відділ кадрів, відділ маркетингових досліджень та ін.);

– особистий – різновид обслуговуючого апарату, що формується з працівників, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.).

Ефективність управління значною мірою залежить від обґрунтованого та своєчасного делегування повноважень. Передача повноважень можлива за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим. Це можливо тільки тоді, коли менеджер сам формує свою команду.

Переваги делегування:

1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);

2) дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;

3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;

4) часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Існує п'ять причин небажання керівників делегувати повноваження:

1. Перебільшення власних можливостей, тобто спрацювання принципу «Я це зроблю краще».

2. Відсутність здатності керувати.

3. Відсутність довіри до підлеглих.

4. Страх ризику.

5. Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку.

Підлеглі відмовляються від відповідальності і блокують делегування через шість причин:

1. Відсутність ініціативи, побоювання самостійно розв'язувати проблему.
2. Побоювання критики.
3. Відсутність необхідної інформації та ресурсів.
4. Перевантаження роботою.
5. Невпевненість у собі.
6. Відсутність додаткових стимулів.

Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці; розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів.

Організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, яка найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

5.2. Організаційна структура управління та її побудова

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою у стійких взаємостосунках, і які забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури можуть бути як окремі працівники, служби (підрозділи) так і окремі ланки апарату управління, а взаємозв'язки між ними підтримуються через горизонтальні і вертикальні зв'язки, які носять лінійний і функціональний характер.

Організаційну структуру управління становлять:

- кількість і види ланок управління на кожному його рівні;
- взаємне розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- завдання, права, обов'язки, повноваження і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних та спеціальних функцій управління;
- чисельність і професійно-кваліфікаційний склад працівників;
- ступінь централізації та децентралізації функцій управління.

В межах структури управління відбувається управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання і функції управління, і відповідно – права і відповідальність за їх виконання.

Організаційна структура повинна:

- відображати цілі і завдання організації, підпорядковуватись виробництву і змінюватись разом з ним;
- відображати функціональний розподіл праці і обсяг повноважень працівників управління, які визначаються політикою, процедурами, правилами, посадовими інструкціями;
- відповідати соціально-культурному середовищу і умовам в яких вона буде функціонувати. Тому спроби сліпо копіювати структури управління, які мають успіх не призведуть до бажаного результату, якщо умови будуть різними;
- встановлювати відповідність функцій і повноважень посадової особи з однієї сторони і рівня культури з іншої.

Управляти організаційною структурою – означає оптимально розподілити цілі і завдання між працівниками організації.

На вибір структури управління впливають:

- розмір організації, який визначає кількість ієрархічних рівнів і масштаб управління, а також задає її тип – функціональна, дивізіональна тощо;

– технологічні фактори: в умовах загальної автоматизації, при якій не потрібна постійна присутність людини, структура управління буває простішою;

– економічні фактори, наприклад, згрупувавши подібні види діяльності в єдиний підрозділ, керований єдиним органом управління замість декількох колишніх, можна значно знизити відповідні витрати;

– людський фактор пов'язаний із соціальною структурою персоналу та стосунками між людьми, вимагає врахування впливу неформальної структури на формальні зв'язки в організації;

– природні фактори – географічні або природно-кліматичні, наприклад, територіальна розкиданість підрозділів, їхня відірваність від центрального апарату управління, екстремальний характер умов роботи та ін.

Побудова організацій здійснюється шляхом організаційного проектування. Останнє впливає із стратегічного плану і спрямоване на виконання місії та реалізацію цілей організації.

Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і має такі етапи:

– горизонтальний поділ організації, наприклад, закріплення видів діяльності за лінійними та функціональними підрозділами;

– налагодження зв'язків між різними підрозділами;

– визначення співвідношень повноважень різних посад;

– визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

5.3. Типи організаційних структур та їх характеристика

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних типів. В практиці діяльності підприємств, в тому числі і сервісних, існує два типи структур управління – ієрархічна й адаптивна.

5.3.1. Ієрархічний (механістичний) тип структур управління

В ієрархічній побудові ті рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організації, утворюють лінійну структуру управління.

Необхідність переробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб у системі управління, які створили функціональну структуру управління.

Таким чином, існують дві основні структури управління – **лінійна та функціональна**, а всі інші є результатом комбінації цих двох основних типів.

Сукупність лінійних та функціональних органів становить організаційну структуру управління.

За лінійної структури поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Наприклад, робітник безпосередньо підпорядковується майстру, майстер, у свою чергу, – начальнику цеху, начальник цеху – директору, директор – генеральному директорові. За лінійної системи розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна структура управління наведена на рис. 5.1.

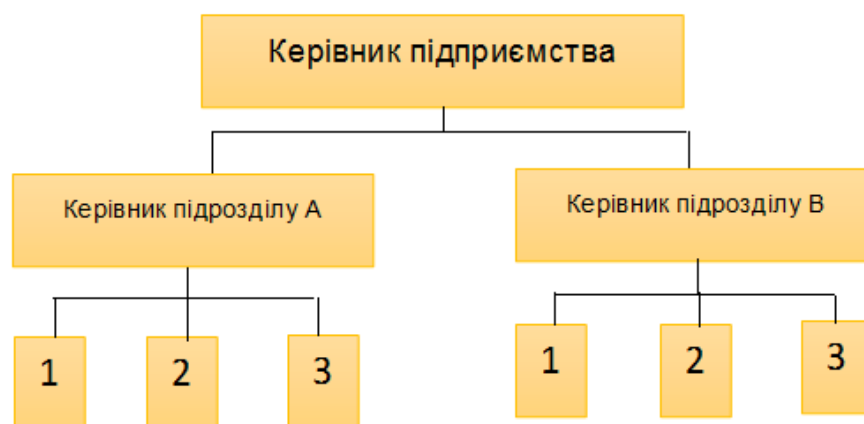


Рис. 5.1. Лінійна структура управління підприємством

Це одна з найпростіших організаційних структур управління. Вона характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу перебуває єдиний керівник, наділений всіма повноваженнями, який здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками, зосереджуючи у своїх руках всі функції управління.

При лінійному управлінні кожна ланка й кожен підлеглий мають одного керівника, через якого по одному каналу проходять всі команди управління. У цьому випадку управлінські ланки відповідають за результати всієї діяльності керованих об'єктів. Мова йде про виділення керівника на кожному об'єкті. Кожен керівник виконує всі види робіт, розробляє й приймає рішення, пов'язані з управлінням об'єктом.

Оскільки в лінійній структурі управління рішення передаються по ланцюжку «зверху вниз», а сам керівник нижчої ланки управління підлеглий керівникові більш високого над ним рівня, формується свого роду ієрархія керівників даної конкретної організації (наприклад, генеральний директор обласної дирекції поштового зв'язку (електрозв'язку), начальник центра зв'язку, начальник цеху зв'язку; або майстер ділянки, змінний інженер, начальник зміни). У цьому випадку діє принцип єдиноначальності, суть якого полягає в тому, що підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника.

Вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього начальника. Схематично лінійна структура управління може бути представлена у вигляді рис. 5.2.



Рис. 5.2. Схема лінійної організаційної структури управління

Видно, що у лінійній структурі управління кожен підлеглий має начальника, а кожен начальник має кілька підлеглих. Така структура функціонує в невеликих організаціях.

Лінійна структура управління є логічно більше стрункою й формально означеною, але разом з тим і менш гнучкою. Кожний з керівників має всю повноту влади, але відносно невеликі можливості вирішення функціональних проблем, що вимагають вузьких, спеціальних знань.

Лінійна організаційна структура управління має свої переваги й недоліки.

До переваг лінійної організаційної структури управління можна віднести:

- єдність і чіткість керівництва;
- чітко виражена відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів;
- простота управління (один канал зв'язку);
- оперативність у прийнятті рішень;
- узгодженість дій виконавців;

– одержання нижчими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.

Як недоліки цього найпростішого виду структур управління можна назвати:

– високі вимоги до керівника, який має бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники;

– велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів з підлеглими, вищими і суміжними ланками;

– відсутність ланок по плануванню і підготовці рішень;

– перевантаження інформацією, безліч контактів з підлеглими, вище посадовими особами й змінними структурами;

– концентрація влади в керуючій верхівці;

– структура може бути пристосована тільки до вирішення оперативних і поточних завдань;

– структура не гнучка і не дає змоги вирішувати завдання, обумовлені умовами функціонування, які постійно змінюються.

Лінійна структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління. Але в зв'язку з тим, що лінійна структура вимагає надто високої компетентності керівника з усіх питань, вона може використовуватися лише в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

Серйозні недоліки лінійної структури певною мірою можуть бути усунуті функціональною структурою

За **функціональної структури** управління здійснюється деякою сукупністю підрозділів, що спеціалізуються у конкретних видах робіт, необхідних для прийняття рішень у системі лінійного управління (рис. 5.3).

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за

спеціальностями. За цієї системи кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

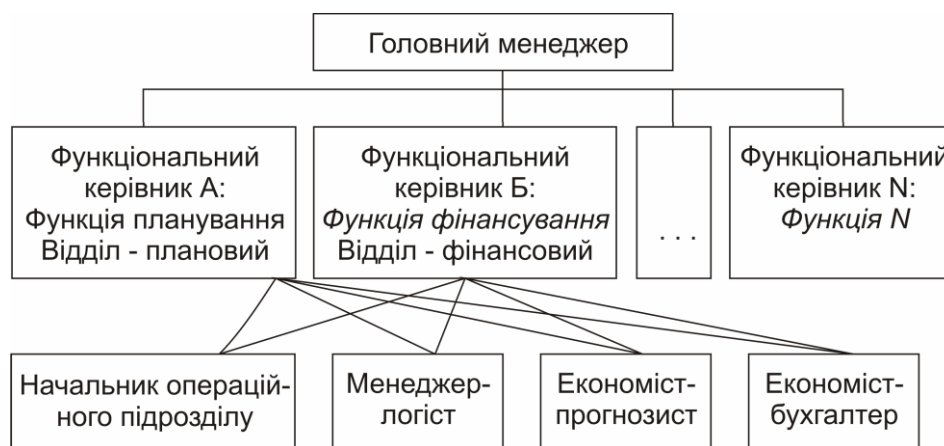


Рис. 5.3. Схема функціональної організаційної структури управління

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки (рис. 5.3).

Ідея полягає в тому, що виконання окремих функцій з конкретних питань покладається на фахівців, тобто кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

В організації, як правило, фахівці одного профілю поєднуються в спеціалізовані структурні підрозділи (відділи), наприклад відділ маркетингу, плановий відділ, бухгалтерія й т. п. Таким чином, загальне управління організацією починаючи із середнього рівня здійснюється за функціональним критерієм. Звідси й назва – функціональна структура управління.

Функціональне управління існує поряд з лінійною структурою, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Як видно з рис. 5.3, замість універсальних менеджерів, які повинні розбиратися й виконувати всі функції управління,

з'являється штат фахівців, що мають високу компетенцію у своїй області та відповідальні за певний напрямок (наприклад планування й прогнозування, фінансування).

Така функціональна спеціалізація апарату управління значно підвищує результативність діяльності організації. Як і лінійна, функціональна структура має свої переваги й недоліки.

Переваги функціональної структури управління можна звести до такого:

- висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій;
- спеціалізація підрозділів на виконанні визначеного виду управлінської діяльності,
- ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами;
- звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань;
- стандартизація, формалізація й програмування явищ і процесів;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю.

Як недоліки цього виду організаційної структури управління можна назвати такі:

- надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань "своїх" підрозділів;
- труднощі в підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами;
- поява тенденцій надмірної централізації;
- тривала процедура прийняття рішень;
- відносно негнучка організаційна форма, яка важко реагує на зміни;
- зниження відповідальності виконавців за роботу, оскільки кожен виконавець одержує вказівки від кількох керівників;
- неузгодженість і дублювання вказівок і розпоряджень, які одержують виконавці «зверху»;

– кожний функціональний керівник і функціональний підрозділ ставлять свої питання на перше місце, не погоджуючи їх з необхідністю досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Недоліком функціональної структури є те, що управлінський процес розривається на окремі погано пов'язані між собою функції. Якісне виконання функцій менеджменту не ліквідує цей недолік, і тому ця система використовується не часто.

Спроба подолання недоліків лінійної та функціональної структур призвела до виникнення комбінованих структур управління, які можна поділити на:

1. лінійно-функціональні;
2. лінійно-штабні;
3. бюрократичні;
4. дивізіональні;
5. адаптивні;
6. конгломератні.

Найбільш поширеними типами ієрархічних структур є лінійно-функціональна, лінійно-штабна і дивізіональна організація управління.

Лінійно – функціональна організаційна структура передбачає, що функціональні служби – маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження – отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. По кожній з цих функцій формується ієрархія служб (рис.5.4).



Рис. 5.4. Лінійно-функціональна структура управління

Однак делегуються не лінійні а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового відділу праці та заробітної плати, хоча останній перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху. Найефективнішою ця структура є там, де апарат управління виконує рутинні функції, які часто повторюються і рідко змінюються.

Перевагами лінійно-функціональних структур є

- стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління;
- висока виробнича реакція підприємства, тому що вона побудована на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців;
- зменшення дублювання зусиль у функціональних областях;
- поліпшення координації діяльності в функціональних областях.

Незважаючи на велике поширення лінійно-функціональних структур управління, вони мають і певні недоліки:

- розмивання розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації своїх локальних

цілей і завдань більшою мірою, ніж підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище за цілі всього підприємства;

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами;

- різке збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб;

- надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі;

- втрата гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур;

- слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства з такою організаційною структурою управління;

- неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища;

- утруднення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що утрудняє комунікацію.

У **лінійно – штабній** структурі при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій (рис. 5.5). Ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків. Діяльність функціональних фахівців у цих умовах зводиться до пошуку найбільш раціональних варіантів вирішення завдань. Остаточне ухвалення рішення і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником. В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності.

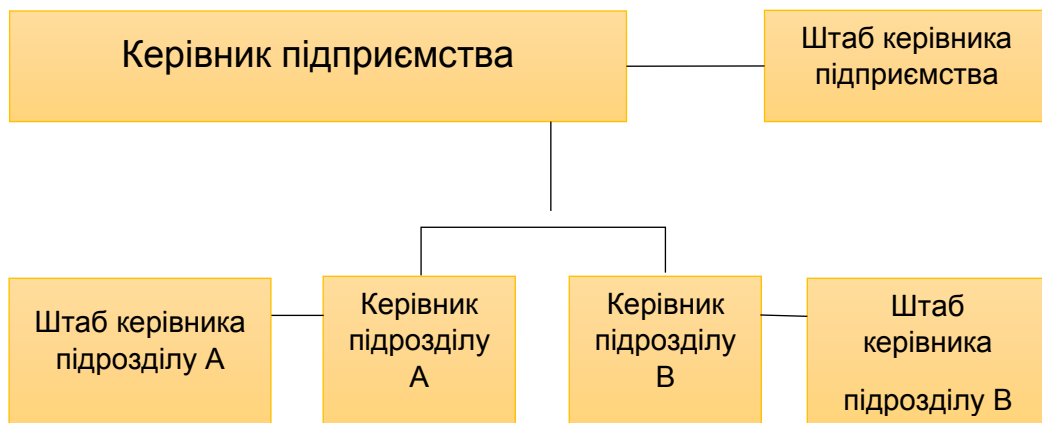


Рис. 5.5. Лінійно-штабна структура управління підприємством

Недоліком лінійно – штабної структури є тенденцію до збільшення штатів служб.

Лінійно-штабна структура також має свої переваги і недоліки (табл. 5.1).

Серед комбінованих структур виділяють **бюрократичні** структури управління. Цю модель характеризують такі моменти:

1) чіткий поділ праці, і як результат, поява висококваліфікованих спеціалістів.

2) ієрархічність рівнів управління, при якій нижчий рівень контролюється вищим.

3) наявність взаємопов'язаної системи формальних правил і стандартів.

4) формальна безособистість, з якою офіційні особи виконують свої обов'язки.

5) здійснення найму на роботу з урахуванням технічних кваліфікаційних вимог.

Аналіз лінійно-штабна організаційної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – більш глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників – звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем – можливість залучення консультантів й експертів 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями – недостатньо чітка відповідальність: приймаючий рішення працівник, як правило, не бере участі у його реалізації – надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме: підпорядкування по ієрархії управління, що є тенденцією до надмірної централізації

Раціональна (класична, традиційна) бюрократія характеризується поділом праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю кількості норм та правил поведінки персоналу тощо. Її недоліки – відсутність гнучкості та неможливість реагувати на нове.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюються споживачі, а також для міжнародних організацій слід використовувати **дивізіональні структури**, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні структури управління.

Дивізіональна структура – це структура, заснована на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Під відділенням (дивізіоном) мається на увазі організаційна товарно-ринкова одиниця, що має всередині необхідні власні

функціональні підрозділи. На відділення покладається відповідальність за виробництво і збут визначеної продукції й одержання прибутку, в результаті чого управлінський персонал верхнього ешелону підприємства вивільняється для вирішення стратегічних завдань.

Отже, для дивізіональних структур характерне поєднання централізованого стратегічного планування у верхніх ешелонах управління і децентралізованої діяльності відділень, на рівні яких здійснюється оперативне управління і які відповідальні за одержання прибутку. Ключовими фігурами стають не керівники функціональних підрозділів а менеджери які очолюють виробничі підрозділи.

Дивізіональні структури управління забезпечують більш тісний зв'язок виробництва із споживачами, істотно прискорюють його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі.

Структуризація організації по відділенням проводиться залежно від продукту, що випускається – дивізіонально-продуктова структура, залежно від споживача – дивізіонально-споживча структура, залежно від території, що обслуговується – дивізіонально-регіональна структура.

Недоліками дивізіональної структури управління є:

- формування додаткових рівнів управління для координації роботи відділів, груп тощо;
- дублювання функцій;
- збільшення витрат на утримання управлінського апарату;
- ускладнення процесу прийняття управлінських рішень;
- зниження зацікавленості в кінцевих результатах роботи.

5.3.2. Адаптивний тип структур управління

Ще одна група комбінованих структур управління отримала назву **адаптивних**. На відміну від ієрархічних (бюрократичних)

адаптивні структури здатні швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі.

Головна властивість цих структур – здатність відносно швидко пристосовуватись до нових умов. Вони орієнтуються на прискорену реалізацію складних програм і проектів у межах великих підприємств і об'єднань. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі, тобто на період реалізації проекту, програми, вирішення проблеми або досягнення встановленої цілі.

Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) структур:

- проектні;
- матричні;
- конгломератні.

Проектні структури – це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретної задачі. Найчастіше вони концентрують зусилля на одній задачі, наприклад: модернізація обладнання, розробка нових видів послуг або технологій їх надання тощо. В межах існуючої структури управління формується спеціальний підрозділ – проектна команда, яка працює на тимчасовій основі, до складу якої залучаються необхідні спеціалісти, а керівник проекту має певні проектні повноваження.

По закінченні проекту команда розформовується, а спеціалісти переходять в нову проектну структуру або на свої постійні місця роботи.

Перехід до проектних структур, як правило, вимагає значної підготовки. Перш за все, це пов'язано з перерозподілом всього персоналу по групах (командам) з 10-15 чоловік, яку очолює керівник і який спирається на групове вирішення проблем. Люди, які входять в команду повинні мати універсальні знання і навички, забезпечувати взаємозамінність. Вводяться гнучкі системи оплати праці. В нашій країні така форма структури управління отримала назву бригадний підряд.

В організаціях, які займаються різними напрямками діяльності створюють так звану **матричну структуру**, побудовану за принципом подвійного підпорядкування виконавців: члени проєктної групи підпорядковані як керівнику функціональної служби, де вони працюють постійно, так і керівнику проєкту (рис. 5.6).

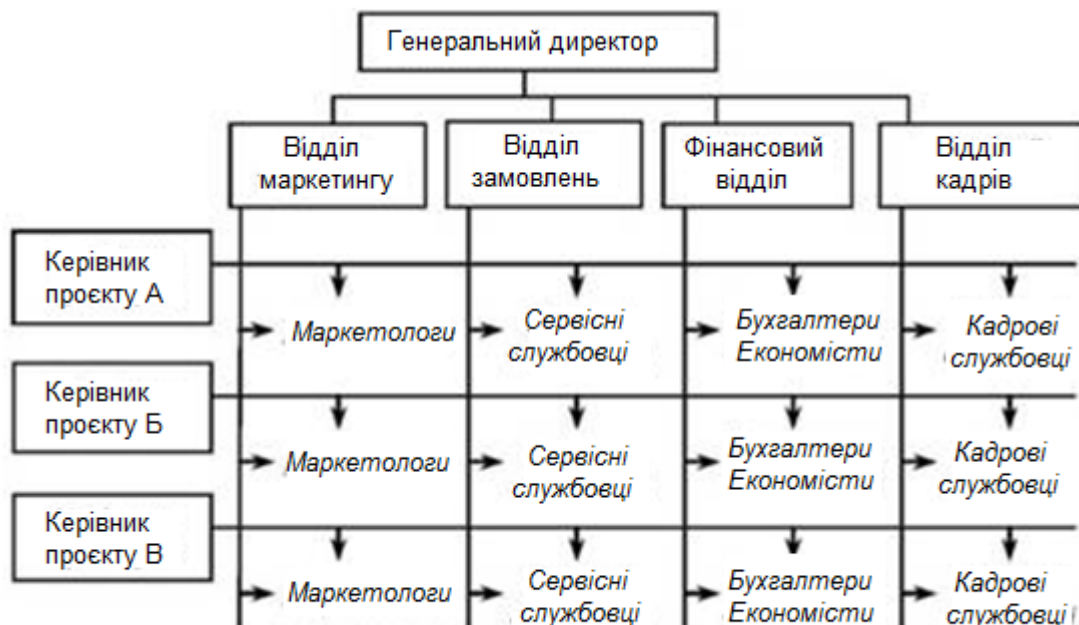


Рис. 5.6. Матрична структура управління

Матричну структуру використовують також для управління новими видами або підвидами діяльності, новими проєктами тощо. Наприклад, для освоєння технології надання нової послуги доцільно створити матричну структуру, учасники якої відповідатимуть за усі етапи – від проєктування до реалізації.

Перевагами матричної організаційної структури є підвищення ефективності використання персоналу; гнучкість структури, підвищення рівня компетентності на різних рівнях управління; забезпечення високої цільової орієнтації діяльності, швидка адаптація до змін оточуючого середовища.

До **недоліків** цього типу організаційної структури можна віднести – дуалізм управління; можливість виникнення

конфліктних ситуацій в проектних групах; громіздкість, складність впровадження в кризових умовах господарювання.

Конгломератна організаційна структура управління формується за рахунок поєднання різних типів організаційних структур. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовують дивізіональну структуру управління, в другій – лінійно – функціональну, в третій – матричну.

Розмаїття типів організаційних структур управління дає змогу організації обрати для себе оптимальний варіант. На сучасному етапі простежується тенденція до поширення адаптивних організаційних структур управління, що спричинено нестабільністю оточуючого середовища організації. Малі форми підприємництва тяжіють до застосування простих структур управління: лінійно-функціональних, лінійно-штабних тощо.

РОЗДІЛ 6. МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Поняття мотивації та її сутність

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

Мотив – це те, що викликає певні дії людини.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Суть мотивації полягає в тому, щоб за допомогою стимулів спонукати персонал організації до дій для досягнення поставленої мети, домагатися перетворення завдань організації у власні цілі працівників.

Значення мотивації для процесу управління людиною і підприємством в цілому полягає в наступному:

- мотивація сприяє виконанню і досягненню цілей організації.
- мотивація сприяє задоволенню потреб людей.
- мотивація, це один з факторів, який бере участь у створенні добрих людських взаєностосунків у колективі.
- мотивація, це один з факторів, що формує моральний дух підприємства, його культурні цінності, або, інакше кажучи, організаційну культуру.
- мотивація, це можливість оцінити працю людей за допомогою винагородження.

Функція мотивації охоплює розробку і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності.

Завдання функції мотивації – забезпечити виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм обов'язків та плану.

Процес спонукання (активізації) містить: формування цілей організації, спрямованих на додаткове задоволення потреб (матеріальних чи духовних) її працівників; визначення сукупності потреб, які потрібно задовольнити, а також активних дій, необхідних для задоволення потреб працівників.

Мотив праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є головною умовою одержання блага. Чим нагальніша потреба конкретного блага, чим сильніше бажання його одержати, тим активніше діє працівник.

Досвід свідчить, що робітники будь-якої організації працюють ефективно тільки в тому випадку, коли вони знають, за що працюють і які їхні потреби будуть задоволені. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби.

Отже, **мотивація** – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

Мотивацію можна також визначити як дію на психологію людини, внаслідок якої у неї виникає бажання продуктивно працювати.

Такими чинниками дії є:

- заробітна плата;
- матеріальна винагорода;
- матеріальні стимули;
- моральні стимули;
- інші чинники.

Мотиви можуть бути **внутрішніми та зовнішніми**.

Внутрішні мотиви пов'язані з одержанням задоволення від того, чим володіє людина, що вона бажає зберегти або навпаки – чого прагне позбутися. Наприклад, цікава робота приносить людині насолоду, і вона часто погоджується працювати майже задарма; в протилежному разі вона згодна на все, аби цієї роботи позбутися.

Зовнішні мотиви зумовлені прагненням людини володіти речами, які їй не належать, або навпаки – уникнути такого володіння.

Дослідження свідчать, що за умови володіння достатніми засобами задоволення потреб 20 % людей не бажають працювати ні за яких обставин. З решти: 36 % готові працювати у разі цікавої роботи; 36 % – щоб позбутися самотності; 14 % – через страх втратити себе; 9 % – тому що праця приносить радість.

Лише 12 % людей як головний мотив діяльності називають гроші, 45 % – славу, 35 % – задоволеність змістом роботи, 15 % – владу.

Для успішного керівництва людьми кожний менеджер повинен хоча б у загальних рисах уявляти, чого хочуть і чого не хочуть його підлеглі; які внутрішні та зовнішні мотиви їхньої поведінки; в якому співвідношенні вони перебувають; як можна впливати на них і яких результатів при цьому чекати. На підставі цього менеджер або формує відповідну мотиваційну структуру поведінки підлеглих, розвиває в них бажані мотиви та послаблює негативні, або здійснює пряме стимулювання їхніх дій.

Мотивація базується на двох категоріях:

1) потребах – це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і

2) винагородах – це те, що людина вважає цінним для себе.

Потреби бувають **первинні** (фізіологічні) і **вторинні** (психологічні), а винагороди – **внутрішні** (дає сама робота: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і **зовнішні** (дає організація: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо).

Первинні потреби – це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

Вторинні потреби – це потреби, що впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе.

Розрізняють **внутрішню** і **зовнішню** винагорода.

Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма).

Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагорода, так і моральної. Матеріальна – зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат, кар'єрне зростання тощо. Моральна – присвоєння звання «кращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо.

Для здійснення мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей.

Виділяють три підходи до мотивації:

- традиційний,
- з позиції людських відносин,
- з позиції людських ресурсів.

Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву **сучасних підходів**.

Традиційний підхід. Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як економічна людина, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

Підхід з позицій людських відносин – це концепція соціальної людини. Вона стверджує, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера.

Підхід з позиції людських ресурсів ґрунтується на твердженні: якщо менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів – фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Знання мотивації дає змогу розробити способи досягнення максимальної віддачі від підлеглих на основі виразного уявлення про їхню поведінку, про мотиви, що змушують їх працювати краще або гірше. У менеджменті мотивація розглядається перш за все як фактор підвищення продуктивності праці працівників.

6.2. Теорії мотивації та їх класифікація

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи:

1. застосування політики «батога і пряника»;
2. використання методів психології (згідно з доктринами Фрейда та ін.)

У сучасній управлінській науці розрізняють **змістовні та процесійні теорії мотивації**.

6.2.1. Змістовні теорії мотивації

В основі **змістовних теорій мотивації** лежать потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей. Спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих.

До змістовних теорій належать:

1. Теорія потреб Абрахама Маслоу
2. Теорія Девіда Мак-Клелланда
3. Теорія Фредеріка Герцберга

1. Теорія А. Маслоу ґрунтується на наступних твердженнях:

- люди постійно відчують різні потреби. Безліч людських потреб А. Маслоу розділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення (рис. 6.1);
- потреби поділяються на первинні (в їжі, воді, одязі, помешканні, сексі), які вимагають першочергового забезпечення, та вторинні (соціальні, потреби поваги, самовираження);
- групи потреб знаходяться в ієрархічній залежності одна від одної;



Рис. 6.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

- потреби, якщо вони не задоволені, примушують людину діяти;
 - якщо одна потреба задовольняється, її місце займає інша;
 - потреби в основі піраміди вимагають першочергового задоволення;
 - поведінка людей визначається нижчими потребами;
 - після задоволення потреб їхня мотивуюча дія припиняється.
 - потреби більш високого рівня починають активно діяти тільки після задоволення потреб нижчого рівня;
- Розглянемо сутність піраміди потреб А. Маслоу.
- 1) фізіологічні потреби – це базові потреби людини (їжа, вода, одяг, повітря, тепло, секс тощо). В організаційному середовищі до

них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі та гарантіях оплати праці.

2) потреби безпеки і захищеності (захист від фізичної і психологічної небезпеки). В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

3) соціальні потреби – відчуття причетності до певних соціальних груп: сім'я, школа, трудовий колектив. В організаціях – це потреба в гарних взаємовідносинах з колегами по роботі та керівництвом, участь у робочих групах тощо.

4) потреби в повазі та визнанні – це потреби, пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе (самоповага) і користуватися повагою і визнанням з боку інших людей, особисті досягнення. У рамках організацій – це повага з боку оточення – керівників, підлеглих, колег.

5) потреби в самовираженні – це прагнення людини до самореалізації, реалізація своїх потенційних можливостей. Досягти самовираження – значить повністю розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.

Перші дві групи потреб є первинними, тобто вимагають першочергового задоволення, три інші – вторинними. В першу чергу людина задовольнятиме перші дві групи потреб, що слід брати до уваги в менеджменті.

Теорія А. Маслоу найвідоміша з теорій мотивації і дає можливість з'ясувати як ті або інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як надати можливість людині задовольнити свої потреби.

Наведемо деякі варіанти, за допомогою яких керівники можуть задовольняти потреби вищих рівнів у своїх підлеглих у ході трудового процесу.

Соціальні потреби:

- давайте співробітникам таку роботу, яка дозволила б їм спілкуватися, створювати на робочих місцях дух єдиної команди.
- проводьте з підлеглими періодичні наради.
- не прагніть зруйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не наносять організації реального збитку.
- створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її рамками.

Потреби в повазі:

- пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу.
- забезпечте їм позитивний зворотній зв'язок з досягнутими результатами.
- високо цінують підлеглих і заохочуйте їх результатами.
- заохочуйте підлеглих до формування мети і вироблення рішень.
- делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження.
- просувайте підлеглих службовими сходами.
- забезпечуйте перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.

Потреби в самовираженні:

- забезпечуйте підлеглим можливість для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал.
- давайте підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі.
- заохочуйте і розвивайте у підлеглих творчі здібності.

2. Теорія Д. Мак-Клелланда основну увагу зосереджує на потребах вищих рівнів.

Він визначив три основні потреби, які мотивують людину:

1. Потреба успіху (досягнення) проявляється у людини в прагненні досягати цілі більш ефективно, ніж це вона робила раніше. Задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення. Люди з такою потребою багато і якісно працюють, але

не люблять ділитися своєю роботою з іншими, вони прагнуть отримувати результат індивідуально.

2. Потреба участі (причетності) проявляється у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Задовольняється шляхом надання роботи, яка надає широкі можливості соціального спілкування (зібрання, ювілеї, події тощо). Люди з такою потребою намагаються встановлювати і підтримувати гарні відносини, отримати підтримку і високу оцінку за свою роботу з боку оточуючих, їх турбує те, що про них думають.

3. Потреба влади проявляється у людини як бажання впливати на інших людей, в прагненні контролювати ресурси, процеси і людей в організації. Задовольняється шляхом одержання відповідної посади. Люди з високою мотивацією до влади поділяються на дві групи: ті хто прагне влади заради самої влади і ті, хто прагне влади заради досягнення мети організації.

3. Теорія двох факторів Ф. Герцберга. Суть її полягає в тому, що мотивація працівників зумовлена двома групами факторів(табл.8.2):

1. гігієнічні – це фактори, пов'язані з навколишнім середовищем, в якому здійснюється робота.

2. мотивуючі – це фактори, пов'язані з характером та сутністю роботи,

Таблиця 6.2

Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Фактори умов праці (гігієнічні)	Мотивуючі фактори
Політика фірми та адміністрації Умови праці Заробітна плата Міжособистісні взаєностосунки Ступінь прямого контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання і схвалення результатів роботи Високий ступінь відповідальності Можливості творчого і ділового зростання

Прикладне значення цієї теорії ґрунтується на визнанні того, що праця, яка приносить задоволення, сприяє поліпшенню психологічного здоров'я людини. Трудові успіхи, визнання заслуг, ступінь відповідальності, службове та професійне зростання посилюють позитивні мотиви поведінки людини у процесі роботи, оскільки підвищують рівень задоволення роботою.

6.2.2. Процесійні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на потребах і пов'язаних ними факторах, що визначають поведінку людини. Процесійні теорії розглядають мотивацію з іншого боку. Вони аналізують розумові процеси, що впливають на поведінку людини, те, яким чином людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретну поведінку. Процесійні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесійним підходом поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації та очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та можливими наслідками обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

Існують три процесійні теорії: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера-Лоулера.

1. Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на тому, що кожна людина за результатами своєї праці очікує задоволення визначених потреб: підвищення на службі, збільшення заробітної платні. Тобто очікує того, що затрачені зусилля і праця будуть відповідно винагороджені. Вона базується на очікуванні появи якоїсь події – випускник очікує направлення на роботу, робітник підвищення розряду або винагороди.

Теорію очікувань можна відобразити формулою

$$\text{Затрачені зусилля} + \text{Отриманий результат} + \text{Очікувана цінність винагороди} = \text{Мотивація}$$

Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить від трьох факторів:

- очікування можливого результату,
- очікування винагороди від цього результату (робітник очікує підвищення розряду або винагороди),
- очікуваної цінності винагороди.

Застосовуючи теорію очікувань, менеджери можуть добитися підвищення продуктивності праці своїх підлеглих таким чином: визначивши розміри винагороди, що задовольняють кожного працівника; визначивши бажаний рівень його продуктивності й зробивши цей рівень досяжним; встановивши взаємозв'язок між винагородою та продуктивністю праці; забезпечивши достатню величину цієї винагороди.

2. Теорія справедливості Самюєла Адамса стверджує, що люди суб'єктивно оцінюють затрачені ними зусилля на отримання необхідного результату і визначають співвідношення одержаної винагороди до витрачених зусиль, а потім порівнюють її з винагородою інших працівників за виконану ними аналогічну роботу.

Якщо зіставлення показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в неї виникає незадоволеність. У такому разі необхідно мотивувати цього працівника шляхом відновлення справедливості.

Головний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що, доки люди не будуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшувати інтенсивність праці. При цьому необхідно відзначити, що сприйняття й оцінювання справедливості мають відносний характер.

3. Комплексна теорія Лаймана Портера – Едварда Лоулера – це теорія, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості.

Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками залежать від трьох змінних: витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Рівень витрачених зусиль, у свою чергу, визначається цінністю винагороди та ступенем впевненості в тому, що цей рівень зусиль приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати. Задоволення визначається цінністю винагороди.

Головний висновок цієї теорії полягає в тому, що результативна праця призводить до задоволення і сприяє підвищенню результативності, тобто висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком.

Це прямо протилежне тому, що думає більшість менеджерів, а саме: що задоволення веде до досягнення високих результатів праці, що більш задоволені працівники працюють краще

Теорія доводить, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення й сприйняття в єдину взаємопов'язану систему.

Мотиваційна теорія Портера – Лоулера зробила суттєвий вклад у розуміння мотивації.

Розглянуті теорії мотивації можуть застосовуватися при побудові будь-яких прикладних мотиваційних систем.

6.3. Матеріальне стимулювання праці

Матеріальне стимулювання праці є однією з найважливіших форм мотивації в організаціях. Воно являє собою:

1) процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці;

2) процес розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування систем матеріальних стимулів праці передбачає здійснення трьох етапів: встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови систем матеріальних стимулів праці. Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Розподіл заробітної плати включає оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій.

Умови і порядок стимулювання, встановлені в процесі формування і використання систем матеріальних стимулів праці, передбачають види, характер і розміри матеріального заохочення та матеріальних санкцій. У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, здійснюється орієнтація працівників на конкретні поточні та кінцеві результати, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшенні витрат, реалізуються колективні й особисті економічні інтереси працівників, забезпечується перспектива підвищення матеріального стану.

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: **соціально-психологічні, економічні й організаційні.**

На основі розробленої класифікації факторів і з урахуванням особливостей сучасного етапу розвитку виробництва запропонований такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями, регіонами країни тощо.
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання престижних робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних трудових процесів у народному господарстві, галузі, на підприємстві, в цеху тощо у відповідний період часу;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів праці є забезпечення співвідношення заробітної плати працівників з кількістю і якістю праці. Вирішення даної задачі потребує виділення групи працівників підприємства за рівнями оплати праці.

Другим напрямом визначення цілей систем матеріальних стимулів праці є вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на основі класифікації факторів, що зумовлюють трудовий внесок працівників.

Усі фактори розділено на **дві групи**. До першої увійшли фактори, які визначають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, а до другої – кінцевих результатів.

Поточні результати виробничо-господарської діяльності визначаються постійними і змінними факторами.

До постійних факторів належать ті, які формуються у процесі навчання, підвищення кваліфікації, виробничо-господарської діяльності, освоєння передових прийомів і методів праці, участі в

роботі громадських організацій – освіта, загальний стаж роботи за даною професією або функцією, досвід, практичні навички, теоретичні, спеціальні і професійні знання, стиль роботи тощо.

Змінними факторами є ті, які діють обмежений час – акуратність, ініціативність, фізичні й розумові зусилля, відповідальність за обладнання, безпека підлеглих або колег, трудова сумлінність, умови праці, взаємодопомога у виконанні трудового процесу, освоєння суміжних професій і функцій, трудовий ентузіазм.

Друга група може бути поділена на фактори трудового внеску в досягнення кінцевого результату виробничо-господарської діяльності за кількістю і якістю. При цьому доцільно виходити з передумови, що кінцевий результат являє собою об'єкти (вироби, конструкції, технологічні процеси тощо) для використання у виробничих процесах або споживанні (особистому, колективному, суспільному), тобто засоби виробництва або предмети споживання.

Між двома групами факторів, які визначають трудовий внесок у поточні та кінцеві результати, існує діалектичний взаємозв'язок.

Тільки при високому рівні досягнутих поточних результатів буде забезпечений достатньо високий рівень кінцевих результатів. Іншими словами, для отримання високоякісної продукції в необхідній кількості потрібно створити всі умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їхньої старанності, сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей, навичок, активності тощо. Разом з тим кінцеві результати не є простою арифметичною сумою поточних. Таким чином, існує об'єктивна необхідність стимулювання факторів, які визначають трудовий внесок у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів.

6.4. Структура, форми та системи оплати праці

Відповідно до наведеної класифікації факторів структура заробітної плати може бути подана так:

$$З = З_1 + З_2 = З_{11} + З_{12} + З_{21} + З_{22},$$

де $З_1$ – частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення поточних результатів;

$З_2$ – частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів;

$З_{11}$ – частина заробітної плати, яка стимулює постійні фактори трудового внеску;

$З_{12}$ – частина заробітної плати, яка стимулює змінні фактори трудового внеску;

$З_{21}$ – частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за кількістю;

$З_{22}$ – частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за якістю.

Кожен працівник повинен мати тверду гарантію отримання заробітної плати визначеного розміру відповідно до освіти, кваліфікації, знань, досвіду тощо, тобто за постійні фактори трудового внеску $З_{11}$. З цією метою робітникам встановлюють тарифні розряди, а інженерно-технічному персоналу та службовцям – кваліфікаційні категорії. Структура заробітної плати може бути такою: $З_{11} = 40 - 60\%$, $З_{12} = 10 - 20\%$, $З_{21} = 10 - 20\%$, $З_{22} = 15 - 25\%$.

Для стимулювання трудового внеску в досягнення кінцевих результатів потрібно використовувати преміювання.

Конкретні матеріальні стимули формуються в процесі застосування форм та систем заробітної плати. Можна виділити чотири форми оплати праці:

- 1) відрядна;
- 2) почасова;
- 3) комбінована (почасово-відрядна);
- 4) комісійна.

1. При відрядній формі оплати праці розмір заробітної плати визначають за кількістю виготовленої продукції. Основною розрахунків є розцінка, тобто заробітна плата за одиницю виготовленої продукції. Відрядна форма оплати праці добре стимулює зростання обсягів виробництва, але не зацікавлює працівників у виготовленні якісної продукції. Застосовується вона при наявності норм часу чи виробітку, необхідності та можливості збільшення продуктивності праці.

Відрядна форма оплати праці має такі системи:

- **проста відрядна** – відрядний заробіток формується як добуток розцінки на кількість виготовлених виробів;
- **відрядно-преміальна** – відрядний заробіток збільшується на розмір премії, яку встановлюють за досягнення певних показників;
- **відрядно-прогресивна** – при досягненні певного рівня виконання завдання праця може оплачуватися за підвищеними розцінками;
- **непряма відрядна** – заробіток допоміжних робітників-ремонтників, наладчиків тощо; залежить від виробітку основних робітників, яких вони обслуговують;
- **акордна відрядна** – за конкретний обсяг робіт створений фонд оплати праці, а також установлені терміни виконання, розмір додаткової премії, показники якості тощо;
- **бригадна (колективна) відрядна** – колективний фонд оплати праці заробляють спільно всі члени колективу, а потім він підлягає розподілу між ними з урахуванням певних умов.

2. Почасова форма оплати праці ставить розмір заробітної плати в залежності від кількості відпрацьованого часу. Вона більшою мірою спрямована на стимулювання якісної роботи, але практично не зацікавлює працівників у збільшенні обсягів виробництва. Використовується у випадках, коли важко встановити норму часу чи виробітку, а також коли немає необхідності або можливості нарощувати обсяги виробництва.

До систем почасової форми можна віднести:

– **проста почасова** – почасовий заробіток повністю залежить від кількості відпрацьованого часу;

– **почасово-преміальна** – до почасового заробітку додають премію за виконання певних показників;

– **бригадна (колективна) почасова** – колективний фонд оплати праці заробляється членами бригади спільно і залежить від кількості відпрацьованого часу, певних показників преміювання, а потім з допомогою конкретного методу розподіляється між працівниками.

3. Комбінована (почасово-відрядна) форма оплати праці базується на тому, що заробіток працівника складається з трьох частин:

– **почасової** – включає тарифну оплату, доплати, надбавки;

– **відрядної** – формується як оплата за виконання нормованих завдань;

– **преміальної** – складається з премій за виконання певних показників;

Характерною особливістю комбінованої форми є те, що вона органічно поєднує переваги відрядної і почасової форм оплати праці, а також усуває їх можливі недоліки.

4. Розвиток ринкових відносин викликав появу нових професій та видів трудової діяльності, необхідності в яких в умовах адміністративно-командної системи не було. Йдеться про професії брокерів, дилерів, маркетологів, рекламознавців, маклерів, менеджерів. Саме діяльність цих працівників значною мірою визначає розмір прибутку підприємства.

Традиційні форми оплати праці цих категорій працівників (відрядна, почасова, комбінована) недостатньо стимулюють їхню трудову активність.

Світовий досвід показує, що для оплати праці працівників, професії яких мають підприємницьку спрямованість, доцільно використовувати **комісійну форму заробітної плати**, оскільки саме за її допомогою реалізується основна функція оплати праці – мотиваційна.

Комісійна форма оплати праці враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів підприємством.

При комісійній формі заробіток визначається на засадах нормативу у відсотках до показника, поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника. Найчастіше такими показниками можуть бути обсяг виконаної роботи або прибуток. Таким чином, комісійна заробітна плата розраховується як добуток нормативної ставки і відповідного показника.

Найпоширенішою є така комісійна оплата, при якій заробіток складається з фіксованого окладу (мінімуму) і комісійної винагороди. Причому фіксований оклад може бути гарантованим або мати форму авансу комісійної винагороди.

РОЗДІЛ 7. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1. Поняття та зміст контролю

Контроль – це одна з найважливіших функцій процесу менеджменту. Для того, щоб вижити, підприємство повинно розробляти стратегію і впроваджувати її в життя. Але планування – це перш за все передбачення, тому для того, щоб досягти реальних результатів підприємство повинно постійно контролювати одержані результати і співвідносити їх з планами, аналізувати відхилення та їх причини.

Можна дати декілька визначень контролю:

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети;

контроль – управлінська діяльність, метою якої є якісна і кількісна оцінка та облік результатів діяльності підприємства;

контроль – це діяльність менеджерів по встановленню стандартів, норм і нормативів і слідкуванню щодо їх дотримання;

контроль – це процес визначення якості і корегування виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Але найбільш характерним визначенням контролю як функції менеджменту є наступне:

Контроль – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації визначає, наскільки правильні її управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

Отже, можна сказати, що контроль виконує подвійну роль в процесі управління – **нагляд і корегування**.

Управління організацією взагалі неможливе без контролю. При здійсненні управління особливого значення набуває принцип управління за відхиленням. Якщо все йде відповідно до

поставлених завдань та відповідно до вимог стандартів, ніякого втручання не потрібно. Якщо результати гірші від очікуваних, тоді контроль допомагає внести необхідні корективи. Мета контролю полягає у виявленні таких відхилень.

Функція контролю включає облік і аналіз інформації про фактичні результати діяльності всіх підрозділів організації, порівняння їх із плановими показниками, виявлення відхилень і аналіз їхніх причин, розробку заходів щодо досягнення поставленої мети.

Об'єктивність і необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

- необхідно спостерігати за тим, чим люди зайняті, щоб бути впевненими, що вони адекватно розуміють сутність своїх обов'язків;

- невизначеність середовища: в організації та її оточенні відбуваються постійні зміни, – зміна законів, політики, структури організації, технології, ринку, складу працівників організації тощо – що можуть як негативно так і позитивно вплинути на реалізацію планів та досягнення організаційних цілей;

- небезпека виникнення кризових ситуацій ;

- доцільність підтримки успіху організації;

- тиск з боку конкурентів;

- боротьба за ринки збуту товарів тощо.

Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

7.2. Завдання та функція управлінського контролю

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації, який полягає в якісній і кількісній оцінці результатів діяльності організації.

Завданнями контролю є застереження і своєчасне виявлення помилок і порушень в організації та ухвалення на основі цього контрзаходів, що знімають недоліки в управлінні і виробництві.

В системі управління будь-якого підприємства контроль вирішує кілька завдань:

1. Попередження виникнення кризових ситуації, тобто контроль забезпечує своєчасне виправлення помилок. За допомогою контролю можна заздалегідь виявити появу в оточуючому середовищі факторів, що можуть вплинути на розвиток або функціонування організації, і вчасно відреагувати на них. Це дозволяє створювати більш обґрунтовані й надійні плани, особливо на довгострокову перспективу.

2. Дає можливість передбачити невизначеність, допомагає вчасно виявити неминучі в діяльності організації помилки та промахи і своєчасно вжити необхідних заходів для їхнього усунення.

3. Сприяє підтримці успіху організації через оцінку і використання позитивного в її роботі. Результати контролю є основою для загальної оцінки роботи організації та її персоналу, ефективності й надійності системи управління нею, а також для порівняння її з іншими фірмами.

У цілому, контроль дозволяє уникнути незадовільних результатів діяльності фірми в майбутньому і створити необхідні передумови для продуктивної роботи персоналу.

7.3. Рівні, види та методи контролю

Перш за все виділяють два рівні контролю – **стратегічний і тактичний**.

Стратегічний контроль спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням. Менеджери вищого рівня повинні спостерігати за змінами оточуючого середовища, що можуть

вплинути на плани підприємства, для своєчасного реагування на них.

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Види контролю.

В практиці управління види контролю класифікуються за певними ознаками:

1. За змістом:

а) контроль забезпечення – передбачає оцінювання ступеня задоволення потреб підприємства необхідними ресурсами – матеріальними, фінансовими, інформаційними, персоналом.

Контроль матеріальних ресурсів – це система регулювання запасів, стану матеріальних ресурсів і відповідність їх потребам організації. Він передбачає перевірку відповідності матеріальних ресурсів встановленим або розробленим стандартам, які визначають мінімально допустимі межі якості і проведення фізичних, хімічних або механічних перевірок відповідності матеріалів вимогам стандарту.

Контроль фінансових ресурсів полягає в оцінюванні ступеня забезпеченості підприємства власними і залученими коштами та ефективності їх використання. Здійснюється на основі бюджету організації, тобто планових показників доходів і витрат організації.

Контроль людських ресурсів – це оцінювання ефективності роботи персоналу, систем оплати праці і стимулювання працівників, коригування програм з перепідготовки та підвищення кваліфікації. Він здійснюється при наборі і підборі кадрів, їх відповідності вимогам виконуваної роботи або посади. Набір і підбір кадрів, їх розстановка - це фундамент успішної діяльності організації, тому контроль людських ресурсів триває і після їх найму до остаточного встановлення відповідності вимогам займаної посади або професії.

Контроль інформаційних ресурсів – оцінювання відповідності інформаційного масиву потребам системи надання послуг і управління.

б) контроль системи надання послуг – охоплює процеси перетворення ресурсів підприємства на послуги. Його зміст полягає в порівнянні запланованих показників з фактичними даними, виявленні відхилень і аналізі чинників, що спричинили ці відхилення. Контроль виробництва локалізують за такими напрямками; дотримання термінів надання послуг, якість послуг, ефективність використання виробничих потужностей, операційних витрат, продуктивність праці тощо.

в) контроль маркетингу – це оцінювання і коригування комерційної політики; оцінка конкурентоспроможності послуг; ефективності маркетингових заходів; обсягу і структури маркетингової інформації; широти і глибини асортименту пропонованих покупцям послуг; обґрунтованість цін; ефективність використання каналів збуту; ефективність витрат на рекламу тощо.

2. За етапами проведення (за часом здійснення):

а) попередній контроль – здійснюється до фактичного початку роботи підприємства, під час планування. Він проводиться до і під час визначення мети й завдань діяльності, планування операцій по вирішенню завдань. На цьому етапі розробляються правила, процедури, лінії поведінки.

На стратегічному рівні – це аналіз змін в оточуючому середовищі, що можуть вплинути на здійснення довготривалих організаційних цілей.

На тактичному рівні – це відбір ресурсів, розвиток політики і виробничих процедур.

б) поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі виробництва і управління організацією. Це контроль дотримання технології виробництва, якості схвалюваних рішень і контроль їх реалізації тощо.

На стратегічному рівні – це зосередження уваги на квартальних результатах, нагляд за організаційним процесом і внесення необхідних коректив.

На тактичному рівні – це забезпечення виконання всіх робіт відповідно до планів.

Поточний контроль здійснюється в процесі виконання роботи безпосередньо менеджером (керівником).

Поточний контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку, який передбачає одержання даних про отримані результати. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч невизначених проблем і скорегувати свою діяльність так, щоб уникнути відхилення організації від ефективного руху до поставленої мети. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, пропозиції щодо вдосконалення роботи дають змогу усувати відхилення від планів та інструкцій.

в) заключний (підсумковий) контроль – це контроль якості виконаної роботи або отриманого результату. Він здійснюється після того, як роботу виконано і необхідний для визначення досягнутих результатів.

На стратегічному рівні – це оцінка успішності поточних планів, їх відповідності діяльності всього підприємства.

На тактичному рівні – це оцінка ефективності організаційної діяльності, оцінка і винагородження службовців і аналіз особистої діяльності менеджерів.

При заключному (підсумковому) контролі фактичні результати порівнюються із запланованими. Порівнюючи фактичні результати із запланованими, керівництво має можливість оцінити, наскільки правильно було складено плани, і дає можливість ефективно здійснювати функцію мотивації. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими буде мати справу організація, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці).

3. За рівнем централізації:

а) централізований контроль – заснований на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів, здійснюється спеціалізованими органами управління – відділ контролю якості, ревізори, контролери, внутрішні аудитори. Його особливістю є

послідовний, спрямований на суб'єкта вплив "зверху донизу"; здебільшого йому властива закритість інформації.

б) децентралізований контроль – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях і корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль і внутрішньо-груповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є забезпечення двостороннього впливу.

4. За способами проведення:

а) суцільний контроль – тотальний контроль, що забезпечує послідовну перевірку усієї сукупності робіт та їх виконавців.

б) вибіркового контролю – перевірка лише окремих об'єктів шляхом вибірок і проб із загального обсягу.

в) разовий контроль – перевірка об'єктів під впливом чинників, що випадково або несподівано виникають у процесі виробничо-господарської діяльності (наприклад, жалоби клієнтів).

Методи контролю – це способи і прийоми здійснення перевірки відповідності підконтрольних об'єктів заданим параметрам.

Методи контролю поділяють на такі групи:

– фактичні – лабораторний аналіз, контрольне придбання, контрольний обмір виконаних будівельних, монтажних і ремонтних робіт, хронометраж, інвентаризація, експертиза, контрольне (пробне) надання нової послуги за якістю та кількістю, нормативна перевірка, експеримент тощо;

– розрахунково-аналітичні – техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, арифметична перевірка, динаміко-статистичне оцінювання;

– документальні – вивчення сутності і змісту відображених у документах операцій, логічна перевірка, перевірка кореспонденції рахунків бухгалтерського обліку, зустрічна перевірка документів тощо.

Вибір методів контролю залежить насамперед від обсягів роботи та завдань. Основними критеріями при цьому є мінімізація робочого часу на проведення контрольних робіт і результативність обраного методу контролю.

7.4. Процес контролю: сутність і зміст основних етапів

З погляду практики менеджменту процес контролю є замкнутим циклом, який складається з **чотирьох етапів** стосовно конкретного об'єкта і здійснюється на всіх рівнях управління.

Перший етап – розробка і встановлення стандартів, тобто критеріїв оцінювання роботи організації в цілому.

Стандарт – це бажаний результат або подія, що очікується, яка піддається вимірюванню і з яким менеджери можуть порівнювати подальшу діяльність. Стандарти повинні визначатися цілями організації. Стандарти, що використовуються для контролю, мають бути тісно пов'язані зі стратегічною метою.

Результат, який може бути використаний як стандарт для контролю має дві важливі особливості. Він характеризується наявністю часових обмежень, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання робіт.

До стандартів відносяться правила, які прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій.

Стандарти, як правило, чіткі й недвозначні.

Якщо у відділі встановлений стандарт, згідно з яким робітники повинні виробляти не менше 200 комплектів за годину, то керівник дуже швидко визначить, чи виконується стандарт, чи ні.

Якщо прийняті в організації обмеження визначають, що Ви зобов'язані працювати п'ять днів на тиждень з понеділка по п'ятницю, виключаючи святкові дні, тоді працівники, які приходять на роботу лише три дні на тиждень, безумовно, не виконують вимог стандарту.

В сфері послуг використовують **стандарт обслуговування** – це комплекс обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів. Ці правила мають гарантувати відповідний рівень якості всіх виробничих операцій стосовно послуг. Стандартом обслуговування встановлюються формальні критерії, за якими оцінюється якість послуг, що надаються, і діяльність кожного співробітника підприємства.

Наприклад, компанія "Американ Ерлайнс" розробила такі стандарти обслуговування, які дозволили їй стати однією з найпопулярніших внутрішніх авіаліній. А саме: на дзвінки про замовлення квитків відповідь повинна бути надана протягом 20 секунд; 85 % пасажирів не повинні стояти в черзі більше 5 хвилин; рейси не можуть затримуватися більше ніж на 15 хвилин; двері повинні відкриватися через 70 секунд після зупинки літака; в літаку повинен бути необхідний запас журналів.

Стандарти повинні встановлюватися якомога точніше, так щоб менеджери і працівники організації могли постійно їх використовувати в щоденній роботі.

Другий етап – оцінка результати діяльності на всіх рівнях компанії в усіх підрозділах. Більшість компаній використовують як кількісні, так і якісні критерії оцінювання.

Третій етап – порівняння досягнутих результатів із встановленими стандартами.

На даному етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. Ці результати можуть співпадати зі стандартами, а можуть бути нижчими або вищими від нього. Тому, робота менеджера у порівнянні результатів зі стандартами полягає в тому, щоб визначити допустимий масштаб відхилень від стандарту.

Масштаб допустимих відхилень являє собою межі, в яких відхилення одержаних результатів від намічених не мають викликати занепокоєння. Визначення масштабу допустимих відхилень є надзвичайно важливим завданням: якщо взяти занадто великі масштаби, то проблеми, що виникли, можуть набути

загрозливого характеру. Але якщо масштаб занадто малий, то організація реагуватиме навіть на незначні відхилення.

Дуже важливим фактором при цьому є своєчасність виявлення, а також реалізація запобіжних заходів на особливо важливих ділянках і етапах вирішення задачі (проблеми).

Більшість сервісних підприємств використовують як кількісні нормативні показники (щоденні, щотижневі, щомісячні), так і якісні критерії оцінки. Так керівник може оцінити як кількість послуг, що надає організація по різних видах, так і якість послуг базуючись на відгуках клієнтів (наприклад, по результатам анкетування).

Четвертий етап – прийняття необхідних коригуючих дій.

На даному етапі менеджер повинен обрати одну з трьох ліній поведінки:

1. Не вживати ніяких заходів. Якщо результати діяльності відповідають стандартам, то немає необхідності у змінах.

2. Ліквідувати відхилення. Якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії з ліквідації відхилень або вносяться зміни у саму діяльність організації,

3. Переглянути стандарт, оскільки інколи самі стандарти можуть бути нереальними.

Після проведення коригуючих дій процес контролю повторюється.

Під час контролю слід дотримуватися таких правил:

1. Встановлювати жорсткі, але реальні для досягнення стандарти й такі, що об'єктивно відображають результати діяльності людей. Чіткий стандарт часто формує мотивацію вже тим, що працівник точно знає, чого від нього хоче організація.

2. Встановлювати двостороннє спілкування між менеджерами підлеглими.

3. Уникати прискіпливого і прихованого контролю.

Менеджерам не слід перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю. Крім того, контроль має бути

всеохоплюючим, операційним, оперативним, зосередженим на результатах, простим, безперервним.

На всіх етапах контроль має бути ефективним і одночасно економним. Його переваги повинні перебивати витрати на функціонування всієї системи контролю. Важливим є і те, що контроль не повинен здійснювати негативного і стримуючого впливу на людей в досягненні мети організації. Він має бути природним і ненав'язливим.

Організуючи і здійснюючи процес контролю менеджеру слід пам'ятати про системний підхід до цього питання, а саме:

- функція контролю повинна бути закріплена в посадових обов'язках осіб, які її здійснюють;
- при утворенні спеціального контролюючого органу або структурного підрозділу для нього повинно бути обов'язково розроблено відповідне Положення;
- при організації контрольних перевірок необхідно чітко визначати їхню мету, повноваження і обов'язки перевіряючих, забезпечити їх відповідними методичними рекомендаціями.

Крім того, здійснюючи контрольну перевірку слід пам'ятати про певні психологічні особливості функції контролю і про те, що в першу чергу ті, хто перевіряють, мають взаєностосунки з людьми. Тому, при проведенні контрольних перевірок слід дотримуватись таких правил:

1. Перед контрольною перевіркою необхідно скласти перелік запитань, згідно з якими буде проводитись перевірка. Бажано з цього переліку зробити документ за підписом керівника підприємства.

2. Навіть якщо перевіряєте не в перший раз, список повинен бути з вами. Ризиковано мати надію тільки на свою пам'ять.

3. Проводячи перевірку не намагайтесь підглядати в список непомітно для оточуючих. Користуйтеся ним відкрито, позначайте кожне відпрацьоване запитання.

4. Якщо ви знайшли порушення, не можна говорити працівнику щось подібне до: «Прийдеться записати. Ми з вами розуміємо що це не серйозно, але шефу нічого не доведеш». В момент перевірки, ви офіційний представник підприємства, і повинні захищати його інтереси. Інакше вас не тільки не будуть поважати, але скоріше за все "закладуть" тому самому шефу.

5. Досить розповсюджена помилка починаючих менеджерів – вважати, що знайшовши помилку і не повідомивши про неї керівництво ви робите підлеглих своїми боржниками. Насправді, саме ви, власною рукою склали перший аркуш «компромату» на себе.

6. Приятельські стосунки з тими, кого ви перевіряєте – це нонсенс. Проте, ви не повинні демонструвати свою агресивність, достатньо дати їй відчуття.

7. Під час першої перевірки визначається не ваша ділова кваліфікація, а ваш характер. Якщо ви проявили себе не досить серйозно, в подальшому вам буде дуже важко змінити це враження.

8. Якщо вас не бояться підлегли, то з часом вас взагалі перестануть сприймати серйозно.

9. Ті, кого ви контролюєте повинні отримати від вас відомості про порушення і про міру відповідальності, а не від керівництва.

10. Під час перевірок важливо пам'ятати: не настільки важливим є те, чи є ви старшим, розумнішим і досвідченішим. Ваша перевага полягає в тому, що ви сконцентровані на вирішенні однієї задачі, а той кого ви перевіряєте на декількох.

11. Ретельно готуйтеся до кожної перевірки. Прорахуйте найбільш вірогідні порушення.

Отже, **контроль** – це процес, за допомогою якого менеджери переконуються, що діяльність організації здійснюється відповідно до плану.

7.5. Принципи ефективного контролю

Цілі контролю будуть досягнуті тільки в тому випадку, якщо в процесі його здійснення менеджери дотримуються чітких принципів, що сформувалися на сьогоднішній день в практиці управління.

1. Контроль повинен бути всеохоплюючим, тобто тримати в полі зору всі основні сфери діяльності організації, зовнішню ситуацію і внутрішні процеси. Мова йде не про тотальність, дріб'язковості, фіксацію будь-яких подій (це практично неможливо і веде до втрати самостійності людей, звільняє їх від відповідальності), а про розумний, науково обґрунтований підхід, який дозволяє отримати досить повне і об'єктивне уявлення про стан подій. Такий контроль не може здійснювати одна особа або невелика група осіб, до нього потрібно залучати весь персонал або його значну частину, тому що кращий контроль – це самоконтроль зацікавлених у результатах своєї праці виконавців.

2. Система контролю повинна мати чітку стратегічну спрямованість, відображати загальні пріоритети розвитку організації. В другорядних сферах, як правило, все перевіряти не варто, тим більше доповідати керівництву про всі дрібниці. Контроль над простими операціями не має сенсу, тому що відволікає, забирає багато сил і коштів.

3. Контроль – невід'ємний елемент процесу планування. Контроль здійснюється не заради його самого, не заради виявлення проблем, а для їхнього успішного вирішення і досягнення конкретних результатів. Тому інформація, не призначена для корегування діяльності організації, марна, і збирати її недоцільно. У той же час, необхідно точно знати ступінь відхилень від реальних процесів, що відбуваються в організації, від науково обґрунтованих стандартів, аналізувати їхні причини і можливі наслідки. Виявляти можливі помилки та сприяти їхньому усуненню значно дешевше, ніж ліквідувати їхні наслідки.

4. Контроль повинен бути своєчасним – «у потрібному місці і у потрібний час», для того, щоб виявити відхилення і усунути їх, поки не запізно. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто і швидко його здійснювати. Час для його проведення необхідно обирати не спонтанно, а залежно від стадії виконання плану, швидкості протікання відповідних технічних, технологічних і господарських процесів.

5. Гнучкість системи контролю. Організація контролю повинна відповідати структурі і системі управління підприємством, його планам але без твердої до них прив'язки. Оскільки все навколо стрімко змінюється, система контролю повинна бути готовою до цих змін вчасно пристосовуватися, а тому має бути гнучкою. Інакше контроль буде завжди «запізнюватися», що зробить неможливим використання його результатів на практиці.

6. Система контролю повинна бути економічною, щоб дохід і переваги, які він дає перевищували витрати на його проведення. Тому необхідно мінімізувати всі пов'язані з контролем витрати на технічні засоби, збір, переробку й зберігання інформації. Контроль, що вимагає на своє здійснення більше затрат, чим приносить прибутку, не наближує організацію до її мети, а направляє її дії хибним шляхом.

7. Ефективний контроль неможливий без врахування людського фактору, тому що вимагає націленості на конкретні процеси, результати, врахування особистих якостей людей, їхнього посадового положення, зв'язків у колективі, доброзичливого ставлення до людей. Тому він повинен бути не тільки об'єктивним, але й доброзичливим, не допускати прихованого спостереження за співробітниками, що погіршує морально-психологічний клімат у колективі, не шукати винних, що неможливо без максимальної прозорості й гласності.

Хоча контроль і є важливою функцією, серед підлеглих в організації часто виникає опір контролю. Менеджерам важливо розуміти, чому люди опираються контролю, і знати як перебороти цей опір.

Якщо виходити із традиційної форми контролю, при якій керівник, або спеціально для цього передбачена контролююча особа, спостерігає за робочим процесом, то можна виявити ряд негативних його проявів.

1. Той факт, що співробітник перебуває під спостереженням, змушує його спостерігати за собою. Однак, якщо людина починає замислюватися над своїми діями, що протікають автоматично, то вона втрачає впевненість у собі.

2. Контроль є суттєвою ознакою різниці в статусі. Він іде в розріз з людською потребою у визнанні і високій оцінці: той, кого контролюють, є, в більшості випадків, підлеглим.

3. Контроль особливо неприємний, коли той за ким спостерігають не знає точно, що саме контролюють.

4. Через те, що контроль узаконений, ніхто не може від нього захиститися. З цієї причини виникає роздратування, яке впливає на роботу.

5. Контроль найчастіше суб'єктивно сприймається як чіпляння, хоча керівник про це не думає.

6. Контроль може сприйматися як недовіра, і тоді він перешкоджає гарним відносинам між керівником і підлеглими.

Отже, можна виокремити наступні помилки контролю, що найчастіше зустрічаються і викликають роздратування співробітників:

- обмеження контролю інцидентом і формування "негативного досьє" на співробітника;
- тотальний контроль і породження недбалості у співробітників;
- прихований контроль і виникнення прикrostі;
- контроль улюбленої ділянки;
- контроль як проформа; контроль через недовіру;
- утримання висновків контролю.

Щоб зменшити можливі негативні прояви контролю, рекомендується при його організації звертати увагу на наступне:

- завжди пам'ятати, що контроль повинен розглядатися і встановлюватися як позитивна діяльність, яка є необхідною для зосередження людей, часу і коштів на виконання організаційних цілей;
- співробітник повинен знати, що саме контролюється і бачити, що контроль спрямований не на його особистість, а на робочий процес;
- контролювати треба відкрито; підтримуйте бажання ваших підлеглих брати участь у процесі розробки методів контролю та його безпосередньому здійсненні;
- зосереджувати контроль на результатах, а не на діяльності і зовнішньому вигляді;
- регулярно переглядати методи контролю, щоб впевнитись, що вони все ще є необхідним і відповідають ситуації;
- здійснюючи контроль, необхідно дотримуватися товариського тону при спілкуванні;
- при доведенні співробітникам робочих вказівок особливу увагу приділяти ознакам контролю;
- пам'ятати про цільову спрямованість контролю, не дозволяти йому перетворитися в самостійну функцію;
- контроль повинен відповідати характеру контролюваного процесу (він повинен бути не зайвим і не недостатнім, регулярним, мати вибірковий характер);
- необхідно обґрунтовувати контроль;
- робити зрозумілою його мету;
- стимулювати підлеглих до самоконтролю, який часто є найкращим способом контролю; варто делегувати відповідальність;
- пам'ятати, що деяке відхилення від стандартів є нормальним явищем;
- спостерігати як за негативними, так і за позитивними відхиленнями. Будьте впевнені у своїх висновках і оцінці відхилень;
- бути обачливими з підлеглими, які виступають проти контролю, тому що не бажають бути занадто обмеженими, або

"втратити свободу". Їхній опір – це небажання нести відповідальність за результати діяльності.

7.6. Контроль якості послуг

Коли провідні компанії світу повернулись обличчям до споживача, а в конкурентній боротьбі на перший план вийшли нецінові фактори, менеджери почали серйозно задумуватися про якість, яка стала основою стратегії передових компаній.

Якість обслуговування – це сукупність умов, які забезпечують замовнику при отриманні послуг максимальне задоволення при мінімальних затратах часу.

Якість – обов'язкова вимога для існування сервісного підприємства, це умова не тільки розвитку, але й виживання в конкурентному середовищі.

Загалом, розуміння категорії якості носить філософський характер – це **сукупність властивостей, що відрізняють один об'єкт від іншого**. З погляду економіста, що розглядає будь-які блага, насамперед з позиції їхньої цінності, вони позбавлені об'єктивних властивостей. Цінність їм надає відношення до них того або іншого суб'єкта.

У прикладному значенні ця теза означає, що якість будь-якого продукту є відносна, в певній мірі суб'єктивна категорія, що носить оцінювальний характер. Саме в такому розумінні категорії якості стає можливим використання шкали оцінки якості – від високого до низького.

Відповідно позиції виробника і споживача в оцінці рівня якості послуг, можна виокремити виробничий та споживчий підхід до даного процесу.

Виробничий підхід до оцінки якості базується на порівнянні значень індикаторів, що відбивають рівень виконання вузлових моментів технології виробництва послуг (такі як час очікування і час обслуговування, рівень професійної майстерності), з базовими значеннями відповідних показників, заданими проектними

розробками (сукупність яких відображається поняттям специфікації послуги).

Споживчий підхід до оцінки якості послуг, акцентує увага на корисному ефекті споживання послуги, при цьому змінює не стільки зміст оцінюваних параметрів, скільки привносить суб'єктивізм у цю оцінку. Це обумовлюється такими факторами як:

- об'єктивними розходженнями у вимогах клієнтів, обумовленими їхнім демографічним, соціально-економічним і споживчим статусом;

- психологічним механізмом перекручування об'єктивних фактів у сприйнятті людини. Це перекручування може мати різну природу, у тому числі бути результатом дії "ефекту плацебо", який можна пояснити в такий спосіб: людина фактично відчуває те, у що вірить. Як показали численні дослідження, на людину досить сильно діє "ефект плацебо". Відповідно, та сама послуга буде мати різну оцінку якості з погляду різних груп споживачів.

Важливою особливістю споживчого підходу є зміна база порівняння, в оцінці якості послуги. До моменту споживання послуга для клієнта існує "віртуально", як набір очікуваних вигід. Оцінка її якості до придбання ведеться щодо очікуваних вигід, пропонованих іншими виробниками, а після споживання - шляхом зіставлення очікувань і реального рівня надання послуг (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Особливості контролю якості послуг

Етап оцінки	Порівняльна база оцінки	
	Виробничий підхід	Споживчий підхід
До придбання	Проектні значення критеріїв, що відображають рівень виконання вузлових моментів технологій виробництва послуг	Зіставлення очікуваної вигоди споживання послуги даного виробника і його конкурентів
Після надання	Зіставлення фактичного рівня виконання з базовими проектними показниками (стандартами)	Зіставлення очікувань і реального рівня надання послуги (реалізації очікувань)

Це ставить перед виробником послуг завдання активно контролювати очікування й сприйняття споживачів реальних характеристик послуги, скорочувати потенційний розрив між очікуваннями й сприйняттям корисного ефекту послуги, тим самим формуючи передумови досягнення задоволеності споживача. Очікування споживачів формуються виходячи з особистого минулого досвіду, обміну думками на рівні особистих комунікацій і орієнтовані на власні потреби. На них істотно впливають засоби масової комунікації. Невідповідність обіцянок, отриманих по каналах масової комунікації рівню реального виконання послуги, формує небезпеку розриву між очікуванням і сприйняттям послуг.

Інше потенційне джерело розриву пов'язане з відхиленням реальних характеристик виконання послуги від стандартів проектної специфікації. Це може бути викликано різними причинами, у тому числі, наприклад, невідповідністю кваліфікації персоналу технологічним вимогам і (або) недостатньою мотивацією дотримання встановлених стандартів. Але й самі стандарти, встановлені невірно, тобто без врахування очікувань споживачів, несуть у собі потенційну небезпеку формування відхилення очікуваної якості від сприйнятого.

Виділяють п'ять найпоширеніших критеріїв, за допомогою яких споживачі оцінюють якість послуги, а саме:

1. **Надійність** або здатність виконати обіцяну послугу в заздалегідь визначений строк. Це означає, що організація виконує свої обіцянки своєчасно і правильно з першого разу. Також це означає, що інформація, яку розповсюджує про себе сервісне підприємство є вірною.

2. **Доброзичливість**, тобто прагнення і готовність службовців надати послугу. В це поняття враховано своєчасність послуги, наприклад, надання термінової послуги, негайна відповідь, надання необхідної інформації та ін.

3. **Безпека**, тобто клієнти повинні бути впевнені в професіоналізмі виконавця послуги. Цей критерій стосується знань,

компетентності й ввічливості персоналу і його здатності вселяти впевненість.

4. **Взаєморозуміння з покупцями** визначається як турбота й персоніфікована увага, що надається клієнтам. Контакт зі службовцями повинен бути доступним і приємним, а вони, у свою чергу, повинні докладати зусилля до того, щоб зрозуміти клієнтів і їхні потреби.

5. **Очевидність** враховує фізичні аспекти послуги, такі як засоби обслуговування, зовнішність персоналу, інструменти або устаткування, які використовуються для того, щоб надати послугу, фізичне втілення послуги та наявність інших клієнтів.

Дослідження показали, що за ступенем важливості перерахованих вище показників, на думку споживачів різних видів послуг, найбільш значимим є показник надійності – 32 % опитаних прийшли до такого висновку, доброзичливість – 22 %, безпека – 19 %, взаєморозуміння з покупцем – 16 % і очевидність – 11 % .

При визначенні показників якості, як правило, використовуються такі методи:

- вимірювальний метод, передбачає використання технічних вимірювальних засобів;
- реєстраційний метод, базується на реєстрації і підрахунку числа певних подій (показники надійності, довговічності, стандартизації);
- розрахункові методи, базуються на застосуваннях математичних моделей;
- органолептичні методи (зір, слух тощо), базуються на точності сприйняття, що досягається кваліфікацією, професійними навичками, здібностями;
- соціологічний метод (збір і аналіз поглядів та відгуків споживачів);
- експертний метод.

Яким чином можна досягти кращої якості? Завдяки створенню системи контролю якості. Якщо підприємство має намір

проіснувати довго і успішно, то орієнтація на якість повинна стати найважливішою складовою його організаційної політики.

Організуючи систему контролю якості, необхідно пам'ятати про наступне:

1. Покращення якості не може бути самоціллю. Воно потрібне лише тоді, коли прибуток, що планується від цього, буде вищим за витрати, що очікуються.

2. Контроль за якістю починається зі встановлення стандартів.

3. Стандарт це не догма, а наслідок планів. Змінюючи плани, переглядають стандарти.

4. Результати контролю також можуть вказувати на необхідність підвищення або зниження вимог стандартів.

5. Працівники повинні знати що їх преміюють за досягнення стандартів, а не тільки за їх перевищення, або штрафують за відхилення від них.

6. Абсолютний і всеохоплюючий контроль є нерентабельним.

7. Оптимальною стратегією є поєднання постійного і суворого контролю на вузлових етапах з вибірковыми перевірками на проміжних ділянках.

8. Менеджери, що відповідають за якість повинні мати повноваження приймати рішення.

9. Важливим є не тільки те наскільки часто здійснюється контроль, а час який проходить між тим, коли помітили відхилення і прийняттям рішення про його усунення.

10. Знайшовши відхилення, шукайте не винного, а причину.

11. Система контролю якості не повинна бути складною.

РОЗДІЛ 8. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Сутність і класифікація методів менеджменту

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як **методи менеджменту**.

У загальноприйнятому розумінні **методи** – це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей.

За допомогою методів менеджменту керівники (менеджери) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідкувати за відповідністю мети методам своєї діяльності. Метод - це те, завдяки чому можна отримати результат.

Методи управління ґрунтуються на дії законів і закономірностей управління, які одночасно враховують науково-технічний рівень розвитку виробництва і рівень розвитку відносин управління.

Методи менеджменту настільки ж різноманітні, як і інтереси людей, характер їхньої роботи. Мета методів менеджменту –

забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і суспільних інтересів.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів.

За характером дії методи менеджменту умовно поділяють на такі групи:

- 1) економічні або методи матеріальної мотивації;
- 2) організаційно-розпорядчі (адміністративні) або методи владної мотивації;
- 3) соціально-психологічні методи.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності:

- 1) оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу;
- 2) вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів;
- 3) забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

Усі методи менеджменту взаємопов'язані між собою, їх поділ на групи є достатньо умовним. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників після того, як він оформлений наказом директора (адміністративний метод).

Тому застосування конкретного методу повинно мати комплексний характер.

8.2. Економічні методи менеджменту

Економічні методи управління – це способи впливу на керовану підсистему, що базуються на використанні економічних законів. Вони впливають на майнові інтереси фірм та їхній

персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

До них належать: довго– середньо– та короткотермінові техніко – економічні плани; економічні стимули; податки; фінанси; кредит; бюджет; ціни.

Техніко – економічні плани впливають на працівників шляхом їхньої побудови за тривалістю дії, рівнем впливу та змістом.

Планування є одним з основних важелів в економічних методах управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку.

Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Місячні, квартальні, річні та іншої тривалості плани впливають на ритмічність виробничо-господарської діяльності, якість продукції, положення організації на ринку тощо, їхній вплив на працівників створює атмосферу зайнятості, неперервності трудових процесів, стабільності у виготовленні продукції та здійсненні послуг.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних подарунків, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Розробка та здійснення єдиної **фінансової політики** займає суттєве місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності – науково–технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту і

відбиває у концентрованому вигляді вплив численних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом створення і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів, інвестицій тощо.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінансових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового управління, кредити, позики, відсоткові ставки, дивіденди, валютні курси, акциз, дисконт та ін.

Господарська діяльність нерозривно пов'язана з фінансовою діяльністю. Підприємство самостійно фінансує всі напрями своїх витрат згідно з виробничими планами, розпоряджається наявними фінансовими ресурсами, вкладаючи їх у виробництво продукції з метою отримання прибутку.

Обов'язковою умовою успішної господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є **самофінансування**. Цей принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і розширенні виробничо – технічної бази підприємства. Він означає, що кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок власних джерел. За тимчасової недостатності в засобах потреба в них може забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку та комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати і довгострокові банківські кредити, які використовуються на капітальні вкладення.

Аналогічний вплив має **кредит** як спосіб тимчасової передачі грошових коштів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит). При цьому слід пам'ятати, що є можливість застосовувати банківський і комерційний види кредитів.

В умовах становлення ринкових відносин держава переходить до економічних методів управління, серед яких одним із найбільш дієвих є **податки**. Вплив через податки сприяє регулюванню взаємин держави з організаціями та громадянами, а також з іноземними фізичними та юридичними особами. Система оподаткування повинна вирішувати певні завдання: сприяти діловій активності підприємців, зростанню виробництва, підвищенню зацікавленості робітників у результатах праці, спонукати підприємства ефективно використовувати основні виробничі фонди, мінімізувати виробничі запаси, скорочувати невиробничі витрати. Одночасно податки є основним джерелом формування та поповнення доходної частини бюджету держави.

Сукупність податків, зборів, інших обов'язкових платежів у бюджет і внесків у державні цільові фонди складає систему оподаткування.

Об'єктом оподаткування є дохід (прибуток), додана вартість продукції (робіт, послуг), вартість деяких товарів, спеціальне використання природних ресурсів, майно юридичних і фізичних осіб.

Використання **бюджету** як грошового виразу збалансованості доходів і витрат за конкретний період дає змогу впливати на процеси зменшення витрат на виробничо – господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить **цінам і ціноутворенню**, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств.

Вплив через **ціни** стимулює випуск необхідної продукції (за кількістю та якістю), сприяє фінансовій стабілізації, структурним змінам в організації, активізує інвестиційну та інноваційну діяльність. Так, у перехідний період до ринку виникає необхідність стабілізації цін шляхом державного регулювання рентабельності (встановлення норми рентабельності), що є важливим заходом боротьби з інфляцією.

Процес ціноутворення – явище дуже складне, обумовлене насамперед попитом на запропоновану ринку продукцію. Розглядати ж

цінову політику підприємства слід тільки у взаємозв'язку з тим завданням, яке ставить перед собою підприємство.

Встановлення ціни регулюється загальноприйнятими методами.

8.3. Організаційно-розпорядчі методи управління

Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи – це способи впливу на об'єкт управління, що базуються на владі, підпорядкованості, дисципліні та передбачають тільки однозначне сприйняття та підкорення. Розпорядчі методи реалізуються у таких формах: накази, постанови, розпорядження, інструкції, команд, рекомендацій.

Організаційні методи є способами впливу через документи тривалої дії.

Вони здійснюються шляхом:

- організаційного регламентування, тобто через закони, декрети, положення, статuti, укази, постанови і т. ін.;
- організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту тощо, розмірів амортизації, термінів упровадження нової техніки тощо;
- організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги (наприклад – інструкція з експлуатації верстатів);
- організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, телеграм, телефонограм, заяв.

Розпорядчі методи є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень тощо у ході виробничо-господарської діяльності.

Розпорядчі дії реалізуються через:

- накази – їх віддають директор, його заступники;
- розпорядження, які мають на меті виконання наказів. Це – прерогатива начальників підрозділів, служб;

– вказівки, що застосовують усі менеджери. Основним призначенням вказівок є виконання наказів і розпоряджень.

Ці розпорядчі документи оформляються певним чином. Так, в наказі виділяють розділи «Констатую», «Наказую», а в розпорядженні і вказівці є розділи «Констатую» і «Пропоную».

Адміністративні методи (або методи владної мотивації) передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе їх виконання. Вони базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в упорядкованій взаємодії між собою. Їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих.

До них належать:

1) організаційні методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми та їхніми групами. Це – структура управління, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

2) розпорядчі методи, які забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень. .

3) дисциплінарні методи, які призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Дисциплінарні методи використовують згідно з конкретними ситуаціями. Вони здійснюються у вигляді зауважень, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

8.4. Соціально-психологічні методи управління

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку

трудо­вих колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання.

Соціально-психологічні методи, або методи соціальної мотивації, передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.).

Соціально – психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників – соціального і психологічного.

Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Психологічний вплив полягає в регулюванні взаємовідносин між членами виробничого колективу з метою створення в ньому сприятливого психологічного клімату.

До соціально – психологічних методів менеджменту належать: соціальні плани; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

Вплив **соціальних планів** здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування тощо.

Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.

Методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в них забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю тощо; це також призначення керівників, розташування кадрів на робочих місцях і т. ін.

Соціальні методи – це система заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників.

Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування, соціальне нормування, соціальне регулювання та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Розрізняють норми права, норми моралі й авторитету громадської думки.

Управлінські відносини регулюються трьома видами соціальних норм:

1) юридичними (правовими) нормами, які встановлюються або санкціонуються державою;

2) суспільними (не юридичними) нормами, які встановлюються громадськими організаціями й товариствами;

3) нормами моралі, які формуються у свідомості людей у процесі виховання і життєдіяльності.

Правові норми встановлюються державою, і їх дотримання забезпечується як переконанням, так і – у випадку потреби – засобами примусу. Дія правових норм поширюється на державні і

на громадські системи. Такими є, наприклад, норми права, що регулюють оплату і охорону праці, пенсійне забезпечення та інше.

Суспільні норми регулюють управлінські відносини в громадських організаціях і розробляються цими ж організаціями.

Такі норми об'єднуються в три групи:

- статuti, положення про окремі громадські організації;
- постанови з окремих питань діяльності громадських організацій;
- інструкції громадських організацій.

Виконання норм, розроблених громадськими організаціями, гарантується авторитетом цих організацій, а також деякими формами примусу, передбаченими нормативними документами, що визначають статус цих організацій.

Постійно зростаючого значення у регулюванні управлінських відносин набувають **норми моралі**. Під мораллю, як відомо, розуміють правила (принципи) поведінки людей, які стосуються сфери взаємовідносин між ними, а також взаємовідносин їх із суспільством. Норми моралі, на відміну від норм права, підтримуються авторитетом громадської думки і, як правило, їх дотримання ґрунтується на власних переконаннях.

Соціальне регулювання – це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали.

Соціальне регулювання спрямоване на стимулювання колективної, особистої ініціативи працівників та їхнього інтересу до праці.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

Психологічні методи – це способи впливу на психіку і настрої людей, що дозволяють регулювати взаємозв'язки керівника та робітників, а також членів колективу між собою.

Психологічний вплив базується на використанні різноманітних факторів: інформованість про результати праці, моральні спонукання до творчості, ініціативи, активності якісної праці, врахуванні психологічних особливостей працівників, забезпечення перспективного соціального й професійного росту, справедливості матеріального стимулювання, підборі працівників з урахуванням їх психологічних характеристик.

Прикладом психологічних методів може бути: переконання, вплив, особистий приклад, критика, культура управління, етика, вдосконалення морально-психологічного мікроклімату в колективі тощо.

В ринкових умовах зростає роль **соціально-психологічних** факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально – психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

9.1. Сутність і класифікація управлінських рішень

У кожного менеджера в будь-якій організації щодня виникає безліч проблем. Здатність вирішувати проблеми, приймати ефективні рішення – найважливіша риса керівника. Для менеджера прийняття рішення – це постійна, досить відповідальна робота. Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник будь-якого рівня, формулюючи мету і добиваючись її досягнення. Одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення. Здатність приймати правильні рішення – це вміння, що розвивається з досвідом.

Рішення – це відповідна реакція на небажані внутрішні або зовнішні впливи, яка спрямована на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Це свідомий вибір того, як діяти в конкретних умовах. Без прийняття рішень неможливо здійснювати управління підприємством, так як рішення є основою цього процесу.

Реалізація цілей будь-якої організації забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення, яке прийняте несвоєчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Управлінські рішення – це сукупний результат творчого процесу керівника (суб'єкта управління) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Управлінські рішення – основа процесу управління підприємством.

До основних причин виникнення проблем в діяльності сервісного підприємства, які потребують прийняття управлінських рішень, слід віднести:

- неправильно вибрані цілі підприємства, а також способи і строки їх досягнення;
- неправильні принципи і методи діяльності персоналу підприємства;
- помилкова оцінка можливостей підприємства і його співробітників;
- порушення в технології, фінансах, забезпечені, збуті тощо;
- зміни в політиці та економіці держави;
- форс-мажорні обставини – природні катаклізми, стихійні лиха (пожар, повінь тощо).

Прийняття рішення – це процес вибору напрямку дій з двох або більше альтернатив. Якщо вибір зроблено – рішення прийнято. Від прийняття рішення неможливо ухилитись, адже само по собі ухилення від прийняття рішення є також прийняттям рішення.

Загальна класифікація управлінських рішень наведена на рис. 9.1.

Загалом всі рішення поділяються на **організаційні, інтуїтивні, адаптаційні та раціональні рішення.**

За метою всі рішення можна розділити на дві групи: **організаційні і персональні.**

Організаційні рішення – це рішення, що приймаються менеджером в межах його повноважень, обумовлених посадою. Мета організаційного рішення – забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань.

Всі організаційні рішення за **характером управлінської ситуації** поділяють на запрограмовані і незапрограмовані.



Рис. 9.1. Класифікація управлінських рішень

1. Запрограмовані рішення – це рішення, спрямовані на вирішення питань, викликаних так званими стандартними, ситуаціями, які постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання, тобто ґрунтуються на встановлені політики, правил і порядку.

Методи, що використовуються при прийнятті таких рішень заздалегідь є відомими. Запрограмовані рішення заощаджують час на розроблення нових процедур ліквідації ситуації, знижують ймовірність помилки в прийнятті рішення і підвищують ефективність управління.

2. Незапрограмовані рішення – це рішення пов'язані з унікальними ситуаціями. Вони пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Персональні – це рішення, що приймаються менеджером як приватною особою у власних інтересах.

Інтуїтивні рішення – це вибір, зроблений тільки на основі відчуття, що він правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення або рішення, засновані на судженнях, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Опираючись на здоровий глузд, вона обирає альтернативу, що принесла успіх у минулому.

Судження як основа організаційного рішення є корисним оскільки багато ситуацій мають тенденцію до частого повторення. У цьому випадку раніше ухвалене рішення може спрацювати не гірше, ніж колись (це перевага запрограмованого рішення).

Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення – це рішення, що ґрунтуються на всебічному науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Рішення можна також класифікувати за такими ознаками:

а) за діапазоном дії:

– стратегічні – пов'язані з виникненням складних проблем і змін в оточуючому середовищі і приймаються на вищому рівні управління;

– тактичні – приймаються на середньому або низовому рівні управління, і є частиною короткотермінових планів.

б) за часом прийняття:

– дослідницькі – рішення, що приймаються в умовах достатньої кількості часу, вибір зумовлений знаннями та набутим досвідом (наприклад маркетингові дослідження);

– інтуїтивні – спонтанні рішення, що приймаються як відповідь на конкретну загрозу; вибір робиться на основі відчуття, що він правильний;

в) за строком виконання: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

г) за ступенем передбачуваності:

– рішення з вибору можливостей – приймаються менеджером, який шукає шляхи підвищення прибутку;

– проблемно-вирішуючі рішення – приймаються у відповідь на конкретні проблеми (наприклад аварія);

д) за об'єктом, стосовно якого приймається рішення: кадрові, технологічні, технічні, економічні, господарські, соціальні тощо.

Для кожного виду рішення розробляється система інформації, що орієнтує менеджерів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

9.2. Вимоги до управлінських рішень

Для того щоб управлінське рішення досягло своєї мети, воно має відповідати ряду вимог.

Наукова обґрунтованість. Передбачає розробку рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, які відображаються у технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

Цілеспрямованість. Кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна та якісна визначеність. Управлінське рішення обов'язково передбачає досягнення підприємством очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимогу

кількісної визначеності управлінського рішення задовольняють встановленням конкретних кількісних показників, яких необхідно досягти внаслідок реалізації рішення. Результати, які не підлягають кількісному вимірюванню, визначають якісно. Наприклад, рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, можуть передбачати заміну устаткування, поліпшення умов освітлення робочих місць, раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Результат заміни устаткування, а отже і механізації певних трудових операцій, може бути оцінений кількісно і якісно. Якісна оцінка заходів щодо поліпшення умов праці передбачає благоустрій робочих місць, перегляд режиму праці та відпочинку, проте не дає змоги кількісно визначити можливе зростання продуктивності праці.

Правомірність. Будь-яке управлінське рішення повинно дотримуватися чинних правових норм та відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

Оптимальність. Ця вимога зумовлює у кожному конкретному випадку вибір такого варіанту рішення, який відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків за мінімальних витрат.

Своєчасність рішень означає, що вони повинні прийматися у момент виникнення проблеми, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням. Своєчасність рішення означає дотримання строків підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль за його виконанням.

Комплексність управлінських рішень передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації. Діяльність організації передбачає взаємопов'язану сукупність елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Кількісні та якісні зміни одного з них зумовлюють відповідну зміну інших.

Гнучкість. Господарська організація є динамічною системою, що постійно розвивається. Кожне рішення з управління нею (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати коректив, а інколи й нових рішень. Разом із тим, формулювання кожного рішення має передбачати простір для творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

Повнота оформлення. У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб форма викладу рішення виключала непорозуміння або двозначність у розумінні працівниками завдань, давало змогу контролювати його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом із конкретними завданнями слід вказувати способи та засоби їх виконання; необхідні ресурси; строки виконання; конкретних виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів; порядок взаємодії виконавців; правомірність звітних документів про хід виконання рішення тощо.

Кінцевим продуктом управлінської діяльності, її основою є рішення керівника, тобто вибір ним найкращого варіанту дій із багатьох можливих.

Прийняття рішень вимагає вибору першочергових завдань і справ. Прийняти рішення означає встановити пріоритетність.

Основні проблеми керівників полягають у тому, що вони:

- часто хочуть відразу виконати дуже великий обсяг роботи;
- розпилюють свої сили на окремі, часто несуттєві, але які здаються необхідними, справи.

9.3. Основні підходи до прийняття рішень

Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати визначений підхід і дотримуватись конкретних вимог.

Найбільш поширені наступні підходи прийняття управлінських рішень: централізований, децентралізований, індивідуальний, груповий, система участі.

1. Централізований підхід передбачає, щоб якомога більша кількість рішень приймалася вищим рівнем управлінням.

2. Децентралізований підхід передбачає передавання відповідальності з прийняття рішень на більш низький управлінський рівень. Цей підхід запобігає головних менеджерів від ризику потонути в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

3. Індивідуальний підхід – це прийняття рішень тільки менеджером

4. У груповому підході на відміну від індивідуального для прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Менеджер в кожному конкретному випадку вирішує, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Індивідуальний підхід має перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення та його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше виконується.

5. Система участі

Система участі – це процес консультацій і опитування думки інших. Разом з тим, останнє слово залишається за менеджером. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс виконання цього рішення. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово.

Система участі дещо подібна до групового підходу тим, що припускає залучення більше, ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме.

У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом.

У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом.

Система участі може бути розглянута як процес консультацій: людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі дає наступні очевидні переваги:

1) здатність до вирішення проблеми в групі вища тому, що причини і важливість проблем розуміються значно ширше;

2) так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення;

3) ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально;

4) недовіра до нововведень зменшується, тому що частково зникає невпевненість службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки:

- збільшується час на прийняття рішення;
- негативний вплив робить відрив керівників, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих;
- варто враховувати незадоволеність, яка виникає у тих, що беруть участь у прийнятті рішення, якщо їхня участь не приносить результату.

9.4. Процес прийняття рішень

Процес прийняття рішень складний. Він включає ряд стадій і операцій. Питання, скільки і які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі і вирішуються особисто менеджерами.

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Визначення проблеми – це початковий етап процесу прийняття рішення. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації і факторів, що до неї призвели.

2. Збір інформації. З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. На основі зібраної інформації необхідно чітко визначити фактори, що призвели до проблеми, і в першу чергу з'ясувати чи вони є внутрішніми, чи зовнішніми.

Внутрішні фактори пов'язані з усією системою і це може призвести до організаційних змін самої системи управління.

Зовнішні фактори є більш складними і впливають на загальне середовище організації.

Аналіз факторів дає можливість визначити всі необхідні ресурси (в тому числі і час), з витратами яких буде пов'язано вирішення проблеми.

3. Виявлення обмежень. Коли керівник діагностує проблему з метою прийняття рішень, він повинен усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Багато можливих рішень не будуть реалістичними, оскільки може бути недостатньо ресурсів для реалізації рішення.

Іншою причиною проблеми можуть бути сили, що перебувають поза організацією, – такі, як закони, які керівник не може змінити.

Такі обмеження звужують можливості прийняття оптимальних рішень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

4. Визначення альтернатив. На етапі формування альтернативних рішень бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, таким чином, дали можливість організації досягти своїх цілей.

5. Оцінка альтернатив. На цьому етапі необхідна певна попередня оцінка всіх альтернатив. Для цього потрібно сформулювати критерії і методи, за якими буде здійснюватися оцінка альтернативних рішень. Від цих критеріїв залежить якість рішень, і в кінцевому результаті ефективність і прибутковість організації. Критеріями можуть бути: термін окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, час і т. ін.

При оцінці рішень керівник визначає переваги й недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Після цього з декількох варіантів обираються найбільш припустимі, а з них - найбільш корисні.

6. Прийняття рішення. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені й оцінені, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками.

Вибір оптимального рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення.

7. Реалізація рішення. Процес розв'язання проблеми не закінчується вибором альтернативи. Прийняте рішення повинно бути ефективно реалізоване. Для цього воно потребує розробки чіткого плану дій, який би визначав і узгоджував конкретні заходи, терміни і напрями роботи щодо реалізації рішення. Доцільним є розробка плану-графіку реалізації рішення з чітко виділеними в ньому основними етапами цього процесу і відповідальними особами.

8. Контроль за виконанням рішення. Організація виконання рішень немислима без контролю. Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація.

Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації.

За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, але й визначаються причини цих відхилень.

9. Оцінка результатів рішення. Після того, як рішення реалізоване, менеджери повинні оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи було воно ефективне за витратами? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер повинен переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення має стати безцінною частиною

управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

Якісним вважається рішення, яке:

- є **науково обґрунтованим**, тобто виходить з конкретних потреб системи, сприяє її прогресу і не має негативних наслідків;
- є **безсуперечним**, тобто дозволяє підтримувати узгодженість між встановленими завданнями і методами їх реалізації, між цілями і ресурсами, з рішеннями які були прийняті перед цим;
- є **чітким, змістовним і має точне формулювання**;
- є **економічним**, тобто витрати на його розробку не є більшими ніж ефект від його реалізації;
- є **стабільними**, тобто не потребують постійного коригування;
- є **результативними**, тобто кінцевий результат відповідає встановленій цілі.

9.5. Фактори, що впливають на процес розробки і прийняття управлінських рішень

Оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, то при прийнятті рішення необхідно враховувати цілий перелік різноманітних факторів.

Фактори впливу на управлінські рішення поділяють на **об'єктивні**, що не залежать від волі людини і **суб'єктивні**, що виражають особистісні риси і міркування менеджерів.

Об'єктивні фактори створюють базу для розробки рішень і характеризуються ступенем "прозорості" середовища, тобто обсягом і достовірністю інформації про поведінку підприємства і його оточення у минулу, сьогоденні і майбутньому. Очевидно, чим більшою і точнішою є накопичена для прийняття рішення інформація, тим краще можна оцінити наслідки його реалізації. А

це значить, що вибір кращого рішення з безлічі припустимих стане більш осмисленим і безпомилковим.

Суб'єктивні фактори – це соціально-психологічні риси людей: життєві пріоритети, шкала цінностей, традиції, звички, стиль роботи тощо. Зрозуміло, що ці риси людей багато в чому визначають схильність керівників до того або іншого рішення і результативність його виконання.

Фактори впливу на управлінські рішення можна розглядати і з погляду того, перебувають вони всередині чи поза підприємством.

Зовнішні фактори зазвичай визначають поняттям "макроекономічна ситуація". До них відносять регіональні, галузеві, державні, світові фактори середовища, що оточує підприємство. Ці фактори утворюють загальні умови для розробки кращого рішення. Серед них, наприклад, рівень інфляції, доступність сировини і матеріалів, платоспроможний попит на послуги і вироби, податки, банківський відсоток за кредит, валютний курс, митні тарифи, конкуренція та ін.

У сфері послуг немаловажного значення набувають такі зовнішні умови, як культурні цінності, демографія, соціальний статус клієнтів, референтні групи, домашнє господарство й маркетингові впливи. Очевидно, вони впливають на поведінку клієнтів і повинні враховуватися в процесі вибору управлінських рішень.

На відміну від зовнішніх, **внутрішні фактори** виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, відносять професійно – кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних (сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо) і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне і програмно-

алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів тощо.

Існує також чимало інших факторів впливу на процес прийняття рішень, але найхарактернішими є наступні:

1. Особиста оцінка керівника. Соціально – психологічні дослідження довели, що на прийняття рішень впливають: вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає.

2. Середовище прийняття рішень. Рішення приймаються за різних обставин по відношенню до ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності.

Рішення приймається в умовах визначеності тоді, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів.

До рішень, що приймаються в умовах ризику належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою. Для цього важливо визначити рівень ризику.

Рішення, що приймаються в умовах невизначеності – це ті випадки, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило, це рішення, які приймаються в обставинах, що досить швидко змінюються. В цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.

3. Інформаційні обмеження. Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.

4. Ступінь важливості та терміновості. Як правило, найважливіші рішення є й найбільш терміновими. Окрім цього, необхідно враховувати, що з тривалістю часу змінюється і ситуація,

тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій воно ґрунтується є актуальною і точною.

5. Негативні наслідки. Необхідно не забувати про те, що вигравш в одному завжди досягається на шкоду іншому. Тому керівник повинен визначити, які побічні ефекти є допустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату.

6. Взаємозалежність рішень. Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, але з них складається головне. Тому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління.

РОЗДІЛ 10. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

10.1. Інформація, її види і роль у менеджменті

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності, це дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту.

Отримання великих обсягів інформації створює для спеціалістів з інформатики та менеджерів серйозну проблему. Проблема ефективної ідентифікації корисної інформації та забезпечення доступу до неї менеджерів і співробітників набуває все більшої гостроти.

Про серйозність даної проблеми говорить той факт, що в багатьох організаціях впроваджується посада головного спеціаліста з інформації, який несе відповідальність за управління організаційними базами даних і впровадження нових інформаційних технологій. Прийняття рішень, які пов'язані із застосуванням нових технологічних засобів та управління їх ресурсами, часто покладається, передусім, на плечі головного спеціаліста з інформації. Йому потрібно інтегрувати поточні та нові технології підтримки прийняття організаційних рішень, забезпечення операційних процесів і комунікацій так, щоб співробітники організації отримували необхідну інформацію в потрібному місті та в потрібний час.

Розробка організаціями стратегічних планів, забезпечення підтримки діяльності співробітників, ідентифікація проблем, що виникають, та взаємодія з іншими організаціями багато в чому визначаються рівнем якості інформації.

Якість інформації визначається оцінкою її характеристик з точки зору їх значення для організації. В число значимих відмітних властивостей інформації входять час, зміст та форма (рис. 10.1).

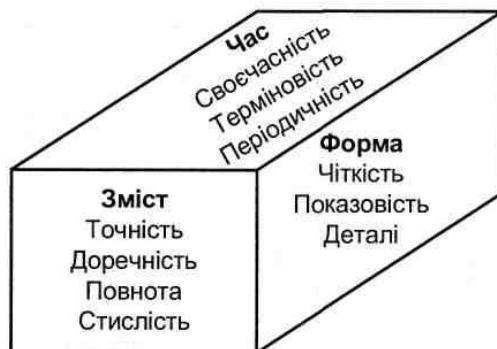


Рис. 10.1. Характеристики високоякісної інформації

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв – у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису, показань лічильників, письмових документів, перфокарт тощо. Для управління найбільшого значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, електронних носіїв, магнітних стрічок, перфокарт і перфострічок.

Інформацію передають організовано (формально) і стихійно (неформально). Так, періодичні звіти за визначеною формою становлять організований зворотний зв'язок, а стихійне поширення чуток - неформальні канали зв'язку між людьми.

Для того щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації. Проте обсяг інформації не може визначатися тільки кількістю документів, сторінок, показників. Можна збирати і обробляти величезні масиви відомостей, які або будуть не потрібні для прийняття рішень, або їх не можна буде

засвоїти і використати. Інколи короткі документи можуть бути більш змістовними, ніж великі доповіді й довідки.

Правильне визначення необхідної кількості інформації дає змогу уникнути перевантаження керівників і спеціалістів, оскільки існує показник межі інформації, яку може переробити людина за певний період. На практиці здебільшого спостерігається перевантаження інформацією виробничого персоналу приблизно у 3-4 рази порівняно з нормами.

Досвід показує, що багато простоїв техніки і людей трапляються через недостатнє оперативне забезпечення управлінського апарату потрібною інформацією.

10.2. Класифікація інформації

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1) за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);

2) за формою подання – цифрова, літерна і кодована;

3) за порядком виникнення – первинна і похідна;

4) за характером носіїв інформації – документована і недокументована;

5) за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;

6) за напрямом руху – вхідна і вихідна;

7) за стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна;

8) за способом відображення - текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);

9) за способом обробки – що піддається і що не піддається механізованій обробці.

10) за повністю охоплення явища – повна; часткова; надлишкова.

11) за періодом дії – разова; періодична; довгострокова.

12) за змістом – планово-облікова; фінансова; бухгалтерська; конструкторська; технологічна; довідкова; адміністративна тощо.

13) за рівнем достовірності – достовірна; недостовірна.

14) за способом передачі – на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом;

15) за періодичністю – систематизована (змінна, добова, квартална тощо) і ймовірна, обумовлена зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального тощо);

16) за місцем виникнення – зовнішня, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішня – виникає на підприємстві (в об'єднанні).

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації.

Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація – це сукупність цифр це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

10.3. Процес передачі інформації

Рух інформації від відправника до одержувача складається з наступних етапів.

1. Відбір інформації. Він може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоvim або суцільним, передбаченим, довільним або таким, який ґрунтується на певних критеріях.

2. Кодування інформації. Відібрана інформація кодується, тобто приймає ту форму, в якій буде доступна і зрозуміла одержувачу, наприклад, письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо, та відповідний спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою різного роду природних сигналів або умовних знаків.

3. Передача інформації. Якщо інформація дуже важлива, то не варто обмежуватися одним каналом, а за можливістю дублювати цей процес по декількох каналах.

4. Одержання і декодування інформації. Одержувач сприймає, розшифровує і обдумує інформацію. Відправник інформації завжди чекає, щоб одержувач якимось чином на неї відреагував і доніс до нього цю реакцію.

В ідеалі зворотний зв'язок повинен бути усвідомленим, завчасно запланованим. Сигналами усвідомленого зворотного зв'язку в усній передачі інформації є уточнення, перефраза, вираз почуттів.

Стійкий зворотний зв'язок дозволяє суттєво підвищити надійність обміну інформацією і хоча б частково уникнути її втрат, різних перешкод, які перекручували б зміст інформації.

Після обміну інформацією необхідно пересвідчитися в тому, наскільки вона зрозуміла для партнера.

Перешкодами в обміні інформацією може бути:

- відсутність інтересу до неї;
- «технічні негаразди», до яких можна віднести, наприклад, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається;
- чисто фізичні або психологічні моменти: втомленість, слабка пам'ять, імпульсивність, розсіяність, надлишкова емоційність.

Все це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а другому –

відповідним чином її сприйняти, що в кінцевому підсумку відображається на якості управлінських рішень.

10.4. Елементи системи обміну інформацією

Процес обміну інформацією в організаціях умовно поділяють на дві категорії: **формальну** (або таку, що планують) і **неформальну** (або таку, що не планують).

Формальна передача інформації

У великих організаціях адміністративні інструкції обумовлюють, хто кому може офіційно писати папери, хто кому повинен доповідати і в яких випадках, хто переглядає записки, хто видає інформацію тощо.

Одним з найважливіших засобів формалізації передачі відомостей є використання стандартних форм (бланків), в які заноситься інформація. В багатьох організаціях доповненням до форм звітності є різні види бланків, форми особистих анкет, бланки заяв і офіційних листів.

Стандартні форми значно полегшують процес передачі інформації: якщо людина пише текст, який повторюється, то введення в оборот відповідного бланка значно економить час.

Бланки вигідні також одержувачу інформації: використовуючи форму, він може уточнити, які саме дані йому необхідні в роботі.

Головний недолік будь-якої стандартної форми полягає у відсутності в ній гнучкості. Оскільки в ній точно визначено, яку інформацію і яким чином необхідно передати, то вона повідомляє і неправдиву інформацію, якщо матеріал не відповідає формі.

Хоча розробка і використання форм важливі для побудови системи обміну інформацією, але вони не вирішують усіх проблем обміну в межах однієї організації або у взаємовідносинах з її клієнтами.

Формальна система обміну інформацією має обмеження. Вона не задовольняє повністю потреб організації – неможливо

формалізувати все, що здійснюється в організації. Встановлені канали не можуть задовольнити численні потреби в обміні інформацією. Формальний обмін інформацією часто не може виразити реальні потреби організації через свою повільність і негнучкість.

Щоб бути ефективним, обмін інформацією повинен бути ширшим, ніж офіційна схема.

Неформальна передача інформації

Перераховані труднощі призводять до зростання ролі неформальної системи передачі інформації, яка доповнює формальну систему.

Існує багато шляхів неформального поширення інформації.

Але неформальна передача інформації – це в деякій мірі незаконні всередині організації розмови та чутки.

Вони охоплюють будь-яку інформацію поза офіційними каналами. В багатьох організаціях більша частина інформації, яка використовується в прийнятті директивних рішень, передається неофіційно.

Неформальна передача інформації будує свої головні канали на основі соціальних груп, які визначаються структурою організації. Часте спілкування і ототожнення себе з організацією є одночасно причиною і наслідком структури соціальних груп, які забезпечують засоби для ефективної передачі інформації.

Система неформальної передачі інформації є одночасно необхідною, неминучою та інколи такою, що роздратовує. Досить часто неофіційно передана інформація буває викривленою і неправдивою, оскільки вона не підлягає офіційному контролю.

Один з найбільш дієвих засобів посилити свій вплив в організації полягає в інтенсивному розвитку каналів неформальних зв'язків. Люди, які використовують неофіційні канали інформації, стають особливо впливовими, коли формальна система передачі перестає відповідати вимогам організації.

Розвинута система неформальної передачі інформації, яка доповнює формальну, часто дає можливість організації виконувати свої завдання швидко й оперативно.

10.5. Поняття і роль комунікації

Комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома або декількома особами в процесі спілкування.

Комунікація є змістовним аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Комунікації – це складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.

Таким чином, комунікація розглядається як спілкування за допомогою слів, букв, символів, жестів і як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємосприйняття поглядів тощо. Комунікація відбувається тільки тоді, коли одна сторона пропонує інформацію, а друга готова її сприйняти.

Саме через комунікації керівник реалізує свою роль у міжособистісних стосунках, інформаційному обміні і процесі прийняття рішень.

Дослідження показують, що керівник до 90% усього часу витрачає на комунікації. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим елементом процесу управління, який пов'язує частини

організації в єдине ціле. Будь-яка діяльність в організації вимагає ефективного обміну інформацією. Комунікації забезпечують зв'язок від керівників до підлеглих, а також між групами, і в протилежному напрямі за принципом вертикальних зв'язків. Тому якщо усунути комунікацію, то організація перестане бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру.

Важливими є також зв'язки між членами всередині однієї групи й групами, однаковими за службовим статусом, які утворюють горизонтальні зв'язки.

Таким чином, основними завданнями комунікацій в процесі управління є:

- поєднання всіх елементів процесу управління;
- сприяння у прийнятті управлінських рішень;
- забезпечення інформацією всього процесу управління;
- забезпечення міжособистісних взаємостосунків в колективі.

З комунікацією пов'язане поняття «комунікабельність».

Комунікабельність – це здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів і т. п., потрібно врахувати різні фактори: підбір слів у формуванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому потреба підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смісловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

Сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів називається **комунікаційною мережею**.

Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що **комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль**. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це керівник ефективний у комунікаціях.

10.6. Види і форми комунікацій

В управлінській діяльності використовуються різні засоби, види і форми комунікації. Завдання полягає в тому, щоб насамперед вміло використати різноманітні види комунікації, серед яких можна назвати такі:

1) передача інформації, утримання, інформування (читання лекції в аудиторії, виступ по радіо тощо);

2) експресивна – виразна, що характеризується експресією – силою прояву почуттів, переживань (наприклад, зустріч після довгої розлуки);

3) переконуюча – прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання, що особливо важливо для політичних діячів, юристів, торгових працівників;

4) соціально-ритуальна – використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомства, звичаї гостинності);

5) паралінгвістична комунікація – спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також позі рухів (передача різних відтінків повідомлення, його скритого змісту).

Справа в тім, що дуже часто одними словами не можна передати наші емоції, душевний стан, занепокоєння тощо, якщо не скористатися мімікою, певними рухами, виразом обличчя, тональністю голосу тощо.

Найбільш поширена **класифікація комунікацій** представлена на рисунку 10.2.



Рис. 10.2. Види комунікацій

Повідомлення, отримані і відправлені всередині організації, утворюють її **внутрішні комунікації**, які можуть бути формальними або неформальними. Повідомлення, пов'язані з формальними комунікаціями, посилають по каналах, встановленим керівництвом. Однак безліч комунікацій у будь-якій організації оминають офіційні канали. Ці неформальні комунікації складаються з обміну новинами між людьми, які, будучи формально не пов'язаними, спілкуються по телефону, на зборах або випадкових зустрічах, обідніх перервах тощо.

Внутрішні комунікації в організації здійснюються або по горизонталі або по вертикалі.

Горизонтальні комунікації – це комунікації між рівними за статусом людьми (люди, які знаходяться на одному рівні в ієрархії організації).

Вертикальні комунікації – це комунікації між начальником і підлеглим, субординаційна комунікація. Комунікації направлені від

керівника до підлеглого називаються прямими (направлені вниз), а від підлеглого до керівника - зворотними (направлені нагору).

Більша частина комунікацій організації здійснюється з окремими людьми або групами за її межами.

Зовнішні комунікації можуть стосуватися будь-якої зі сфер суспільства, з яким взаємодіє організація. Більшість організацій, в тому числі і у сфері послуг, має найбільшу кількість громадських контактів через рекламу, що є високо структурованою формою зовнішніх комунікацій.

Наприклад, це телевізійні рекламні ролики, друковані рекламні оголошення і брошури, що посилаються організацією по заздалегідь складеному адресному списку.

Більшість зовнішніх комунікацій носить менш формальний характер; скажімо, керівництво може неформально сповіщати місцеву громаду, яким чином організація вносить вклад в місцеву економіку. Річні звіти, огляди новин і публічні виступи керівників - це ще один приклад зовнішніх комунікацій.

Зовнішні комунікації не завжди є запланованими й цілеспрямованими. Протягом дня працівники організації можуть грати самі різні ролі, і часом ці ролі важко розділити. Із цієї причини будь-який службовець є неофіційним джерелом інформації для своїх роботодавців. Навіть якщо ви майже не говорите зі сторонніми людьми про свою роботу або про свого роботодавця, ви однаково представляєте свою організацію.

У менеджменті існують дві форми комунікацій: **формальна та неформальна**.

Формальні комунікації – це комунікації, передбачені організаційною структурою.

За напрямом здійснення формальні комунікації поділяються на горизонтальні, вертикальні і діагональні.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, різними відділами та іншими структурними підрозділами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію та узгодження діяльності для досягнення

загальних цілей організації. Наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва тощо.

Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають у функціонуванні суміжних підрозділів.

До **вертикальних комунікацій** належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Вертикальні комунікації можуть здійснюватися :

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу». Наприклад, начальник сповіщає підлеглим про додаткові завдання, зміну технології роботи та ін.

- від нижчих рівнів до вищих, тобто «знизу доверху». Так надходить інформація про недоліки, покращення, страйкову ситуацію та ін.

- через неформальні комунікації (здебільшого шляхом розповсюдження чуток).

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;

- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт,

- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;

- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;

- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність.

Існують певні правила успішного здійснення вертикальних комунікацій:

- правильний, ввічливий стиль мови;
- достатня гласність, що унеможливорює домисли, плітки;
- недопущення дріб'язкової опіки над підлеглими;
- не допускати передачу інструкцій, вказівок від вищого керівника безпосередньо до останнього адресата, що веде до втрати відповідальності, порушення встановленої ієрархії.

Поряд з тим комунікації зверху вниз мають певні недоліки:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один з методів подолання цих проблем – організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше як 10% інформації, надісланої робітниками.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та функціональними підрозділами, коли функціональні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції

Неформальні комунікації – це комунікації, не передбачені організаційною структурою.

Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. Слід підкреслити, що неформальними

каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого – це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі.

Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливу та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Система неформальних комунікацій характеризується:

- швидкістю передавання інформації;
- потенційною можливістю доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперуванням останніми новинами тощо.

За **формою реалізації** виділяють такі види комунікацій як дигітальні та аналогові.

Дигітальні (грец. ді - двічі,) **комунікації**. Особливістю їх є закодованість усіх відомостей за допомогою символів (шрифту, цифр). Використовуючи символи, можна порівняно точно закодувати послання. Йдеться, насамперед, про точність математичних і хімічних формул, навіть у найдрібніших деталях. Дигітальна комунікація вільна від емоцій.

Цей вид комунікації має недолік, що призводить до помилок і непорозумінь, оскільки нерідко трапляються неправильне кодування інформації при відправленні і неправильна інтерпретація її одержувачем. Часто вони виникають через неправильний переклад з однієї мови на іншу.

Аналогові (грец. analogos – подібний) **комунікації**. Охоплюють усю безсловесну комунікацію, наприклад жести, погрози чи дотики, предмети, зображення, якісне передавання інформації. Географічна карта, кісточки рахівниці, циферблат годинника – приклади аналогової комунікації. Ця форма повідомлення не така точна, як дигітальна, однак вона зрозуміліша і не спричиняє стількох помилок.

Аналогову комунікацію застосовують у стосунках між людьми, оскільки вона передає навіть настрої. Очевидно, що аналогові канали більш придатні для реалізації стосунків.

Нарешті, за **цільовою спрямованістю** комунікації бувають **інструктуючі, мотивуючі та інформуючі**, які надають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем.

10.7. Способи здійснення комунікацій

Комунікації можуть здійснюватися різними способами – письмово, усно, невербально. Кожен зі способів обміну інформацією має свої переваги і недоліки. Від правильного вибору способів комунікації та їх поєднання залежить ефективність обміну інформацією.

Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо – передбачають спілкування через усне мовлення (бесіда зі співрозмовником, наради, виступи перед аудиторією). Перевагою таких комунікацій є

економія часу, швидше порозуміння, що забезпечується інтонацією, гучністю голосу, його емоційним забарвленням.

Дослідження виявили, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50 – 90 % свого часу.

Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів.

Усні комунікації прості (все, що потрібно зробити відправнику – це розмовляти), проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови.

Письмові комунікації – це обмін інформацією за допомогою паперових, магнітних, електронних носіїв. Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, рекламних проспектів, відомчих інформаційних бюлетеней, газет тощо. Вони використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію тощо. Їхніми перевагами є те, що вони дають змогу ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу. Водночас вони мають суттєві вади: потребують ретельної підготовки і значних витрат часу на написання таким чином, щоб одержувач зумів однозначно його зрозуміти. Крім того недоліком письмових комунікацій є уповільнений зворотній зв'язок та взаємообмін інформацією.

Найчастіше до них вдаються під час складання планів та звітів, написання доповідей та оформлення оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що перебувають поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетені, газети тощо).

Невербальні (несловесні) комунікації – це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони

обмінюються. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38% - через інтонації голосу і лише 7% – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан людини. Вміле їх використання дає змогу розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти виступати перед аудиторією, викликати довіру тощо.

Більшість дослідників дійшли висновку, що за допомогою слів передається в основному інформація, а за допомогою жестів - різне ставлення до цієї інформації, а іноді жести можуть навіть замінювати слова – наприклад «вбивчий погляд». Іноді може статися так, що людина говорить одне, а її жести показують, що вона має на увазі зовсім інше.

Таким чином, невербальні комунікації – це передача і донесення змісту інформації без використання слів як системи кодування. В практичній психології їх розглядають як мову тіла і мову обличчя. З позицій менеджменту це поняття є значно ширшим. Основні типи невербальних комунікацій, що зустрічаються в діяльності менеджера можна розглянути в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1

Основні типи невербальних комунікацій

Типи невербальної комунікації	Приклади
Кінетика - мова тіла і міміка	Жести, вираз обличчя, рухи очей, пози, доторки
Параязик - як ви це говорите	Якості голосу, грамотність, швидкість мови, сміх, інтонація
Проксеміка - використання середовища	Спосіб використання і відчуття зовнішнього середовища, манери розміщення себе в середовищі, почуття своєї і чужої території, дистанційна близькість у спілкуванні

Інше:	Особисті фізичні якості	Побудова тіла, вага, зріст, колір волосся, колір шкіри, запах тіла, мускулатура, одяг
	Фізичне середовище	Дизайн приміщення, меблі та інші об'єкти, декорації, чистота, освітлення, шум
	Час	Запізнення, прихід раніше, примушування себе чекати, культура часу, співвідношення часу і статусу

10.8. Комунікаційний процес: елементи та етапи

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами з метою розв'язання певної проблеми. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

Завдання комунікаційного процесу – створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів: **відправника** (того, хто надсилає повідомлення), самого **повідомлення** та **адресата** (того, хто його сприймає).

В загальному випадку комунікаційний процес складається з таких взаємопов'язаних елементів.

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати думку (ідею) одержувачу. Процес переводу думок в повідомлення має назву кодування. Задача відправника полягає в пошуку і застосуванні комуникативних символів і навиків,

як вербальних так і невербальних, які призведуть до вірного розуміння повідомлення одержувачем.

Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Водночас відправнику необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, що використовуються для комунікації.

До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відео-стрічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом.

Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи у виступі на нараді.

Рішення щодо вибору каналу можна обґрунтувати, надавши відповідь на наступні запитання:

1. Чи необхідний швидкий зворотній зв'язок? Чи забезпечує усна комунікація самий швидкий зворотній зв'язок.

2. Чи є актуальним питання про однозначно позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо отримує опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття – усі комунікації будуть кращими за письмові.

3. Чи є необхідність в документуванні комунікації? В деяких випадках повідомлення потребує переперевірки або розгляду через

деякий час, тому якщо важлива відповідальність і звітність, то письмові комунікації ефективніші за усні.

4. Чи необхідна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікацій.

Жоден зі способів комунікацій не має універсальних переваг перед іншим. Тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. У багатьох випадках доцільно комбінувати два або більше засобів комунікації. Часто після усної розмови керівники складають її письмове резюме, конспект. В інших випадках, вручаючи письмове повідомлення, пояснюють його суть усно для посилення позитивного сприйняття.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування – це процес розшифрування символів відправника мовою одержувача.

На ефективність і характер сприйняття повідомлення одержувачем впливають такі чинники:

- знання одержувача про тему повідомлення;
- вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення і відправника відповідним чином;
- досвід спілкування відправника з одержувачем;
- уміння слухати і забезпечувати зворотній зв'язок з відправником.

Зворотний зв'язок. Одним з найважливіших елементів процесу комунікацій є її сприйняття, яке досягається налагодженням двостороннього зв'язку. Особливу роль відіграє зворотний зв'язок, який показує реакцію одержувача на повідомлення. Зворотний зв'язок може бути вербальними або невербальним; письмовим чи усним. За допомогою зворотного зв'язку ми можемо оцінити ефективність нашої комунікації.

Зворотний зв'язок також забезпечує орієнтир для майбутнього повідомлення. Тому дуже важливо уміти точно інтерпретувати зворотний зв'язок.

При проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається **шумами**, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення.

Шум – це те, що деформує зміст повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

10.9. Стиль комунікації

Ефективність комунікацій дуже часто залежить від правильного вибору комунікаційного стилю, що відповідає ситуації. Сутність правильного вибору полягає в умінні проаналізувати ситуацію і в здатності змінювати стиль спілкування так, щоб він був доречним.

Комунікаційний стиль – це спосіб за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими.

Існує чимало різновидів комунікаційних стилів. Але, як правило, більшість стилів концентруються навколо чотирьох основних: обвинувачення, директивний, переконання і вирішення проблеми.

Стиль обвинувачення. Людина, яка застосовує цей стиль, намагається знайти і помилку і того, кого можна за неї звинуватити. Тон спілкування - негативний, обвинувачуваний. «Це зроблено невірно, ви допустилися помилки» – типовий вислів цього стилю. Такий тон викликає негативні почуття в одержувача, і результати рідко бувають позитивними. Звичайно цього стилю треба уникати, але він може бути використаний, коли жоден з інших стилів не дієвий або коли всі факти - наявні.

Директивний стиль. Керівник вказує іншим, зокрема підлеглим, як їм виконувати свою роботу або вирішувати певні завдання. Обговорення зведені до нуля; комунікація, як правило, одностороння. Фраза «зробіть це так» є прикладом директивного тону. Не слід плутати цей стиль з позитивним тоном інструктажу, що припускає наявність зворотного зв'язку. Директивний стиль - односпрямований.

Стиль переконання використовує техніку розгляду і схвалення інформації. Замість того, щоб наказувати слухачам щось робити, відправник представляє їм повідомлення для оцінки і активного прийняття. Повідомлення може бути спрямоване на те, щоб слухачі захотіли зробити те, що ви пропонуєте, тому, що вони самі це вибрали. Коли співрозмовник сам робить вибір, підвищується ймовірність більш сприятливого ставлення до завдання, більше зацікавленості у виконанні, ніж при обвинувачуваному підході або директивному стилі. Головна мета такого стилю - дія.

Стиль вирішення проблеми заснований на пошуку взаємної згоди сторін спілкування з приводу результативної дії, при цьому часто досягається компроміс. Тут потрібна двостороння комунікація. Ідеї вивчаються і приймаються спільно. З іншого боку, такі обговорення здатні призвести до незгоди, плутанини і розчаруванню, коли згода не досягається. Цей стиль дуже важливий у випадках, коли потрібно змінити поведінку групи.

10.10. Перешкоди в комунікаціях і шляхи їх подолання

На шляху руху інформації від відправника до одержувача зустрічаються різні перешкоди, які можуть носити як психологічний особистісний характер так і організаційний.

Найбільш поширений перелік цих перешкод включає:

1. **Змістовні перешкоди** – проблеми в розумінні змісту і значення відправленого або одержаного повідомлення. Вони поділяються у свою чергу на:

– фонетичні – використання елементів з інших мов і діалектів, дефекти мови і дикції, невиразність мови, порушення темпу мови, наявність значної кількості звуків і слів – паразитів;

– семантичні – вкладання різного змісту, використання жаргонів;

– стилістичні – неспівпадіння стилю мови комунікатора (відправника) зі змістом повідомлення;

– логічні – різні логічні системи доказів.

2. **Соціально-культурні перешкоди** – це різний рівень розвитку соціального інтелекту. Вони поділяються на:

– етичні – неспівпадіння норм поведінки керівника і підлеглого;

– рольові – інтерпретація повідомлення з позиції "керівника" або "підлеглого";

– бар'єри неавторитетності – низка авторитетності комунікатора;

– бар'єри світосприйняття – різні погляди на життя.

3. **Міжособистісні перешкоди** - це проблеми психологічної природи, системи цінностей і негативних установок учасників спілкування, відсутність інтересу учасників комунікаційного процесу один до одного і до повідомлення.

4. **Організаційні перешкоди** – це проблеми, пов'язані з віддаленістю учасників комунікаційного процесу один від одного; зі спеціалізацією завдань; з розходженнями в сфері влади, авторитету

і статусу осіб, які спілкуються; із власністю на інформацію; неефективним зворотнім зв'язком; незадовільною структурою підприємства; інформаційним перекручуванням.

5. Економічні, географічні та часові перешкоди – це проблеми часових і грошових ресурсів, різного місця розташування і впливу часу на одержання повідомлення.

6. Перешкоди каналів і засобів поширення інформації – це перевантаження каналів комунікацій, проблема конфлікту між способами передачі інформації: який з них краще, Наприклад, що краще: передати повідомлення особисто чи в письмовій формі?

Проблема полягає в тому, що перешкоди ми більш за все створюємо в силу звичок, а не свідомо, проте ефект один і той самий: ми не чуємо того, що нам говорять. Втрати від невміння слухати в господарській діяльності великі.

Зрозумівши важливість уміння слухати і, знаючи, які проблеми можуть виникнути за його відсутності, можна виокремити шість основних правил, дотримання яких забезпечить плідну співбесіду і бажання співпрацювати надалі.

Вміння слухати це:

- вміння дати співрозмовнику можливість висловлюватись.
- вміння реагувати на слова співрозмовнику терпляче і з співчуттям.
- вміння не загострювати увагу на розмовних особливостях співрозмовнику.
- вміння враховувати культурні відмінності.
- вміння слідкувати за головною думкою співрозмовника і розуміти головний зміст його слів.
- вміння уникати швидких висновків, не реагувати на емоційні прояви співрозмовника і задавати запитання.

Важливою складовою комерційного успіху в діяльності сервісного підприємства є не тільки уміння слухати, але й уміння вести ділову розмову.

Ділова розмова сприймається як усний мовний контакт між людьми, що зв'язані інтересами справи і мають повноваження для встановлення ділових стосунків, рішення ділових проблем і здійснення конкретних підходів до їх розв'язання.

Чим вищий рівень культури усного мовлення при веденні переговорів чи просто в розмові із співробітниками, клієнтами, підлеглими, тим вищий авторитет людини, що займається підприємницькою діяльністю, тим кращі результати роботи.

Будь-яка зустріч починається зі створення сприятливого для спілкування психологічного клімату. Цю складову ні в якому разі не можна недооцінювати, бо саме вона запам'ятовується на емоційному рівні як враження від зустрічі, від уміння співрозмовника вести розмову і логічно доводити свою точку зору, при цьому не зупиняючи партнера образливими випадками тощо.

Основні правила, які допоможуть досягти успіху при створенні сприятливих умов і ділової атмосфери, які є вкрай важливими при налагодження контактів з клієнтами сервісних організацій, наступні:

1. Не шукайте односторонніх вигід.
2. Зацікавте клієнта своєю пропозицією.
3. Проявляйте виняткову увагу до співрозмовника.
4. Доводячи свою правоту, намагайтесь не сперечатися.
5. Не кажіть співрозмовнику образливих слів.

Одна з умов ефективних комунікацій – це наявність у керівника певних навичок та умінь у взаєморозумінні, знання і вміння працювати на комунікаційній техніці. Особлива увага приділяється вмінню слухати і вмінню говорити.

РОЗДІЛ 11. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В УПРАВЛІННІ

11.1. Поняття та загальна характеристика керівництва

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує власне організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Керівництво – це процес впливу на підлеглих з метою досягнення єдиної мети.

Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів.

Основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів:

- 1) ініціативність;
- 2) інформованість;
- 3) захист своєї думки;
- 4) прийняття рішень;
- 5) розв'язання конфліктних ситуацій;
- 6) критичний аналіз.

Завдання керівника – диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрям його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу.

Керівник в організації – це людина, яка одночасно є лідером і управляє своїми підлеглими.

Його мета – впливати на інших людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілей.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого індивіда.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз.

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Влада – це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників.

Кількість влади менеджера визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на особу В дорівнює ступеню залежності особи В від особи А.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в питаннях зарплати, видачі завдань, просування по службі, задоволення соціальних потреб тощо.

У багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

В усіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

Менеджеру слід пам'ятати, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

11.2. Лідерство: сутність та основні ознаки

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. І той і інший організують, спонукують групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їхнього вирішення. Разом з тим, ці поняття далеко не тотожні. Розходження понять «управління» і «лідерство» пов'язано з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Лідерство – це здатність чинити вплив як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації.

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин.

А управління має на увазі наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується, і роль керівника визначається формальною структурою його функцій.

Лідерство, навпаки, формується спонтанно, стихійно, на рівні напівусвідомлених психологічних переваг. Отже, можна виокремити такі основні відмінності між лідером і керівником:

1. Бути лідером і бути керівником – це не одне й те саме.
2. Вплив керівника ґрунтується на владі та її джерелах, лідерство ґрунтується на процесі соціального впливу і на взаємодії в організації.
3. Управління передбачає взаємозв'язок «керівник – підлеглий», лідерство – «лідер – послідовник».
4. Керівник є в першу чергу формальним лідером, але саме лідерство передбачає наявність неформальної основи. Можна бути керівником і не бути лідером.
5. Лідерство відрізняється від керівництва меншою стабільністю, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації і не підкріплено, на відміну від керівництва, системою правових санкцій;
6. Процес управління визначається не тільки внутрішньо – груповими, але й зовнішніми обставинами (наприклад, зв'язками з

іншими організаціями тощо), тоді як лідер вирішує тільки проблеми, що виникають у групі;

7. Лідер діє усередині групи, а керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами.

Лідерство є тим видом діяльності, який, поряд із керівництвом та прийняттям рішень, властивий всій системі управління.

Лідер – це особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються, і яка здатна вести за собою людей.

Вплив лідера має, як правило, два джерела:

– **особистий авторитет** – члени групи визнають лідера завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо;

– **харизматичні властивості** – людяність, ввічливість, моральність тощо.

Сутність лідерства, таким чином, полягає в тому, що члени групи (організації) визнають лідера тільки в тому випадку, коли він довів свою компетентність і цінність для них. Лідер отримує владу від членів групи і для її підтримки він повинен надавати їм можливість задовольняти свої потреби. У відповідь учасники групи задовольняють потребу лідера у владі над ними і надають йому необхідну підтримку.

Ідеальним варіантом вважається поєднання формального і неформального лідерства, тобто офіційний керівник визнається членами групи і як лідер. У цьому випадку його формальні права доповнюються можливістю неформального впливу на групу. У тих випадках, коли керівник і лідер не збігаються в одній особі можуть виникати незадоволеність роботою та збільшення конфліктності.

Лідер має володіти наступними якостями:

Далекоглядність. Лідерові потрібно вміти визначати цілі і пояснювати їх зміст іншим.

Розважливність. Цю якість важко визначити або виміряти, але вона, безсумнівно, властива лише визнаному лідерові.

Уміння об'єктивно оцінити якості своїх підлеглих і зробити все, щоб вони могли в повній мірі застосувати їх у спільній справі.

Енергійність. Управління виснажує фізично, розумово і душевно тому, що лідер цілком перебуває під владою своїх ідей. Витривалість – запорука успішного керівництва.

Рішучість. Оскільки лідер прокладає нові шляхи в бізнесі і приймає на себе весь можливий ризик, то саме він частіше, ніж хто інший, зазнає поразки у своїх починаннях. Тому важливо вміти встати після поразки, а кожну невдачу розглядати як частину навчання. Цілі організації вище за все, і рішучість, з якою діє лідер, є гарним показником здоров'я організації.

Послідовність. Це своєрідний показник, що визначає успішного лідера. Уміння керувати багато в чому залежить від передбачуваності методів управління, поглядів і манери ухвалення рішення.

Справедливість – це риса індивідуума, яка характеризує взаємовідносини з людьми. Справедливість і послідовність взаємозалежні: наприклад, якщо лідер очікує від підлеглих віддачі в роботі, що гарантує їм місце у фірмі, то це правило має стосуватися усіх без винятку. Справедливість, з якою лідер вирішує подібні питання, має величезний вплив на моральний клімат у компанії.

Безжалісність. При необхідності лідерові доводиться діяти безжалісно, оскільки цілі організації вище за все. Безжалісність – це не обов'язково жорстокість або нечутливість. Моральні та етичні принципи лідера становлять важливу частину його впливу на організацію, і якщо більшість співробітників вважає ці принципи розумними, будь-які дії лідера будуть сприйняті ними у сприятливому світлі.

Самопізнання. Для лідера надзвичайно важливі такі риси, як уміння зрозуміти причини того, що він робить, оцінити свої переваги та недоліки, робити висновки як з успіхів, так і з невдач.

Особисті здібності. Лідер повинен вміти говорити і слухати. Лідерові потрібно знати мотиви людей, знати як заохочувати і як при необхідності зробити їм зауваження. Він повинен відчувати,

коли втручатися а коли краще залишитися осторонь, уміти передавати іншим частину своїх повноважень.

11.3. Відмінності між керівництвом та лідерством

Між **керівництвом** та **лідерством** є певні відмінності. Так, якщо **керівництво** – це розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то **лідерство** – це процес, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду.

Посада керівника – це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур.

Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

Визначення лідерства з позиції поведінки керівника ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник – лідер повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Діловим людям, незалежно від місця здійснення бізнесу, необхідний лідер думки, лідер інтуїції, лідер дії, лідер результату.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

- мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;
- мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;
- мистецтво розв'язувати конфлікти – здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;
- мистецтво обробляти інформацію – здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;
- мистецтво розподіляти ресурси в організації – здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;
- хист підприємця – здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;
- мистецтво самоаналізу – здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Вплив лідерів у підприємницькій діяльності з погляду менеджменту виявляється в зміні настроїв, формуванні бажань і уявлень про розвиток бізнесу персоналом організації.

Під впливом розуміється будь-яка поведінка індивіда, що вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути найрізноманітнішими – від прохання до найсуворіших погроз.

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник має розвивати і застосовувати владу. Будь-яка людська діяльність так чи інакше пов'язана з проявом владних відносин.

Однак в економічній теорії частіше говорять не про владу, а про відносини, права, повноваження, вплив або про силу впливу суб'єкта на об'єкти своєї діяльності: на людей або ж на речі.

Практичний інтерес для теорії та практики менеджменту являє протиставлення понять **влада** та **авторитет**.

Якщо розглядати владу як право, яким наділена людина в силу свого службового становища (посади) в організації, то влада не уособлена і не має нічого спільного з особистістю.

Навпаки, авторитет завжди ідентифікується з особистістю, її здатністю спонукати інших до відповідних дій та вчинків. Мати авторитет – означає лише забезпечувати можливість того, щоб щось робилося.

Керувати – означає використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети.

Авторитет в організації – це вплив або здатність лідера спонукати інших до виконання покладених на них обов'язків.

Влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших. В усіх організаціях (трудовах колективах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег.

Фактично ці групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника. Без сприяння цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. В ідеальному варіанті всі ці люди й сили будуть охоче співробітничати з керівником і давати все необхідне для виконання роботи та досягнення мети організації. На жаль, на практиці все значно складніше. Наприклад, підлеглі можуть відмовитися виконати прохання керівника, тим самим звівши його повноваження нанівець. Влада та вплив як інструменти лідерства є фактично

єдиним засобом, яким володіє керівник для розв'язання подібних ситуацій. Без влади немає ні організації, ні порядку.

11.4. Теорії лідерства

Лідерство – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи. Інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Існують три основних підходи до розуміння лідерства:

1. Підхід з позиції лідерських якостей.
2. Підхід з позиції лідерської поведінки.
3. Ситуаційний підхід до лідерства.

Кожен з цих підходів має наукові концепції лідерства, які пояснюють це явище.

1. Підхід з позицій особистих якостей базується на виявленні властивостей та особистісних характеристик ефективних керівників. Згідно з так званою теорією великих людей (особистісна теорія лідерства) найкращі лідери мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх – це інтелект, освіта, приваблива зовнішність, чесність, ініціативність, впевненість в собі тощо.

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося. В різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості. Найважливіший висновок із усіх досліджень зводиться до такого твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне співвідношення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зросте.

2. Підхід з позиції поведінки. Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника.

Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії у різних сферах.

У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу.

Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Існує два принципових підходи до оцінки поведінки лідера:

1. Турбота про людей.

За такого підходу керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно відноситися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. Упор на процес виробництва.

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, вище за все ставлять правила, інструкції, процедури.

3. Ситуаційний підхід стверджує, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. В основі підходу є визначення стилів поведінки і особистих якостей, що найбільше відповідають конкретним ситуаціям.

Слід вибирати різні способи керівництва залежно від характеру певної ситуації. Ситуаційні фактори включають: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформацію, яку має керівник тощо.

Розуміння лідерства тісно пов'язано з поняттями влади і впливу.

11.5. Влада і вплив в управлінні

Влада – це здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою авторитету, права, сили тощо.

Влада керівника дозволяє йому віддавати накази підлеглим, направляти їхні дії в русло інтересів організації, спонукувати співробітників до більш ефективної й плідної роботи, запобігати виникненню в колективі конфліктів. Влада також підтримує структуру організації. Без влади немає організації і немає певного порядку в її діяльності.

Таким чином, поняття «влада» в сучасній управлінській літературі найчастіше розглядається в двох аспектах:

по-перше, як здатність певної людини впливати на поведінку інших з метою підкорення їх своїй волі;

по-друге, як організаційний порядок, що забезпечує цілісність та ефективність функціонування організації.

Визначення влади як організаційного порядку має на увазі наступне:

1) влада існує у того, хто може її використати потенційно, тобто вона існує не тільки тоді, коли використовується.

Наприклад, якщо співробітник працює за правилами, то у начальника немає необхідності застосовувати до нього владу;

2) влада є функцією взаємозалежності, тобто між тим, хто використовує владу, і тим, до кого вона застосовується, існує взаємозалежність. Чим більше одна людина залежить від іншої, тим більше влади в одного і менше в іншого;

3) влада не є абсолютною, тобто той, до кого застосовується влада, має деяку свободу дій;

4) Влада – це соціальний по своїй суті процес, що базується на дослідженні взаємодії людей і груп в організації.

Владою може бути наділена як одна особа – менеджер, так і колектив – рада, колегія тощо, який діє як і індивід, але тільки від свого імені. Фактично суспільство наділяє владою певну групу людей або індивіда. Наділення владою – це метод активізації здібностей. Той хто отримав владу, повинен бути впевнений, що отримує і певну свободу дій.

Основа влади – це те, звідки вона походить. Засоби, через які здійснюється влада, називають джерелом влади.

Основою виникнення влади може бути посада або безпосередньо особистість.

Влада посади виникає не із самої посади, а через делегування повноважень тому, хто її посідає тими, кому він підпорядкований.

Обсяг влади визначається рівнем довіри до особи, яка обіймає посаду, від свого керівництва. Причому, делегування влади може бути в будь-який час припинено і відізнано. Джерелом влади в цьому випадку може бути: примус, традиції та соціальні норми, винагорода, володіння ресурсами, особисті зв'язки.

Особиста влада – це міра поваги, гарного і відданого ставлення до її власника з боку підлеглих, заснована на близькості його та їхніх цілей. Основою такої влади є добровільне підпорядкування одних людей іншим. Особиста влада також може бути призупинена через втрату довіри, поваги, авторитету. Джерелом особистої влади можуть бути знання і досвід, особистий приклад, право на владу.

Влада також буває **формальною і реальною**.

Формальна влада – це влада посади, обумовлена офіційним місцем особи, що її займає у структурі управління організацією. Вона вимірюється або числом підлеглих, які прямо або побічно зобов'язані підкорятися його розпорядженням, або обсягом

матеріальних ресурсів, якими керівник може розпоряджатися без узгодження з іншими.

У цьому випадку влада і управління, представлені у вигляді службової ієрархії, пронизують всю систему керування будь-якої організації.

Але, крім формальної структури, існує і неформальний розподіл влади і впливу в колективі, що іноді призводить до розбіжностей у межах формальної і реальної влади.

Реальна влада – це влада як посади, так і особистого впливу тобто авторитету. Вона обумовлена місцем людини не тільки в офіційній, але й у неофіційній системі відносин і вимірюється або числом людей, які добровільно готові цій особі підкоритися, або ступенем залежності цієї особи від оточуючих.

Для успіху формальної, а часто і неформальної організації, влада необхідна як інструмент координування зусиль членів колективу і підтримки організаційної дисципліни.

Через розбіжність меж формальної і реальної влади часто їх власники є різними особами, що навіть можуть протистояти один одному. Це послаблює взаємне прагнення до монополізації влади. Це є позитивним моментом, тому що чим більше влади зосереджено в руках однієї людини, тим вища ціна помилок і зловживань.

11.6. Форми влади

Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем будь – що значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусити діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи при цьому свої потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена в залежності від поведінки виконавця.

На рівні держави слід виділити три форми влади:

1. законодавчу;
2. виконавчу;
3. судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати різні форми. Виділяють такі форми влади, які може застосувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- еталонна влада;
- експертна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, – це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, повагу, захищеність.

Виконавець вірить, що керівник може покарати його таким чином, що зробить неможливим задоволення його власних потреби або спричинить певні неприємності. У сучасному світі багато людей відчувають страх втратити роботу, заробіток або повагу навколишніх. Тому керівники використовують владу примусу, погрожуючи різними санкціями, звільненням, позбавленням премії, пониженням у посаді і т. ін. Для рядових виконавців ці санкції носять найчастіше матеріальний характер (штраф, позбавлення премії та ін.) або адміністративний (догана, публічне зауваження тощо); для керівників більшого значення мають моральні санкції, що ставлять під погрозу їхнє службове становище, статут, авторитет. Підлеглі дотримуються вказівок, тому що бояться бути покараними.

Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди – свідомо чи несвідомо – дозволяють на себе впливати.

Але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоефективною. Це обумовлено двома обставинами:

1. страх змушує підкорятися тільки в певних межах контролю, тобто в умовах, коли людині можна вказати на порушення встановлених правил поведінки;

2. страх не створює у людей зацікавленості в результатах роботи, не стимулює до продуктивної праці, що було доведено історією розвитку людства. Страх обмежує ініціативу, творчість і може навіть призвести до припинення роботи. Особливо це стосується керівників, які несправедливо карають підлеглих, послабляючи тим самим своя владу.

У цілому, впливу через страх варто уникати, тому що він руйнує довіру, дружню атмосферу в організації, що може призвести до розпаду колективу. У той же час необхідно враховувати, що керівники, перебуваючи в залежності від свого персоналу, клієнтів, банків, державних організацій і інших установ, не менше піддаються впливу через страх, ніж їхні підлеглі.

Недоліками впливу через страх є:

- великі витрати на управління;
- відсутність довіри до керівництва;
- поява бажання у підлеглих обманювати керівництво, організацію;
- виникнення незадоволеності роботою.

Влада, яка базується на засадах винагороди – це вплив на людей за допомогою позитивних заходів впливу. Основа такої влади – стимули і винагороди, як одні з найстаріших і ефективних способів впливу. Керівник використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо. Ця форма влади знайшла широке застосування з огляду на різноманітність існуючих винагород від матеріальних до моральних.

Для забезпечення дієвості цієї форми влади винагорода має бути цінною для виконавця. При цьому слід брати до уваги, що оскільки потреби кожного мають унікальний характер, то й оцінка винагороди у кожної людини індивідуальна. Тому, ефективною

влада винагороди буде тоді, коли керівник знатиме пріоритети своїх підлеглих і будуватиме систему винагород відповідно до них.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо. Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків впливу через винагороду можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- з часом цінність звичної винагороди знижується і задоволення від її отримання втрачається.

- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;

- не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

Еталонна влада (влада власного прикладу) ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів.

Еталонна влада формується на засадах харизми.

Харизма – це влада, побудована виключно на силі особистих якостей або здібностей людини, визнаної лідером. Харизматичний керівник викликає у підлеглих симпатію, є для них взірцем. Його дії і вчинки знаходять безумовну підтримку в тих, хто перебуває під його впливом.

Харизматичного лідера характеризують наступні риси:

- енергійність – створюється враження, що особистість випромінює енергію і заряджає нею інших;;

- вражаюча зовнішність;

- достойні та впевнені манери поведінки.

- незалежність характеру – у своєму прагненні до благополуччя такі люди не покладаються на інших;

- зібраність і вміння завжди володіти ситуацією;

- риторичні здібності, здібності до міжособистісного спілкування;

- вимогливість та позитивний критицизм у ставленні до підлеглих, об'єктивність у заохоченні і покаранні;
- сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості, зарозумілості;
- ввічливість і доброзичливість, почуття гумору.
- До недоліків еталонної влади слід віднести:
- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

Експертна влада передбачає унікальний досвід керівника, його високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички.

В основі експертної влади вплив через розумну віру, яка зумовлена переконаністю в тому, що керівник має ґрунтовні знання з питань, що вирішуються. Джерелом експертної влади є знання. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це призведе до задоволення потреб виконавця. Чим значніші досягнення у експерта, тим сильніша переконаність підлеглих у тому, що його рішення завжди правильні, тим більше у нього влади,

В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Менеджер повинен пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий – експерт перетворюється у неформального лідера. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже він вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта – підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Головною перевагою експертної влади є те, що вона не пов'язана з певною посадою, а тому є доступною працівникам різних рівнів. Її рівень визначається, головним чином, здатністю

менеджера довести свою компетентність, аналізуючи, оцінюючи і контролюючи роботу підлеглих.

Недоліками експертної влади є те, що:

- навіть одне помилкове рішення похитне віру підлеглих, а тим самим, і авторитет керівника;
- поява ще одного експерта спричинить конкуренцію за владу;
- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглому може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.
- сьогодні знання швидко втрачають актуальність і вимагають постійного поповнення, що далеко не завжди вдається вчасно здійснити;

Законна (адміністративна) влада впливає із статусу керівника в організації. Вона передбачає вплив через традиції, що ґрунтується на переконанні підлеглих у законному праві керівника віддавати накази, обов'язкові для виконання. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду.

Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками). Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади.

Джерелом законної влади є соціальні норми того суспільства, у якому функціонує конкретна організація. Вона існує як у державних, так і в недержавних організаціях. Головне, щоб їхня діяльність і відповідні вимоги керівників офіційно регламентувалися.

Перевагами законної влади є те, що вона забезпечує стабільність організації, швидкість та передбачуваність впливу, оскільки виконавець реагує не на певну людину (керівника), а на відповідну посаду.

Недоліки законної влади:

- консерватизм, що перешкоджає організації бути гнучкою.
- традиції можуть бути спрямовані проти перемін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб – з іншого.

Законна (легітимна) влада може бути трьох типів:

- раціональна, заснована на законі й компетенції;
- традиційна, заснована на непорушних звичаях і традиціях;
- харизматична, заснована на святості, особистій мужності, ідеальних манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, які посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, яка виправдовується законом.

Традиційна влада ґрунтується на святих традиціях, загально визнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів. Основа такої влади – прихильність до носія влади.

Переконаність у необхідності підкорятися і виконувати вимоги відповідної особи вважається найміцнішою основою влади. Вона робить непотрібними зовнішній контроль і стимулювання, оскільки підлеглий розуміє, що діяти так, як пропонує керівник або вимагають обставини, найбільш розумно і доцільно.

Найяскравіший приклад влади, заснованої на традиції, є влада монархічна. Монарху підкоряються, на відміну від адміністративної влади, не через острах покарання, а тому що він - монарх.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або на благородній поведінці особистості. На відміну від інших видів харизматична влада має явно виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною.

Існують також такі форми влади, як влада ресурсів і влада зв'язків.

Влада ресурсів. Джерелом влади є також власність на ресурси у самому широкому розумінні цього слова. Організація для забезпечення свого функціонування потребує різних ресурсів, насамперед матеріальних, таких, як сировина і матеріали, робоча сила, фінансові кошти, устаткування, інструменти тощо. Важливість одержання того або іншого ресурсу очевидна. Звичайно в організаціях існує напруженість із ресурсами, що пов'язано з їхньою об'єктивною обмеженістю. Тому регулювання доступу до ресурсів створює джерело влади. Однак, матеріальні ресурси можуть кількісно і якісно не збігатися з наявними потребами, отже, як основа влади вони є обмеженими.

Влада зв'язків. Іншим, досить специфічним джерелом влади можуть бути зв'язки з впливовими особами, в чиїх руках перебувають необхідні ресурси. При цьому мова йде не тільки про існування реальних зв'язків у людини, але й про сприйняття реальності існування цих зв'язків тими, на кого поширюється вплив. Тому, тільки будучи сприйнятим, такий зв'язок робить людину впливовою у відносинах з іншими людьми. Величезною реальною владою в цьому випадку володіють помічники і секретарі великих керівників, до думки яких останні найчастіше прислухаються. Нерідко, бажаючи придбати цю владу вдаються до створення про себе легенд або слухів.

11.7. Вплив через переконання та залучення працівників до управління

Останнім часом внутрішнє середовище фірми, підприємства значно змінилося. Дуже часто в їхніх підрозділах, ланках усі мають вищу освіту. Цей більш високий освітній рівень у багатьох випадках ліквідував інтелектуальний розрив між керівниками і виконавцями.

З роками соціальні й фінансові відмінності між людьми також змінюються. Отже, стає все складніше утримувати владу лише на примусі, винагороді, традиціях і навіть компетенції. У зв'язку з цим актуальним є пошук нових джерел впливу, що здатні спонукати підлеглих до активної діяльності.

Найпоширенішими формами такого впливу є **переконання і участь**.

У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу базується на вмінні керівника ефективно передавати підлеглим свою точку зору на способи вирішення будь-яких проблем. Керівник, який впливає шляхом переконання, не вказує виконавцеві, що слід зробити. Він доводить до свідомості виконавця що, зробивши так, як цього хоче керівник, виконавець задовольнить свою власну потребу. У цьому полягає сутність переконання.

Наприклад, керівник підприємства, володіючи повноваженнями для впровадження на підприємстві нової організаційної структури, може її впровадити, не радячись з працівниками підприємства. Разом з тим, цей захід буде значно ефективним, якщо керівник вислухає думку працівників щодо цього. Досягаючи узгодженості, керівник має вплив на потреби виконавця.

Якщо виконавець, у свою чергу, відчуває потребу в знаннях і авторитеті, сила впливу керівника шляхом переконання зростає.

Найбільша перевага переконання полягає в тому, що виконання роботи людиною, яку переконали, не потрібно буде перевіряти, і вона, цілком імовірно, постарається виконати її якнайкраще, вважаючи себе певною мірою співавтором. Людина, яка одержала наказ і сприймає його як примус, звичайно виконує його, докладаючи до цього мінімум зусиль.

Переконання – це одноразовий процес, який необхідно кожен раз починати знову і знову.

Ефективність впливу шляхом переконання залежить від ряду факторів:

- керівник має користуватися довірою;
- аргументація керівника повинна враховувати інтелектуальний рівень працівників;
- мета, яку ставить перед собою керівник, не повинна суперечити системі цінностей працівників.

Сучасна практика менеджменту передбачає такі методи впливу на працівників шляхом переконання:

- намагайтеся якомога точніше визначити потреби працівника і апелювати до цих потреб;
- розпочинайте розмову з такої думки, яка обов'язково його зацікавить;
- постарайтеся створити образ, який викликає велику довіру і відчуття надійності;
- ведіть розмову, виходячи з інтересів працівника, а не своїх власних;
- якщо висловлюється кілька точок зору, намагайтеся висловлюватися останнім. Аргументи, що вислухані останніми, мають найбільший шанс вплинути на працівників.

Недоліками переконання є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування такого підходу.

Вплив через **залучення підлеглих до управління** пов'язаний із зверненням до потреб високого рівня. Він ґрунтується на вмінні керівника залучати підлеглих до участі у прийнятті важливих управлінських рішень, участі у власності та розподілі прибутків, спрямовувати їх зусилля на досягнення потрібної мети. Вплив через участь в управлінні більш ефективний, ніж через переконання. У цій ситуації керівник не робить ніяких зусиль, щоб нав'язати виконавцеві свою волю або думку. Замість того, щоб переконувати виконавця прийняти сформульовану мету, керівник просто

скеровує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією. Вплив має успіх тому, що люди, натхненні потребами високого рівня, працюють найстаранніше для досягнення тієї мети, яка була сформульована за їхньою участю.

Для ефективного виконання керівних функцій менеджер має бути насамперед лідером і досконало володіти такими сучасними формами впливу, як переконання й участь, за допомогою яких він може спонукати виконавців до активного співробітництва, спираючись на розвиток і застосування різноманітних форм влади, заснованих на використанні активних потреб виконавців.

Отже, **керівництво** – це комбінація переконання, примусу та прикладу, покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати й примушувати персонал з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення мети підприємства.

11.8. Стилi керівництва

Стиль керівництва – це форма реалізації методів керівництва, які менеджер вибирає відповідно до своїх особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

Стиль керівництва – це гнучка манера поведінки керівника щодо співробітників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських робіт, підпорядкованих керівнику співробітників.

Кожний метод для своєї реалізації потребує особистості з конкретними рисами, які визначають сутність людини як керівника.

Стиль керівництва – явище суто індивідуальне, тому що він визначається специфічними характеристиками конкретної особистості, відображає особливості роботи з людьми та технологію прийняття рішень саме цією особистістю.

Отже, стиль керівництва регламентується особистими рисами керівника, менеджера. У процесі трудової діяльності формується виключно індивідуальний тип керівника, дії якого повторити в деталях практично неможливо.

Ефективні дії менеджера, як правило, характеризуються: стислістю викладу думок; точністю формулювань проблем і способів розв'язання їх; швидкістю орієнтування в різноманітних питаннях бізнесу; широтою підходу до розгляду проблем, завдань поточної і перспективної діяльності; умінням зіставити всі «за» і «проти» та швидко знайти оптимальне рішення; спроможністю привернути увагу персоналу до найголовнішого в даний момент для діяльності фірми; систематичністю, що забезпечує упорядкованість функціонування фірми; умінням постійно викликати у персоналу фірми бажання виявляти ініціативу і творчу активність; нестандартністю мислення.

Критеріями оцінки ефективності стилю діяльності менеджера є:

- ступінь впливу на постійне підвищення результативності фірми;
- його творчий рівень, спрямованість у майбутнє;
- вплив на вияв ініціативи, розвиток творчості, підприємливості персоналу фірми;
- наявність програм дій з реалізації мети діяльності фірми, тому що відсутність таких програм – ознака поганого стилю менеджера і непридатності керівного персоналу.

Стиль діяльності менеджера безпосередньо пов'язаний із раціональною організацією його особистої праці, у тому числі:

- плануванням і розподілом робочого часу;
- умінням проводити наради, переговори, бесіди;
- використанням інформації і технічних засобів;
- постійним підвищенням ділової кваліфікації;
- умінням проводити вільний час і відпочивати.

Виділяють наступні стилі керівництва: **авторитарний (автократичний), демократичний, ліберальний та змішаний.**

Авторитарний (автократичний) стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози.

Керівник вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому, одноосібно приймає рішення або скасовує їх, більшість питань вирішує сам, перевагу надає наказам, покаранням. Завжди суворо контролює і часто втручається в роботу підлеглих. Дуже вимогливий, навіть прискіпливий. Його насамперед цікавить виконання поставлених ним завдань. Не звертає уваги на стосунки в колективі. Спілкування з підлеглими спеціально обмежує, тримається від них на відстані. У спілкуванні буває нетактовний і навіть грубий. Не любить критики і не реагує на неї. Свою думку нав'язує підлеглим, приймає рішення сам, подаючи його як думку всіх.

За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути високими.

Але недоліків більше, ніж переваг, а саме:

- 1) висока ймовірність помилкових рішень;
- 2) придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- 3) незадоволеність людей своєю роботою, своїм положенням у колективі;
- 4) несприятливий психологічний клімат, що обумовлює підвищене психологічно – стресове навантаження і шкідливий для психічного і фізичного здоров'я.

Цей стиль управління доцільний і виправданий лише в критичних ситуаціях – аварії, бойові дії тощо. Але в автократа є і привабливі риси. Люди цього типу найчастіше мають блискавичну реакцію, енергійні і розумні, рішуче переборюють труднощі.

Демократичний (колегіальний) стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, відповідальності та ініціативи між керівником і підлеглими. Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і

ініціатив співробітників. Виконання ухваленого рішення контролюється і керівником і самими співробітниками. Керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль є найефективнішим, тому що він забезпечує високу ймовірність правильних, зважених рішень, високі виробничі результати праці, ініціативу, активність співробітників, задоволеність людей своєю роботою і членством у колективі, сприятливий психологічний клімат і згуртованість колективу.

Демократ не уникає відповідальності за власні рішення або помилки підлеглих, по заслугах хвалить або лає, свої вказівки формулює чітко і переконливо.

Аналіз демократичного стилю керівництва показав, що ділова поведінка керівника може бути двох типів:

1. поведінка, спрямована на працівників;
2. поведінка, спрямована на завдання.

У першому випадку головна увага керівника зосереджується на людських аспектах підлеглих, на створенні та підтримці приємної атмосфери в групі, на розробці системи винагород для підвищення продуктивності праці тощо.

У другому – на визначенні конкретних завдань кожному працівнику, на методах трудової діяльності та контролі за підлеглими, на взаємодопомозі, максимальної участі працівників у прийнятті рішень тощо.

Досвід показує, що більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Ці керівники можуть використовувати наступні стилі:

– диктатор (авторитарний, директивний тип управління); головну увагу приділяє виробництву і недостатньо уваги звертає на окремих людей і колектив у цілому;

– демократ: головну увагу приділяє людям, зміцненню колективізму та створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

– песиміст (ліберальний тип, невтручання): не приділяє уваги ні людям, ні виробництву. Він не на своєму місці;

– організатор (діловий тип, компетентний): максимум уваги приділяє людям і виробництву;

– маніпулятор (виважений тип, інтелектуал): приблизно порівну свою увагу приділяє людям і виробництву.

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну свободу у виборі завдань та контролю за їх виконанням.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник не бере активної участі в керуванні колективом, який постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх.

Головні засоби впливу – прохання та інформація. Працівники надані самі собі, мають повну свободу приймати самостійні рішення з основних виробничих завдань. Для виконання будь-якої роботи керівнику часто доводиться умовляти своїх підлеглих, сам же він нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її. Часто прагне до зниження своєї відповідальності, контролює роботу від випадку до випадку, відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих. Критику звичайно вислуховує, навіть обіцяє вжити заходів, але, як правило, нічого не робить, не прагне поповнити свої знання. В управлінській роботі недостатньо зацікавлений і підходить до справи формально. Внаслідок цього результати роботи зазвичай низькі, люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий, немає ніякого співробітництва, немає стимулу

сумлінно трудитися, можливі приховані і явні конфлікти, іде розшарування на конфліктуючі підгрупи.

Ліберальний стиль можна розглядати як різновид демократичного стилю.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера.

При виборі стилю керівники користуються наступними основними критеріями:

- наявність достатньої інформації і досвіду в підлеглих;
- рівень вимог, що пред'являються до рішення;
- чіткість і структурованість проблеми;
- ступінь причетності проблеми до справ організації і необхідність узгоджувати з ними рішення;
- імовірність того, що одноособове рішення керівника одержить підтримку виконавців;
- зацікавленість виконавців у досягненні цілей;
- ступінь імовірності виникнення конфліктів між підлеглими в результаті прийняття рішень.

Оптимальним вважається стиль, що змінюється зі зміною ситуації і об'єктів управління.

Науковими дослідженнями встановлено, що поведінка керівників та успіх групової діяльності визначаються двома факторами.

По-перше, ініціативністю керівника та підлеглих у діяльності, спрямованій на досягнення мети організації.

По-друге, взаємовідносинами лідера з підлеглими за активності першого.

З огляду на те, що обставини, у яких перебуває керівник, і люди, які йому підпорядковуються, динамічні та мінливі, хороший керівник підприємства повинен володіти різними стилями управління і знати, за яких обставин і у відношенні яких саме підлеглих той або інший стиль найбільш прийнятний.

Основою оптимального стилю керівництва повинен стати демократичний стиль. Для такого стилю характерна органічна єдність теорії і практики управління, тісний зв'язок з масами, розвинене почуття відповідальності перед суспільством, уміння вступати в контакти з різними людьми, поважне відношення до підлеглих, постійна турбота про них.

Індивідуальний стиль управління керівника, що базується на демократичному стилі може вважатися оптимальним, оскільки він є динамічним, здатним у гострих ситуаціях перейти в авторитарний, а стосовно творчих особистостей високої кваліфікації спроможний бути ліберальним.

При оцінці індивідуального стилю управління особливе значення надається здатності керівника знаходити спільну мову, домагатися взаєморозуміння з літніми і молодими людьми, з чоловіками і жінками, з працівниками різних професій та освіти, з людьми різного сімейного стану, темпераменту, кваліфікації; цінується також уміння керівника переконувати людей, надихати на виконання навіть неприємних доручень, повести їх за собою, допомогти їм замінити звичний спосіб дій на новий, більш раціональний, ефективніший, допомогти вступити у контакт.

Ефективний індивідуальний стиль керівництва здатний активно сприяти зміцненню колективу, перетворенню його в єдине ціле.

11.9. Ситуаційний підхід до ефективного керівництва

Менеджер, який хоче працювати якомога ефективніше, не може дозволити собі застосовувати якийсь один стиль керівництва протягом усієї своєї кар'єри. Керівник повинен навчитися користуватися різними стилями, методами і типами впливу, які найбільш доречні для конкретної ситуації. Кращий стиль керівництва той, який орієнтований на реальність. У спеціальній літературі ефективним вважається стиль керівництва, що змінюється залежно від ситуації.

В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

1. Ситуаційна модель керівництва Фреда Фідлера.

Згідно з цією моделлю успіх або ефективність того або іншого стилю управління залежить від трьох факторів:

- 1) відносин керівника з підлеглими – лояльність підлеглих;
- 2) структури виробничих завдань – чіткість формування завдань і структуризація;
- 3) рівня влади керівника – обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника.

Модель розглядає поведінку керівника в різних ситуаціях і дає можливість підібрати стиль відповідно до цих ситуацій.

Основою ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання.

Керівник, орієнтований на взаємини, насамперед враховує потреби співробітників.

Керівник, орієнтований на завдання, у першу чергу, зацікавлений у виконанні робочих завдань

2. Ситуаційний підхід «шлях – мета» Т. Мітчелла і Р. Хауса базується на тому, що керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей.

Для цього керівник зобов'язаний виконувати три види завдань:

- 1) пояснити підлеглим, як найкраще досягти поставлених цілей;
- 2) розробити і впровадити методи досягнення цілей;
- 3) у процесі виконання виробничих функцій здійснювати координуючу і спрямовуючу діяльність.

Дана модель включає чотири стилі керівництва:

1. Стиль підтримки – подібний до стилю, орієнтованого на людину, людські взаємини.

2. Інструментальний стиль – подібний до стилю, орієнтованого на роботу, завдання.

3. Стиль, який заохочує участь підлеглих у роботі – керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, при цьому застосовуються консультації.

4. Стиль, орієнтований на досягнення цілей, коли підлеглі отримують завдання і повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

- особистими якостями підлеглих;
- вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному.

Коли характер завдання неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю.

Якщо підлеглі хочуть і мають впевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлеглі повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище. При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

3. Ситуаційна теорія життєвого циклу П. Хорсі та К. Бланшара.

Згідно з даною теорією стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (ступеня зрілості підлеглих), бажання досягти поставлених цілей, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних задач. Залежно від завдання, яке виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен змінювати свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп підлеглих.

4. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником В. Врума – Ф. Йеттона.

Дана модель концентрує увагу на процесі прийняття рішень і виділяє п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень:

1. Керівник сам розв'язує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації.

2. Керівник викладає проблему підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.

3. Керівник обговорює проблему з підлеглими, узагальнює висловлені ними думки і з їх урахуванням приймає власне рішення.

4. Керівник разом з підлеглими обговорює проблему і в результаті виробляється загальна думка.

5. Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативні рішення і знаходить оптимальне, незалежно від того, хто його автор.

Застосування моделі Врума – Йеттона в практичних умовах підтвердило їх високу прикладну цінність.

РОЗДІЛ 12. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ЗМІНАМИ ТА СТРЕСАМИ

12.1. Поняття конфлікту і причини його виникнення

У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей, колективної та індивідуальної психології. Тому важливого значення набуває вміння управляти конфліктами, перемінами, організаційним розвитком, стресами.

Конфлікт – це відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи.

При конфлікті кожна зі сторін нав'язує свою точку зору і заважає, іншій стороні чинити так само.

Серед багатьох людей, і дуже часто в середовищі менеджерів, панує думка про те, що конфлікти не бажані. Однак сучасний менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їхнє позитивне значення та вимагає вмілого керівництва ними.

Причини виникнення конфліктів криються насамперед у тому, що кожний співробітник має власні цілі, прагнення та інтереси, так само як і організація. При цьому, досягнення індивідуальних цілей необхідно погоджувати з цілями всієї організації. Розлад інтересів однієї сторони може спричинити застосування влади іншою стороною. Невизнання влади є однією з найважливіших рис конфлікту. Наприклад, керівник повідомляє співробітника про необхідність вийти на роботу вихідного дня, чим порушує його плани. Якщо підлеглий не виконає дане йому розпорядження, може скластися ситуація, що негативно впливає на ефективність спільної діяльності, що й приведе до виникнення конфлікту.

Загалом причини виникнення конфліктів можна розділити на три групи:

1. Конфлікт цілей. У цій ситуації сторони по-різному бачать майбутній бажаний результат.

2. Конфлікт, викликаний розбіжностями в поглядах. У цьому випадку сторони, що беруть участь у конфлікті, розходяться в думках та ідеях щодо розв'язуваної проблеми.

3. Почуттєвий конфлікт. Такий конфлікт виникає, коли в учасників не збігаються емоції й почуття, що лежать в основі їхніх взаємин як особистостей.

Головним джерелом виникнення конфліктних ситуацій для багатьох організацій є причини, породжені трудовим процесом. Серед них варто назвати фактори, що перешкоджають виконанню працівниками своїх обов'язків.

Наприклад, безпосередній взаємозв'язок працівників, що негативно впливають один на одного в технологічному ланцюжку; невиконання функціональних обов'язків у системі «керівник – підлеглий», що не забезпечує належні умови для успішної діяльності підлеглих та ін. Конфлікти в процесі трудової діяльності викликаються також факторами, що перешкоджають досягненню таких цілей, як високий заробіток, сприятливі умови праці й відпочинку.

Конфлікти породжують і психологічні особливості людських відносин, такі як взаємні симпатії й антипатії людей, що ведуть до їхньої сумісності або несумісності. Відповідно до цих причин у колективі може скластися несприятлива психологічна атмосфера, так звана «атмосфера нетерпимості».

Також причини конфліктів, криються у своєрідності особистостей членів колективу. У цьому випадку маються на увазі не тільки невміння людини контролювати свої емоції, агресивність, зайву тривожність тощо, а й соціально-демографічні характеристики.

Наприклад, для жінок характерна тенденція до конфліктів, пов'язаних з їхнім особистим споживанням (відпустки, премії,

розмір оплати праці тощо), тоді як для чоловіків - безпосередньо з трудовою діяльністю. Зі збільшенням віку працівників скорочується питома вага конфліктів, пов'язаних з організаційними проблемами діяльності: порушення трудової дисципліни, невідповідність якості роботи пропонованим вимогам тощо.

Враховуючи сказане вище можна виокремити наступні **основні причини конфліктів** в організаціях.

1. Обмеженість ресурсів, що розподіляються між різними групами. Кожна група прагне одержати більшу кількість ресурсів (фінанси, матеріальні ресурси, інформація, час).

2. Взаємозалежність завдань окремих груп організації. Оскільки всі організації є системами, що складаються із взаємозалежних елементів, то при неадекватній роботі одного підрозділу або людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

3. Розходження цілей. Цілі окремих підрозділів організації можуть суперечити одна одній, а іноді й загальній меті організації.

4. Різні уявлення про цінності. Вони можуть виникати між групами, особистостями, а також між керівником і підлеглими.

5. Різна манера поведінки, рівень освіти та життєвий досвід. Ці розходження зменшують ступінь взаєморозуміння і співробітництва між представниками підрозділів.

6. Незадовільні комунікації. Неефективна передача інформації може бути як причиною, так і наслідком конфлікту.

7. Тиск авторитету або лідера. Він найчастіше зачіпляє почуття власної гідності людини, ініціює комплекс неповноцінності і призводить до конфліктів.

Для виникнення конфліктної ситуації необхідні джерела конфлікту. Зростання кількості джерел збільшує можливість виникнення конфлікту. Однак, іноді конфлікт не відбувається, навіть якщо для нього є всі передумови. Люди не йдуть на конфлікт, коли потенційні вигоди участі в ньому не відповідають витратам.

Існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його треба по можливості уникати й негайно розв'язувати, як тільки він виникає.

Практика показує, що конфлікти можуть відігравати не тільки негативну, але й позитивну роль. Позитивність конфлікту проявляється в мотивації людей до креативного мислення. Зазвичай такі конфлікти виникають через розходження цілей, обумовлених характером виконуваної роботи. У процесі подібного конфлікту йде активніший обмін інформацією, обговорюються різні позиції, у людей виникає бажання зрозуміти один одного. В результаті приймаються компромісні рішення, з'являються нові погляди на проблему, виробляється творчий підхід до справи. Такі компромісні рішення приводять до більш ефективної роботи організації.

12.2. Основні види конфліктів

Конфлікти класифікуються за такими ознаками:

1. По відношенню до суб'єкта конфлікти поділяють на внутрішні і зовнішні.

Перші – це внутрішньо-особистісні конфлікти; другі – міжособистісні, між особою і групою, міжгрупові.

Ці дві групи конфліктів вважаються основними.

2. За змістом розрізняють внутрішньо-особистісний та міжособистісний конфлікти

Внутрішньо-особистісний конфлікт – це невдоволення підлеглого роботою внаслідок суперечливих вимог керівника. Найчастіше виникає тоді, коли до однієї людини висувають суперечливі та навіть протилежні вимоги щодо результатів її роботи.

Наприклад, завідуючий відділом вимагає від продавця довше бути у відділі, надавати інформацію і послуги. Пізніше завідуючий може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає досить багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу

товарами. А продавець сприймає вказівки, що робити і чого не робити, як несумісні.

Такі конфлікти породжуються наступними обставинами:

- необхідність вибору між двома взаємовиключними варіантами дій, кожний з яких однаковою мірою бажаний;
- розбіжність зовнішніх вимог і внутрішніх позицій;
- неоднозначність сприйняття ситуації, цілей і коштів для їхнього досягнення, потреб і можливостей їхнього задоволення;
- обов'язками та різного роду інтересами.

Такий конфлікт, як правило, пов'язаний з низькою задоволеністю роботою, а також зі стресом.

Міжособистісний конфлікт – це зіткнення людей внаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо. Він є найпоширенішим. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо;

На підприємствах він виявляється по – різному. Найчастіше це суперечка керівників і спеціалістів щодо штатів, коштів, основних фондів. Кожний з них вважає, що, оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому.

Міжособистісний конфлікт може виникнути також і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами, цінностями іноді просто не можуть бути в злагоді. Як правило, погляди і цілі таких людей докорінно відрізняються. 75-80 % міжособистісних конфліктів породжуються зіткненням матеріальних інтересів окремих суб'єктів, хоча зовні це проявляється як розбіжність характерів, особистих поглядів або моральних цінностей.

Конфлікт між особою і групою – це розбіжності в очікуваннях групи і окремої особи. У трудовому колективі (групі) встановлюються норми поведінки. Кожний працівник повинен їх

дотримуватися, і, якщо очікування групи суперечать очікуванням окремої особи, може виникнути конфлікт. Конфлікт між працівником і групою виникає, якщо цей працівник займає позицію, що відрізняється від позиції групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути через посадові обов'язки керівника: керівник вдається до дисциплінарних заходів, які можуть не користуватися популярністю серед підлеглих. Тоді працівники можуть змінити ставлення до керівника і знизити дисципліну.

Міжгруповий конфлікт – це конфлікт між підрозділами керованої та керуючої систем підприємства. Досить часто такі конфлікти виникають між лінійним і штатним персоналом. Через відмінності цілей починають конфліктувати функціональні групи всередині підприємства.

3. За своїми наслідками конфлікти бувають **конструктивними і деструктивними.**

Конструктивні конфлікти ведуть до підвищення ефективності організації, а деструктивні викликають зниження особистої задоволеності, групового співробітництва, а отже, і ефективності діяльності організації.

4. З погляду організаційних рівнів, до яких належать сторони, конфлікти можна розділити на **горизонтальні і вертикальні.**

До першого виду можна віднести конфлікт між окремими напрямками діяльності в організації, між формальним і неформальним колективами тощо.

До другого виду належать конфлікти між різними рівнями ієрархії. Таких конфліктів більшість – 70-80 %. Взаємопов'язаність внутрішньо-організаційних відносин на практиці призводить до того, що багато конфліктів є змішаними, що включають елементи як вертикальних, так і горизонтальних конфліктів.

5. За сферою виникнення і розвитку конфлікти можна розділити на **ділові**, пов'язані з офіційною діяльністю людини,

виконанням їхніх посадових обов'язків, і **особисті**, що зачіпають неофіційні відносини.

6. За розподілом втрат і вигравів між сторонами, конфлікти діляться на **симетричні** та **асиметричні**. У першому випадку вони розподіляються порівну; у другому – одні виграють або втрачають значно більше, ніж інші.

7. За рівнем відкритості конфлікти поділяють на **приховані** та **відкриті**.

Прихований конфлікт важче піддається управлінню та розв'язанню.

Відкритий конфлікт перебуває під контролем керівництва, тому він менш небезпечний для організації, у той час як прихований непомітно підточує її основу, хоча ззовні може здаватися, що все нормально.

Приховані конфлікти часто розвиваються у формі інтриги, під якою розуміється нечесне заплутування керівників і колег з метою змушення їх до певних дій, що приносять вигоду ініціаторам і збиток тим, проти кого спрямована інтрига. Знаряддям інтриги є перекручена інформація, розповсюджувана через «треті руки», за допомогою якої «очорняються» або виправдовуються люди та їхні вчинки.

8. За характером конфлікти прийнято ділити на **об'єктивні** та **суб'єктивні**.

Перші пов'язані з реальними проблемами і недоліками, що виникають у процесі функціонування і розвитку організації.

Другі обумовлені розходженням індивідуальних оцінок тих або інших подій, відносин між людьми тощо.

Таким чином, в першому випадку в конфлікті існує об'єкт, в іншому – суб'єктивна оцінка ситуації. Розходження в поглядах і оцінках становлять предмет конфлікту. Якщо вони надумані і люди просто по-різному виражають своє однакове по суті бачення, конфлікт виявляється не тільки суб'єктивним, але й безпредметним.

На противагу цьому, об'єктивні конфлікти завжди предметні. В організації об'єктивні конфлікти, як правило, пов'язані з

недоліками в її діяльності, тому мають ділову основу. Суб'єктивні ж конфлікти за своєю природі завжди емоційні і часто є результатом психологічної несумісності людей, їхнього нерозуміння і небажання зрозуміти один одного.

12.3. Управління конфліктами

Від ефективності управління конфліктом залежить його результат. Якщо управління здійснювалося вчасно і в потрібному напрямку, наслідки конфлікту стануть конструктивними (функціональними). Від цього багато в чому залежить можливість виникнення або не виникнення у майбутньому подібних конфліктів, тому що характер наслідків конфлікту усуває або створює передумови для нового конфлікту. Знайти ефективний спосіб врегулювання конфліктної ситуації не завжди можливо.

Існує дві групи методів управління конфліктною ситуацією – **структурні та міжособистісні.**

1. Структурні методи.

Виділяють чотири структурні методи розв'язання конфлікту:

1. Роз'яснення вимог до роботи є одним з найефективніших методів управління конфліктною ситуацією. Метод полягає в роз'ясненні очікуваних результатів від кожного співробітника або групи в цілому. При цьому з'ясовують, хто надає і хто отримує інформацію, характеризують систему повноважень та відповідальності, а також визначають політику, правила і процедуру виконання робіт.

2. Координація та інтеграція спільної роботи є найпоширенішим методом, сутність якого полягає у встановленні ієрархії повноважень щодо упорядкування взаємодії між людьми. За таких умов полегшується використання ієрархії для вирішення конфлікту, бо підлеглий добре знає, чиї розпорядження повинен виконувати. З метою інтеграції діяльності створюють міжфункціональні та цільові групи, проводять спільні наради відділів, яких стосується певна проблема.

3. Встановлення загально-організаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети – важливий структурний метод, що сприяє об'єднанню зусиль працівників, груп або відділів, усуває причини, що можуть призводити до конфліктів.

4. Використання системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію (премії, матеріальні заохочення, підвищення по службі тощо). Винагорода може використовуватися як метод розв'язання конфліктів через вплив на поведінку людей, спрямовуючи їхні дії у потрібне русло. Особи, чий внесок у діяльність організації значний, які відповідально, своєчасно і якісно виконують свою роботу, повинні отримувати додаткову винагороду (подяку, премію тощо). Це поліпшує мікроклімат організації. Але важливо щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку.

2. Міжособистісні методи.

Виділяють п'ять основних міжособистісних способів розв'язання конфлікту – це ухилення від конфлікту; залагодження конфлікту; примушування; компроміс; вирішення проблеми.

1. Ухилення від конфлікту – це намагання людини уникнути конфліктної ситуації, ухилитися від участі в обговоренні спірних питань. Людина, яка обирає цей стиль не бажає зазнавати стресів, вирішуючи проблеми. Така людина, зазвичай, займає пасивну позицію в групі і не зацікавлена у змінах. Ухиляючись від конфлікту, людина ухиляється і від його вирішення.

2. Залагодження конфлікту – переконання в тому, що в конфлікт негативно позначиться на всіх, тому його не варто починати (гасіння бажання до конфлікту, пристосування до конфлікту). Людина, яка використовує такий стиль, прагне загасити конфлікт, апелюючи до потреб солідарності. Такий спосіб може запобігти гострому протистоянню, але причини конфлікту не ліквідує.

3. Примус – це примушування прийняти власну точку зору будь-якою ціною. Конфлікт ліквідується силою влади чи іншим

примусовим способом. Людина, яка застосовує такий стиль веде себе агресивно, не зважає на інших, для впливу використовує формальну владу. Такий спосіб управління конфліктом може бути ефективним, якщо одна зі сторін (керівник) має реальну владу над іншою (підлеглими). Недолік методу – пригнічення ініціативи підлеглих, можливе обурення членів колективу.

4. Компроміс – це прийняття точки зору іншої сторони, але не в повній мірі. Компроміс передбачає взаємні поступки або відкладення вирішення питання на якийсь час. Компроміс зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу залагодити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Але питання вирішується не завжди оптимально, існує вірогідність ускладнення його вирішення у майбутньому.

5. Вирішення проблеми, яка призвела до конфлікту – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін. Це найкращий спосіб розв'язання конфлікту. Рішення приймається на основі виявлення причин конфлікту, детального вивчення різних поглядів на ситуацію та з'ясування розходжень. Прийняте рішення максимально задовольняє інтереси кожної зі сторін. Цей спосіб найчастіше застосовують за довірливих відносин сторін і за достатністю часу для обґрунтування рішень. При цьому сторони не намагаються досягти мети за рахунок інших, а шукають оптимальний варіанта вирішення проблеми.

Отже, вирішення конфлікту значною мірою залежить від керівника, від методів, яким він надає перевагу. Але, передусім, керівник повинен виявити причини, що зумовили конфліктну ситуацію, мотиви кожної зі сторін, і виробити для себе таку стратегію поведінки, яка б не допустила екстремальних проявів конфлікту і не спричинила тривалого протистояння в групі.

Такі стилі, як ухилення від конфлікту, компроміс, можуть успішно обмежити його розвиток. Але вони зазвичай не приводять до оптимального вирішення питання, тому що не всі думки і точки

зору розглядаються однаково ретельно і проблема найчастіше залишається невирішеною або знімається лише частково.

Для керівника важливо не тільки вміння запобігти назріванню конфлікту або звести його до мінімуму, але й заохочувати корисні для організації конфлікти, вчасно знаходити найефективніші підходи до їхнього розв'язання, правильно аналізуючи ситуацію, що склалася і з огляду на всі точки зору на проблему. Це сприятиме підвищенню ефективності роботи організації і її гармонічному розвитку.

12.4. Організаційні зміни: природа та управління

Організаційні зміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.

Всі зміни взаємозв'язані між собою. Зміни призводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

1. Оцінку і зміну цілей організації. Для виживання організації керівництво повинно періодично оцінювати і змінювати свою мету і цілі у відповідності до змін зовнішнього середовища та самої організації.

2. Зміну структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо. Структурні зміни – одна з найпоширеніших і видимих форм змін в організації. За значних змін мети або стратегії організації вони є реальною необхідністю.

3. Зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів. Зміни в тісно пов'язаних змінних – технології і завданнях – належать до змін процесу і графіку виконання завдань, впровадженню нового обладнання або методів, змін нормативів і самого характеру роботи.

4. Модифікацію (зміну) можливостей або поведінки працівників: підготовка до спілкування, переміщення посадових осіб, підвищення кваліфікації, формування груп, оцінка роботи тощо.

5. Зміну організації виробничо-господарської діяльності (графіків руху деталей, послідовності виконання операцій, географії реалізації виробів, рекламування продукції тощо).

Світовий досвід показує, що для здійснення перемін доцільно залучати всіх працівників до управління.

Існують три способи розподілу влади між різними рівнями організації з метою управління змінами:

1. Поділ повноважень, коли керівники і підлеглі разом визначають необхідні переміни, розробляючи альтернативні підходи.

2. Однобічні дії. Цей спосіб базується на використанні законної влади для здійснення перемін. При цьому проблему розв'язує вище керівництво.

3. Делегування повноважень, при якому керівництво вищого рівня на ліберальних засадах передає підлеглим інформацію про необхідність перемін, а потім делегує повноваження для здійснення коригуючих дій.

Разом з тим у будь-якій організації існує певний опір перемінам. Часто працівники опираються перемінам через такі причини:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат;
- очікування негативних наслідків;
- переконання, що переміни не принесуть нічого доброго.

Опір перемінам можна подолати за допомогою:

- відкритого обговорення ідей і заходів: індивідуальні бесіди, виступи перед групою, доповіді, меморандуми тощо;
- залучення підлеглих до прийняття рішень;
- підтримки працівників: емоційної, матеріальної, професійної тощо;
- маневрування з метою отримання згоди на переміни;

- примусу через погрози звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення.
- переговорів для підтримки новинок;
- доручення особі, яка може найбільше опиратися переминам, провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення

12.5. Організаційний розвиток

Об'єктивність організаційних перемін висуває необхідність розв'язання проблеми розвитку організацій в умовах постійної зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Організаційний розвиток – це довготривала робота щодо вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом більш ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Основні складові організаційного розвитку наступні:

1. Процес розв'язання проблем та оновлення в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо.
3. Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри.
4. Формальні робочі групи (керівники та їхні підлеглі) є головними об'єктами діяльності в організаційному розвитку.
5. Агентом перемін (каталізатором) є зовнішній консультант – представник служб організаційного розвитку. На підприємстві такими службами можуть бути відділ кадрів, відділ технічних нововведень та інші.

Дослідження дією складається з таких етапів:

- діагноз стану організації – здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів;
- передача отриманих даних членам організацій;
- прийняття рішень з визначенням конкретних планів дій;
- реалізація планів дій;
- оцінка результатів розробки та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого циклу.

12.6. Природа стресів та управління ними

Стрес – це явище, яке спричинюється великими або малими обсягами робіт, необхідністю співіснувати один з одним, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, сумом, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити на дві групи:

1. Організаційні – відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їхня невизначеність, нецікава робота, відсутність важливої справи;

2. Персональні – необхідність співіснування один з одним, смерть, дружина (чоловік), шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свят, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

Науковці зазначають, що стреси формуються під впливом:

- позитивних видів почуття – вдячність, повага, довір'я, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо;
- негативних видів почуття – ненависть, недовір'я, презирство, ворожість, ревності, жадання помсти, загроза безпеці тощо;
- байдужості.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

- поява початкової реакції подиву, тривоги, невміння справитися з ситуацією;
- виникнення суперечок, непорозумінь;
- настання фази виснаження, втоми.

Негативний вплив стресу можна ліквідувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Для усунення стресу в процесі самоуправління працівник повинен:

- оцінити свій власний стан та результати діяльності;
- конкретизувати систему своєї роботи (наприклад, слід розписати, що зробити сьогодні, а що завтра тощо);
- не погоджуватись на нову роботу (завдання), якщо не завершена попередня;
- підтримувати доброзичливі стосунки з керівником;
- не погоджуватися з суперечними вимогами;
- доповідати керівнику про нечіткість завдання;
- поліпшувати стосунки з членами колективу, формальними та неформальними групами;
- не скаржитись;
- обдумувати кожний свій крок;
- уміло організовувати свій відпочинок;
- вивчати відповідну літературу і отримані знання застосовувати на практиці.

Для управління стресами менеджера можна необхідно:

- вивчати особливості характеру, діапазон знань, ставлення до праці своїх підлеглих;
- вибирати тип і обсяг робіт відповідно до здібностей, потреб і нахилів працівників;
- надавати працівникам по можливості повну характеристику майбутньої роботи;
- дозволяти працівникам обґрунтовано відмовлятися від роботи;

- уміло пояснювати необхідність виконання роботи;
- приймати оптимальні рішення;
- визначати чіткі зони повноважень;
- удосконалювати комунікації;
- використовувати стиль керівництва відповідно до ситуації;
- не приховувати виробничо-господарської інформації;
- забезпечувати необхідну винагороду за ефективну роботу;
- застосовувати графіки з метою пояснення певних економічних явищ;
- бути наставником щодо підлеглих;
- підвищувати кваліфікацію підлеглих;
- розвивати здібності підлеглих;
- при необхідності сприяти працівникові у зміні робочого місця.

РОЗДІЛ 13. КУЛЬТУРА СЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

13.1. Поняття культури організації

Поняття «культура організації» є невід'ємною складовою частиною менеджменту. Успіх організації чи підприємства залежить не тільки від технології менеджменту, але й від таких факторів, як стиль управління й культура організації.

Культура організації – це система цінностей і переконань організації, яку поділяють всі працівники

Культура відіграє важливу роль у житті суспільства. Ця роль, насамперед, у тому, що культура виступає засобом акумуляції, збереження і передачі людського досвіду.

Культура організації згуртовує колектив, надає єдність спільним діям його членів, формує загальну для всіх психологію і соціально-психологічний клімат.

До основних ознак організаційної культури можна віднести:

- відображення в місії організації її основних цілей;
- спрямованість на вирішення організаційних завдань або особистих проблем членів організації;
- ступінь застосування ризику;
- міра співвідношення конформізму та індивідуалізму;
- перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень;
- ступінь підпорядкованості планам і регламентам;
- перевага співробітництва або суперництва серед учасників;
- відданість або байдужність людей стосовно організації;
- орієнтація на самостійність, незалежність або підпорядкованість;
- характер відносин керівництва до персоналу;

- орієнтація на групову або індивідуальну організацію праці і стимулювання;
- орієнтація на стабільність або зміни;
- джерело та роль влади;
- засоби інтеграції;
- стилі управління, відносини між працівниками та організацією, способи оцінки працівників.

Культура формується і змінюється в процесі людської діяльності. Люди, взаємодіючи один з одним, згодом формують і розвивають норми і взаємні очікування, які впливають на їхню подальшу поведінку. Ці процеси також можуть бути обумовлені зовнішнім впливом, у тому числі й цілеспрямованим.

Можна виділити такі основні елементи зовнішнього середовища, що впливають на культуру сучасних сервісних підприємств:

- клієнти (споживачі послуг);
- постачальники ресурсів, що необхідні для досягнення мети;
- конкуренти (обмежують волю підприємства, впливають на її цілі, структуру і методи керування);
- техніка і технологія, що надають підприємствам колосальні потенційні можливості для розвитку;
- державні і регіональні організації, що встановлюють "правила гри" - закони;
- суспільні об'єднання і групи, що впливають на культуру підприємства як постійний фактор соціального та економічного життя;
- ступінь мінливості бізнес–середовища, що прискорює процес організаційних змін впливаючи тим самим на культуру підприємства.

Культура організації містить як **суб'єктивні**, так і **об'єктивні елементи**.

До **суб'єктивних** відносяться вірування, цінності, обряди, ритуали, табу, легенди і міфи, пов'язані з історією підприємства і життям її засновників, прийняті норми спілкування.

Об'єктивні елементи відображають матеріальну сторону життя організації. Це, наприклад, символіка, кольори, зручність і оформлення інтер'єрів, зовнішній вигляд будівель, устаткування, меблі тощо.

Розглянемо деякі з суб'єктивних елементів культури.

Цінність – це властивість тих або інших предметів, процесів і явищ задовольняти потреби, бажання, інтереси членів організації. Цінності формуються в результаті усвідомлення соціальним суб'єктом своїх потреб.

У систему цінностей соціального суб'єкта можуть входити різні цінності:

- життєві – уявлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя;
- універсальні – життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок тощо;
- суспільного визнання – працьовитість, соціальний стан тощо;
- міжособистісного спілкування – чесність, безкорисливість, доброзичливість тощо;
- демократичні – свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо.

До цінностей організації відносяться в першу чергу цілі, характер внутрішніх взаємин, орієнтованість поведінки людей, ретельність, новаторство, ініціатива, трудова і професійна етика та ін.

Згідно з проведеними дослідженнями сьогодні все меншу роль відіграють такі цінності, як дисципліна, слухняність, влада, і все більшу – колективізм, орієнтація на споживача, творчість, уміння йти на компроміси, служити суспільству.

Ключові цінності, об'єднанні в систему, утворюють **філософію підприємства**. Вона відповідає на запитання, що є для нього найважливішим. Філософія відображає як підприємство сприймає себе і своє призначення, головні напрямки діяльності, створює основу формування підходів до управління (стиль, мотиваційні принципи, інформаційні орієнтири, порядок вирішення конфліктів), упорядковує діяльність персоналу на основі загальних принципів, полегшує освоєння вимог адміністрації, формує загальні універсальні правила поведінки. Сьогодні відображення місії і філософії часто можна почути у гаслах підприємств, які також можна віднести до елементів організаційної культури.

Обряд – це стандартний, повторюваний захід, що здійснюється з особливого приводу і у певний час. Найпоширеніші такі обряди, як вшановування ветеранів, проводи на пенсію, посвята в молоді робітники.

Ритуал являє собою сукупність спеціальних заходів (обрядів), що здійснюють психологічний вплив на членів організації з метою зміцнення відданості їй, навчання організаційним цінностям і формування необхідних установ. Працівники багатьох японських компаній, наприклад, починають трудовий день зі співу гімну.

Легенди і міфи відображають у закодованій формі історію підприємства, успадковані цінності, портрети її відомих діячів. Вони інформують про характер начальника, як він реагує на промахи; чи може простий співробітник стати керівником тощо, знижують невизначеність, радять, навчають, спрямовують поведінку персоналу в потрібному напрямку, створюють зразки для наслідування.

Як елемент культури можуть розглядатися також прийняті на підприємстві **норми і стиль поведінки** її членів – їхнє ставлення один до одного, до зовнішніх контрагентів, управлінських рішень.

Традиції – це елементи соціальної і культурної спадщини – цінності, звичаї, обряди, ритуали, норми поведінки, – що передаються з покоління в покоління і зберігаються у визначеному співтоваристві тривалий час. Традиції функціонують у всіх

соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій призводить до втрати ціннісних досягнень людства.

Спосіб мислення членів організації, обумовлений традиціями, цінностями, рівнем культури, свідомістю працюючих, називається **менталітетом**. Він має величезний вплив на повсякденну поведінку працівників та їх відношення до своїх службових обов'язків.

Що стосується сфери послуг, то теорія управління основу змісту культури сервісного підприємства вкладає принципи та етичні норми обслуговування клієнтів.

Таким чином, **культура обслуговування** – це організаційна культура сервісного підприємства, спрямована на обслуговування клієнтів на основі вироблення певних правил, процедур, практичних навичок і вмінь. Вона диктується політикою підприємства, підтримується системою заохочень персоналу обслуговування поряд з іншими заходами.

Нині поширене розуміння культури обслуговування у вузькому розумінні як сукупності правил ввічливості (етики поведінки). Однак це поняття варто розглядати значно ширше, в усіх проявах складових його елементів.

Культура обслуговування – це невід'ємна частина загальної культури підприємства. Її варто розглядати як певний рівень розвитку (ступінь досконалості) процесу обслуговування, що виражається в психологічних, етичних, естетичних, організаційно-технічних та інших аспектах. На сервісних підприємствах всі ці аспекти взаємозалежні і взаємозумовлені.

Культура обслуговування виробляється кожним підприємством. На одному підприємстві вона може бути дуже низькою, на іншому – досить високою. Прояв високої культури обслуговування визначається поведінкою персоналу, який чітко знає, як діяти в будь-якій ситуації і що від нього очікують клієнти, а також висока культура робить усіх працівників цілеспрямованими і змушує з повагою ставитися до свого підприємства.

13.2. Види організаційних культур

Культура пронизує процес управління від початку до кінця та відіграє величезну роль в організації спілкування, обумовлюючи логіку мислення, сприйняття та інтерпретацію вербальної і особливо невербальної інформації.

На будь-якому підприємстві культура займає важливе місце і виконує ряд необхідних функцій.

1. **Охоронна функція** полягає у створенні бар'єра, що відгороджує організацію від небажаного зовнішнього впливу. Вона реалізується через різні заборони, «табу», що обмежують норми.

2. **Інтегруюча функція** формує почуття приналежності до організації, гордості за неї, прагнення сторонніх осіб приєднатись до неї. Це полегшує вирішення кадрових проблем.

3. **Регулююча функція** підтримує необхідні правила і норми поведінки членів організацій, їхніх взаємин, контактів із зовнішнім світом, що є гарантією її стабільності, зменшує можливість небажаних конфліктів.

4. **Адаптивна функція** полегшує взаємне пристосування людей один до одного та до організації. Вона реалізується через загальні норми поведінки, ритуали, обряди, за допомогою яких здійснюється також виховання співробітників. Беручи участь у спільних заходах, дотримуючись однакових способів поведінки тощо, люди легше знаходять контакт один з одним.

5. **Орієнтовна функція** направляє діяльність організації та її членів у необхідне русло.

6. **Мотиваційна функція** створює для цього необхідні стимули.

7. **Функція формування іміджу** організації, тобто її бачення в очах навколишніх. Це бачення є результатом мимовільного синтезу людьми окремих елементів культури організації в якесь невллове ціле, що робить, проте, величезний вплив як на емоційне, так і на раціональне відношення до неї.

Діяльність людини зосереджена на виробництві матеріальних благ та створенні духовних цінностей. У зв'язку з цим в теорії менеджменту можна зустріти розмежування організаційної культури на **матеріальну** і **духовну**.

До **матеріальної культури** належать засоби виробництва і предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і особливості їх розвитку, пов'язані з розвитком виробничих сил, і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До **духовної культури** належать стан освіти і науки, рівень освіченості населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті. Вона надзвичайно динамічна, оскільки будь-яке покоління може розвиватися лише на основі творчого осмислення і розвитку культурних надбань попередніх поколінь. Саме завдяки успадкуванню, розвитку і збагаченню їх відбувається відтворення і удосконалення суспільства. Надбання культури суспільства безпосередньо чи опосередковано використовуються у всіх сферах людського буття, у тому числі в менеджменті.

З огляду на те, що бізнес виходить за рамки національного ринку і здобуває глобальний характер, у центрі уваги теорії і практики менеджменту перебуває пошук такого типу поведінки підприємства, який би був ефективним незалежно від місця його розташування, або ж поведінка підприємства могла б змінюватися адаптуючись до країни перебування.

Виділяють чотири основні характеристики систем цінностей національних культур, що впливають на взаємини як між підприємствами, так і між співробітниками.

1. Дистанція влади. Більша дистанція влади означає, що члени суспільства сприймають нерівність владних повноважень різних державних інститутів і людей як належне.

Незначна дистанція влади означає, що члени суспільства налаштовані на рівність у повноваженнях.

До країн з великою дистанцією влади відносяться Бельгія, Франція, Аргентина, Бразилія, Іспанія, Панама, Філіппіни і Малайзія, а до країн з найменшою або незначною дистанцією влади – Швеція, Великобританія, Німеччина, Данія, Австрія та Ізраїль.

2. Неприйняття невизначеності. Високий ступінь неприйняття невизначеності означає, що члени суспільства в умовах неоднозначності й двозначності відчують дискомфорт, тривогу, непевність, а отже, прагнуть до визначеності і стабільності.

Низький ступінь неприйняття невизначеності свідчить про те, що члени суспільства терпимо ставляться до непередбачуваності, неясності і відсутності стійких структур.

Високий ступінь нетерпимості характерний для країн Латинської Америки, Іспанії, Португалії, Італії, Греції, США, Великобританії, Канади, Австралії, азіатських країн, низька – для Сінгапуру, Ямайки, середня терпимість (толерантність) – для Німеччини.

3. Індивідуалізм і колективізм. Індивідуалізм означає що в суспільстві цінується вільна соціальна структура, у якій кожна людина повинна піклуватися про себе сама.

Колективізм, навпаки, свідчить про перевагу стійкої соціальної структури, члени якої контролюють один одного, а підприємство захищає інтереси своїх членів.

Індивідуалістичні цінності властиві таким країнам, як США, Канада, Великобританія, Австралія. Колективізм характерний для Гватемали, Еквадору, Панами. Слабо розвинений він у Латинській Америці й Азії, помірно – у Німеччині, Нідерландах, Данії, Швеції, Фінляндії, Норвегії.

4. Мужність/жіночість. Мужність означає прагнення членів суспільства до досягнень, героїзму, упевненості в собі. На перший план у них зазвичай поставлені високі результати праці і матеріальний успіх.

Жіночість (фемінізм) відображає високу цінність стійких людських взаємин, спільної роботи, групового прийняття рішень, якості життя.

Суспільства з високим рівнем мужності – Японія, Австрія, Мексика, Німеччина, Італія, США. Жіночі цінності властиві для Швеції, Норвегії, Данії, Нідерландів.

Для України характерна значна дистанція влади, високий ступінь неприйняття невизначеності, колективізм, середній ступінь мужності і жіночності одночасно.

Розходження в культурі підприємств впливають на ступінь їхньої інтеграції та диференціації, що приводить до формування чотирьох основних типів підприємств з властивою їм особливою культурою.

Монопольний тип (культура влади). Переважний вплив має одна людина. Характерна атмосфера конкуренції. Кожний підлеглий має прямий зв'язок тільки з керівником. Функціональні зв'язки формуються у формі «зірки», оскільки вся влада, прийняття рішень і контроль здійснюються через керівника.

Бюрократичний тип (культура ролі). Для виконання вольових функцій постійно проводиться навчання. Ієрархія і статус чітко визначені, відносини встановлюються правилами та інструкціями. Формується класична лінійно-функціональна організаційна структура. Контакти з підлеглими задовільні, але обмін інформацією між підрозділами утруднений.

Матричний тип (культура завдань). Стабільний склад службовців і робітників. Швидке переміщення персоналу з одного проєкту на інший. Гнучкість, уміння адаптуватися і швидко реагувати. Свобода дій, ініціативність, новаторство і творчість. Співробітництво на високому рівні між різними підрозділами стимулюють різнобічні зв'язки. Організаційна структура схожа на

матрицю, у якій функціональні підрозділи утворюють одну вісь, а проєктні – іншу.

Індивідуальний тип (культура особистості). Слабкий контроль із центру, висока оцінка дій кожного службовця. Встановлення норм виробітку, виходячи із професійної кваліфікації. Наявність невеликого числа формальностей, дуже слабка взаємодія між окремими службовцями.

Взаємодія менеджменту та організаційної культури є непростю. Але необхідно розуміти, що тільки вдосконалюючи елементи культури, підприємство може вийти на якісно новий рівень розвитку. У зв'язку з цим якісний розвиток організаційної культури стає одним з ключових об'єктів управління сучасних підприємств.

Управління організаційною культурою здійснюється за допомогою таких заходів, як: контроль за її станом з боку менеджерів; пропаганда і навчання персоналу необхідним навичкам; підбор кадрів, що відповідають даній культурі, і відмова від тих, хто в неї не вписується; широке використання символіки, обрядів, ритуалів.

На сьогоднішній день, численні дослідження показали, що успішні підприємства відрізняються високим рівнем культури, що формується в результаті продуманих зусиль, спрямованих на розвиток духовності працівників підприємства і на благо зацікавлених сторін. Це ще раз доводить, що вплив культури на успіх і ефективність підприємства дуже великий.

13.3. Культура менеджменту

Культура менеджменту – це комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, що відображає його якісні риси і особливості, охоплює знання, світогляд, морально-етичні норми, відношення до праці, уміння володіти собою і розуміти оточуючих.

Культура менеджменту – поняття складне, комплексне і багатогранне. Воно залежить від багатьох факторів, зокрема від кваліфікації управлінських кадрів. Звідси першочергове завдання – навчання працівників апарату управління основним і останнім досягненням науки менеджменту і суміжних з нею загальних і галузевих наук.

Оволодіння культурою менеджменту є необхідним для кожного працівника апарату управління, воно є його прямим обов'язком, тому що ефективна робота будь-якого підрозділу, будь-якої організації, у тому числі і сервісної, можлива лише при високій культурі його працівників.

Культура менеджменту відображає рівень досконалості процесу управління, організації управлінської праці, використання управлінської техніки, а також вимог до системи управління і до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Культура менеджменту загалом дозволяє оцінити ступінь дотримання системою управління тих вимог, які до неї ставляться. На практиці рівень культури системи управління оцінюється за показниками окремих елементів системи. Сюди відносяться показники, що характеризують культуру працівників, і особливо керівників, культуру процесів управління, техніки управління, умов праці тощо.

Культура менеджменту базується на дотриманні в процесі управління багатьох норм, а саме: моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних, естетичних.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моральності. Моральні норми закріплені в Конституції України. Дотримання моральних норм у процесі управління є показником його рівня культури.

Юридичні норми управління відбиті в державно-правових та організаційно-правових нормативних актах. Прикладом можуть бути Закон України «Про підприємництво», статут підприємства. Рівень культури менеджменту значною мірою залежить від ступеня

розробки юридичних норм управління і їхнього використання в процесі керування.

Економічні норми управління визначають значення економічних показників, які повинні бути досягнуті в процесі роботи сервісного підприємства. Наявність економічних норм і ступінь їхнього дотримання в процесі управління також характеризують культуру менеджменту.

Організаційні норми визначають структуру сервісного підприємства, склад і порядок діяльності її структурних підрозділів і співробітників, а також їхні взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різних операцій і різних видів діяльності по управлінню.

У процесі розробки і використання організаційних норм повинні бути також чітко встановлені та зафіксовані функціональні обов'язки співробітників, обсяги, напрямки, періодичність і місце формування інформації, процеси переробки і використання інформації.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та уречевленою працею, тобто норми оснащеності підрозділів сервісного підприємства, що виконують управлінські функції, необхідними технічними засобами.

Естетичні вимоги і норми поширюються як на технічні засоби і пристрої, що використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників апарату управління. Облік і реалізація вимог культури менеджменту в різноманітній діяльності органів управління дозволяють підвищити рівень організації управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці управлінських працівників, забезпечити злагоджену і погоджену роботу співробітників апарату управління, іншими словами значно підвищити ефективність праці управлінських працівників.

Культура менеджменту включає сукупність елементів, кожний з яких забезпечує відповідність складових частин процесу управління тим вимогам, що до них ставляться.

Основні елементи культури менеджменту наступні: культура працівників управління, культура процесів управління, культура умов праці і культура документації.

Культура управлінського персоналу містить у собі рівень загальної культури сервісного підприємства, знання теорії і практики сервісного менеджменту, володіння мистецтвом управління, наявність особистих і ділових якостей, необхідних цій категорії співробітників, стиль роботи і управління.

Культура процесів управління містить у собі впровадження прогресивної технології управління, раціональну організацію управлінської праці і процесів роботи сервісного підприємства, його структурних підрозділів, комплексну механізацію і автоматизацію процесів управління, культуру спілкування з співробітниками і клієнтами, культуру телефонних розмов, проведення нарад, засідань, зборів.

Культура умов праці містить у собі культуру організації робочих місць, їхнє планування, технічне оснащення за технологією надання послуг, послідовності додаткових операцій – супровідних послуг, культуру виробничого середовища, світловий і температурний режим, інтер'єр, шум, чистоту.

Культура документації включає оформлення документації, довговічність документації, зручність користування документами, надійність і швидкість документаційного обслуговування.

Культура менеджменту є основою стилю управління. Зразком для кожного керівника є стиль, який сполучає цілеспрямованість, довіру і повагу до людини, високу культуру, чітку організованість, конкретність і оперативність.

Всі елементи культури управління взаємопов'язані й взаємозалежні. Причому визначальною серед них є культура працівників апарату управління. Маючи високу культуру, кожний працівник буде якісно виконувати свою роботу, тобто підтримувати високий рівень культури процесу управління і прагнути вдосконалювати організацію своєї праці.

З культурою управління несумісні прояви тяганини, байдужості, брутальності, бюрократизму, чванства, формалізму, відсутність діловитості, виконавської дисципліни.

У відносинах з підлеглими повинне мати місце справедливе, однакове відношення до всіх підлеглих, об'єктивна оцінка їхньої роботи, своєчасна похвала за успіхи.

Найбільш повну оцінку дійсної культури менеджера можна визначити за стилем його роботи. Таким чином, культура працівників управляючої системи є найважливішим і визначальним елементом культури менеджменту.

Підвищення культури менеджменту – найважливіша умова підвищення ефективності управління. Удосконалювати культуру менеджменту – значить посилювати увагу до всіх її елементів. У кожному конкретному випадку ті або інші елементи можуть набувати вирішального значення для підвищення ефективності управління.

Облік елементів культури менеджменту в різноманітній управлінській діяльності дозволяє поліпшити організацію управління, спростити і здешевити цей процес, забезпечити злагодженість і чіткість роботи апарату управління, підвищити трудову дисципліну на підприємстві.

Отже, культура менеджменту є найважливішою складовою частиною управління, що здійснює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності сервісного підприємства.

13.4. Соціально-психологічний клімат сервісного підприємства

Соціально-психологічний клімат – це емоційне відображення психологічних зв'язків членів колективу, що виникають на основі їхньої близькості, симпатії, збігу характерів, інтересів, схильностей.

Сприятливий соціально – психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом.

Соціально-психологічний клімат виникає спонтанно. Але гарний клімат не є простим наслідком проголошених девізів і зусиль менеджерів. Він являє собою підсумок систематичної психологічної роботи з членами групи, здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між менеджерами і співробітниками.

Формування і удосконалювання соціально-психологічного клімату – це постійне практичне завдання менеджерів. Створення сприятливого клімату є справою не тільки відповідальною, але й творчою, що потребує знань його природи та засобів регулювання, уміння передбачати імовірні ситуації у взаєминах членів групи. Формування гарного соціально – психологічного клімату вимагає, від менеджерів підприємства розуміння психології людей, їхнього емоційного стану, настрою, переживань, хвилювань, стосунків одного з одним.

У психологію поняття «клімат» прийшло з метеорології і географії. Зараз воно є досить сталим поняттям, що характеризує невидиму, тонку, делікатну, психологічну сторону взаємин між людьми.

Клімат відносин між людьми складається із трьох кліматичних зон.

Перша кліматична зона – **соціальний клімат**, що визначається тим, наскільки в даній групі усвідомлені цілі та завдання, наскільки тут гарантоване дотримання всіх конституційних прав і обов'язків працівників як громадян.

Друга кліматична зона – **моральний клімат**, що визначається моральними цінностями, прийнятими даній групі.

Третя кліматична зона – це **психологічний клімат**, це ті неофіційні відносини, які складаються між працівниками, що перебувають у безпосередньому контакті один з одним.

Як було з'ясовано раніше, керуюча та керована структури підприємства являють собою складну систему спільної діяльності, що проявляється в культурі підприємства. Основою цієї культури і є соціально – психологічний клімат колективу, що охоплює як особисті стимули так і середовище, тобто робочу обстановку, що склалася на підприємстві.

Концепція соціально – психологічного клімату стосується всіх аспектів ділової ситуації, що спроможні впливати на особисті стимули. Як відомо, за одних обставин люди прагнуть до успіху, а за інших до влади або визнання. У різному середовищі проявляється різна поведінка, що визначає продуктивність і ступінь задоволеності членів колективу своєю роботою, а отже все це прямо пов'язане з соціально – психологічним кліматом підприємства.

Ефективність сервісного підприємства можна визначити за рядом показників. Дослідження соціальних психологів показують, що комплексна оцінка ефективності підприємства може бути зроблена лише в тому випадку, якщо враховані об'єктивні (економічні) і суб'єктивні (соціально – психологічні) фактори.

Виділяють наступні соціально – психологічні фактори, що мають прямий вплив на ефективність діяльності підприємства:

- вмотивованість працівників;
- психологічна, моральна та інтелектуальна сумісність;
- прихована, неформальна ієрархія взаємин;
- неформальні етичні норми;
- групова згуртованість і одностайність;
- форми прояву конфліктів;
- повага, терпимість;
- стиль управління.

Особливу роль серед зазначених факторів формування соціально – психологічного клімату відіграє рівень управлінської діяльності, рівень відносин у системі «керівник-підлеглий», безпосередньо стиль управління і весь комплекс функцій,

виконуваних керівництвом. Сприятливий клімат виникає тільки тоді, коли керівництво на практиці сприяє прагненню співробітників до успіхів як моральних так і матеріальних.

На формування соціально–психологічного клімату істотний вплив також здійснюють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Визначальними, при цьому є управлінські цінності, економічні умови, організаційна будова, структура персоналу, розмір підприємства, зміст роботи, стиль управління.

Таким чином, соціально–психологічний клімат – це інтегральний показник соціального та психологічного стану підприємства, що виражається в спільній діяльності колективів керуючої і керованої підсистем.

Однією з найоб'єктивніших характеристик соціально-психологічного клімату є **задоволеність роботою**, що проявляється через складний емоційний стан, обумовлений мотивацією особистості пов'язаної з об'єктивними факторами операційної діяльності, насамперед умовами, змістом і організацією праці.

Нудна і монотонна робота створює багато труднощів, таких як плінність кадрів, низькі продуктивність і якість праці, конфлікти і страйки. І навпаки, цікава робота стимулює більше позитивне відношення до неї. Через це багато провідних підприємств почали розглядати планування і організацію праці, способи його поліпшення як засобу, що сприяють формуванню задоволеності роботою.

Необхідно пам'ятати, що сприятливий соціально-психологічний клімат – це підсумок систематичної роботи, численних заходів керівників, менеджерів, психологів і всіх співробітників підприємства.

Таким чином, взаємозв'язок між ефективністю сервісного підприємства і його соціально-психологічним кліматом було доведено. І сьогодні, створення сприятливого мікроклімату є однією з найважливіших задач менеджерів тих підприємств, які мають за мету досягти успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

13.5. Ефективність менеджменту сервісного підприємства

Перш, ніж розглядати ефективність менеджменту необхідно звернути увагу на визначення загального поняття ефективності, що охоплює різноманітні сфери людської діяльності.

У самому широкому розумінні ефект (від латинського «effectus») – це результат, властивість будь-якої взаємодії або процесу.

При всій близькості категорій «ефект» і «ефективність» вони не є тотожними.

Ефективність властива не усякій взаємодії, а лише цілеспрямованій, тому дана категорія носить управлінський характер і означає насамперед ступінь досягнення встановлених цілей. Таким чином, на відміну від ефекту, ефективність – це завжди визначене співвідношення – результату і цілей або результату і витрат на його одержання – тобто величина відносна. За цією ознакою позицією визначається і зміст ефективності управління.

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки вимагає посиленої уваги до підвищення ефективності не тільки операційної, але й усіх інших сторін діяльності підприємства, а саме: вивчення ринків і задоволення потреб клієнтів, інновацій, управління персоналом, використання фінансів, захисту навколишнього середовища тощо.

Іншими словами, мова йде про ефективну роботу всіх підсистем і підприємства в цілому, що в умовах ринку повинна забезпечувати управляюча система.

Тому, під **ефективністю менеджменту** варто розуміти насамперед таке управління, що забезпечує ефективність функціонування і розвитку організації як цілісної системи.

Сутність ефективності управління, як правило, розглядається в аспекті двох складових: економічної і соціальної.

Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів з витратами, необхідними для їхнього досягнення.

Соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління.

Разом ці категорії складають соціально–економічну ефективність управління.

Слід зазначити, що ефективність будь-якого керованого соціального об'єкта (підприємства, регіону, країни) залежить, насамперед, від трьох найважливіших умов: сприятливого навколишнього середовища; правильно сформульованої стратегії (довгострокової мети); якості людських і особливо управлінських ресурсів.

Всі інші (класичні) чинники суспільного виробництва: праця, капітал, технології тощо – результат наведених умов.

Ефективність управління – це один з основних показників досконалості управління. Вона визначається за допомогою зіставлення результатів управління і ресурсів, витрачених на його досягнення. Як відомо, ефективність управління можна оцінити шляхом порівняння отриманого прибутку і витрат на управління. Але така елементарна оцінка не завжди є коректною. Особливо це стосується організацій, що здійснюють свою діяльність у сфері послуг.

По-перше, результат управління не завжди визначається отриманим прибутком.

По-друге, результат управління не завжди відповідає очікуваному безпосередньому і опосередкованому результату. А останній приховує роль управління в його досягненні, тому що прибуток найчастіше виступає як опосередкований результат.

По-третє, результат управління може бути не тільки економічним, але і соціальним, соціально-економічним, соціально-політичним, соціально-психологічним.

По-четверте, витрати на управління не завжди можливо досить чітко визначити і виокремити.

Суспільне значення сервісного підприємства посилює роль і вплив на його роботу соціальних норм і цінностей, культурних і

моральних установок як у середині системи, так і у взаємостосунках із зовнішнім середовищем.

У зв'язку з цим, головними функціями менеджменту стають: досягнення високої продуктивності та ефективності шляхом зміцнення духу співробітництва і залучення працівників до справ підприємства, а також необхідного для зміцнення його позицій в суспільстві постійного балансування інтересів основних груп, залучених у справи підприємства осіб.

Визначення ефективності за цих умов базується на виборі цінностей і встановленні політичної орієнтації підприємства. Тому поряд із використанням критеріїв соціально-економічної ефективності, робота організації оцінюється і по таких напрямках, як політика поєднання власних інтересів з інтересами партнерів по бізнесу, а також відповідність соціально-культурної політики нормам і цінностям колективу і суспільства в цілому.

Виділяють три рівні критеріїв соціальної ефективності: критерії загальної, спеціальної і конкретної соціальної ефективності систем управління.

Перший (або вищий) рівень складають критерії загальної соціальної ефективності управління, що відображають суспільну користь, що надається людям (суспільству в цілому) у результаті існування і функціонування відповідних систем управління. Цей рівень критеріїв, з одного боку, пов'язаний із потребами, інтересами і цілями суспільного розвитку (як загальнонаціонального, так регіонального і місцевого), а з іншого, дає можливість бачити (і вимірювати) ступінь задоволення потреб, інтересів і цілей.

До критеріїв загальної соціальної ефективності управління можна віднести:

1. Рівень продуктивності праці, співвіднесений зі світовими параметрами.

2. Темпи і масштаби приросту національного багатства, обчислені за методикою Організації Об'єднаних Націй.

3. Рівень добробуту життя людей у розрахунку на душу населення з розбивкою прибутків різноманітних його соціальних

прошарків, груп і категорій, а також у порівнянні зі стандартами розвинутих країн.

4. Упорядкованість, безпека і надійність суспільних відносин.

Поряд із перерахованими вище, в різних системах управління можуть використовуватися і інші критерії, що розкривають внесок цих систем управління в розвиток суспільства, вирішення його проблем, завдань і цілей.

Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, що розкривають організацію і функціонування власне управляючих підсистем. Аналіз і оцінка здійснюються в межах самих суб'єктів управління або їх ланок, що охоплюють своїм управлінським впливом ті або інші керовані об'єкти.

Такі критерії покликані відобразити раціональність організаційної будови управляючих підсистем, обґрунтованість розподілу функцій, каналів передачі інформації і технічних засобів, доцільність форм і методів управлінської діяльності, підготовленість управлінців і багато іншого, що є актуальним для організації управління і його удосконалювання.

Серед критеріїв цього рівня можна виділити такі.

1. Цілеспрямованість організації і функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок, що визначається ступенем відповідності їхнього управляючого впливу цілям, що впливають з їх положення і ролі в структурі суспільства.

2. Витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій.

3. Стиль функціонування суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок. Стиль, як відомо, представляє собою визначену манеру поведінки діяльності суб'єкта управління і характеризується співвідношенням між встановленням норм і безпосередньою організаторською діяльністю, змістом і кількістю прийнятих рішень, змістом і числом нарад, засідань, перевірок та інших організаційних дій, зосередженням управлінських зусиль на найважливіших пріоритетних ділянках діяльності керованих

об'єктів або їхніх ланок. На стиль дуже сильно впливають можливості особистості

4. Складність організації суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок – їх горизонтальний і вертикальний поділ. Цей критерій дуже актуальний тому, що, чим складнішою є організаційна структура, тим більше часу витрачається на проходження управляючих впливів, сильніше піддається змінам (перекручуванням) інформація та інші негативні явища.

5. Сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові та інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їхніх підсистем і ланок.

Третій або нижчий рівень при аналізі й оцінці управління складають критерії конкретної соціальної ефективності кожної організаційної структури управління й управлінського працівника, кожного учасника управління, кожного одиничного управлінського рішення, дії і відношення. Ці критерії містяться в таких проявах управлінської діяльності:

1. У ступені відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур та їхніх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, посадовими положеннями і статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюються для реалізації визначених цілей, завдань і функцій;

2. У законності рішень і дій відповідних управлінських структур та їхніх працівників.

3. У реальності впливу управлінської діяльності на стан і розвиток керованих об'єктів

4. У глибині врахування і вираження в управлінських рішеннях і діях базових і комплексних потреб, інтересів і цілей людей.

5. У характері й обсязі взаємозв'язків (взаємодій) з широким колом людей (з трудовими колективами).

6. У ступені авторитетності, компетентності і доцільності рішень і дій організаційних структур управління і їхнього управлінського персоналу.

7. У достовірності (правдивості), доцільності і своєчасності управлінської інформації, що видається управлінськими структурами та їхніми працівниками.

8. У моральному (соціально-культурному і етичному) впливі управлінської діяльності на «зовнішнє» середовище.

Необхідно також підкреслити, що поряд із зазначеними, важливе значення можуть мати й інші критерії і показники, що дозволяють правильно оцінювати співвідношення між потенціалом управління і мірою його використання, між ресурсами управління та їхньою реальною залученістю в суспільну життєдіяльність.

Разом з тим, підвищення економічної ефективності має важливе значення для розвитку сфери послуг. Тому підприємствами сфери послуг регулярно передбачаються такі заходи, як зростання продуктивності праці, зниження витрат на 1 грн. реалізації послуг, прискорення оборотності коштів тощо. Однак головне в завданнях підвищення ефективності – це кількісне та якісне задоволення потреб клієнтів.

Тому основна увага сервісних підприємств повинна бути спрямована на:

- створення умов безвідмовного задоволення потреб населення у всіх видах послуг;
- скорочення витрат часу на одержання послуг, широкий розвиток нових видів послуг;
- зменшення витрат праці на ведення домашнього господарства;
- розвиток послуг з ремонту і відновлення предметів побутової техніки;
- постійне вдосконалювання і розширене впровадження прогресивних форм обслуговування населення;
- створення комфортних умов для замовника тощо.

РОЗДІЛ 14. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЕТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ

14.1. Сутність соціальної відповідальності в менеджменті

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності перед підприємцями та менеджерами постають проблеми **соціальної відповідальності**. Кожна організація використовує у своїй діяльності матеріальні, фінансові та трудові ресурси держави і тому несе відповідальність перед суспільством.

У менеджменті виділяють два види відповідальності – юридичну та соціальну.

Юридична відповідальність – це дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають, що може, а чого не може робити організація. Організація, яка слідує цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

Щодо соціальної відповідальності, то існують два різні погляди на те, як варто поводитися підприємствам по відношенню до суспільства, щоб вважатися соціально відповідальними.

Згідно з одним із них, підприємство є соціально відповідальним, коли максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів і норм державного регулювання. З цих позицій підприємство повинно перейматися виключно економічними цілями. Воно зобов'язане піклуватися тільки про ефективність використання своїх ресурсів. Таким чином, підприємство виконує економічну функцію виробництва продукції та послуг, необхідних для суспільства з вільною ринковою економікою, забезпечуючи одночасно роботу для громадян і максимальні прибутки та винагороду для акціонерів.

Тобто **економічна відповідальність** підприємства зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував Нобелівський лауреат, економіст Мільтон Фрідмен. Згідно М. Фрідмену, діяльність компанії повинна підпорядковуватись

одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в у максимізації прибутків, шляхом ефективного використання його енергії та ресурсів, за умови дотримання законодавчих норм і ринкових принципів.

З іншого боку, існує думка, відповідно до якої підприємство – це щось більше, ніж економічна цілісність. Тобто підприємство на додаток до відповідальності економічного характеру зобов'язане враховувати соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на працівників, споживачів і місцеві громади, а також вносити певний позитивний внесок у вирішення соціальних проблем загалом. Прихильники цієї точки зору вважають, що громадськість очікує від сучасних підприємств не тільки демонстрації високих економічних результатів, але й істотних досягнень щодо соціальних цілей суспільства.

Отже, **соціальна відповідальність** – це реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Це реакція на те, що лежить за межами визначених законами вимог. Дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе соціальної відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика.

Соціальна відповідальність – це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком.

За такого підходу, підприємницькі структури несуть відповідальність перед суспільством, у якому функціонують, не лише забезпеченням ефективності, зайнятості, прибутками і дотриманням законів. Підприємства повинні направляти частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Організації зобов'язані жертвувати на благо і удосконалювання суспільства. Більше того, у суспільстві сформувалися певні уявлення про те, як

повинна поводитися організація, щоб вважатися добропорядним членом суспільства. Це обумовлено суспільними очікуваннями, які зводяться до того, що підприємства повинні відповідально діяти в таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я і безпека, цивільні права, захист інтересів споживача тощо.

Вкладання в будівництво лікарень і шкіл, різноманітні програми, безпеку і високу якість продукції без забруднення навколишнього середовища – все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності та відповідне їхнє реагування має переваги та недоліки.

Аргументи на користь соціальної відповідальності наступні:

1. **Забезпечує довгострокові перспективи.** Соціальні дії підприємств, що поліпшують життя місцевого товариства або усувають необхідність державного регулювання, можуть бути вигідними для підприємств через народне визнання і повагу. В більш благополучному суспільстві і умови для бізнесу кращі. Крім того, навіть якщо короткострокові витрати у зв'язку із соціальною діяльністю високі, у довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки в споживачів, постачальників і місцевого співтовариства формується прихильність до підприємства.

2. **Змінює потреби і очікування суспільства.** Пов'язані з бізнесом соціальні очікування на даний час суттєво змінилися. Щоб звузити розрив між новими очікуваннями і реальними можливостями підприємств, їхня участь у вирішенні соціальних проблем стає і очікуваною і необхідною.

3. **Допомагає розв'язувати соціальні проблеми,** в тому числі й своїх працівників. Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати певну їх частину на соціальні потреби.

4. **Формує норми моралі в самій організації.** Підприємство є членом суспільства, тому норми моралі також повинні керувати

його поведінкою. Підприємство повинне діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Більше того, оскільки закони не можуть охопити всі випадки життя, підприємства повинні виходити за свої межі, щоб підтримувати суспільство, засноване на впорядкованості і законності.

5. Створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

Аргументи проти соціальної відповідальності:

1. Порушення принципу максимізації прибутку.

Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує вплив принципу максимізації прибутку. Підприємство поводить себе в найбільшій мірі соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах і залишаючи соціальні проблеми державним установам і службам, благодійним інститутам і просвітнім організаціям.

2. Зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби. Засоби спрямовані на соціальні потреби, є для підприємства витратами, що в остаточному рахунку будуть перенесені на споживачів у вигляді підвищення цін. Крім того, підприємства, що беруть участь у конкурентній боротьбі на міжнародних ринках з фірмами інших країн, які не несуть витрат на соціальні потреби, мають несприятливе конкурентне положення.

3. Неможливість забезпечити високий рівень підзвітності суспільству. Оскільки керівників не вибирають, вони не є безпосередньо підзвітними суспільству. Ринкова система добре контролює економічні показники підприємств і погано – їх соціальну спрямованість. Доти, поки суспільство не розробить порядок прямої звітності йому підприємств, останні не будуть брати участь у соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними.

4. Невміння розв'язувати соціальні проблеми. Персонал будь-якого підприємства найкраще підготовлений до діяльності у сферах економіки, ринку і техніки. Він позбавлений досвіду, що

дозволяє зробити значимі внески у вирішення проблем соціального характеру. Удосконалюванню суспільства повинні сприяти фахівці, що працюють у відповідних державних установах і благодійних організаціях.

Як висновок з вище викладеного, можна стверджувати, що у будь-якому разі підприємства повинні спрямовувати частину своїх зусиль на користь суспільства. При цьому вони повинні обирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечив би йому певні переваги та сприяв вирішенню соціальних проблем.

14.2. Етика менеджменту в сфері обслуговування

Соціальна відповідальність є похідною тих особистісних цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників сама визначає свою етику поведінки.

Під етичною поведінкою слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Сервісна діяльність, як і будь-яка інша, регулюється державно-правовими, культурними і моральними нормами.

Перше означає, що вчинки і рішення людини перебувають у межах законів, встановлених державою, і відповідають суспільно-політичному устрою країни.

Друге означає, що людина здійснює свою діяльність у певних культурно-історичних умовах, що впливають на вибір методів і засобів діяльності.

Третє передбачає, що людина у своїх діях і вчинках орієнтується на певні цінності.

Перша і друга група норм існує об'єктивно, тобто незалежно від того, чи визнає людина їхнє існування і чи має бажання підпорядковуватися їм. Ціннісні трактуються людиною суб'єктивно залежно від її інтелектуального, культурного розвитку і

психологічної зрілості. Тут виникає питання про ступінь обов'язковості дотримання тих або інших моральних принципів

Етика – це набір моральних принципів і цінностей, що формують поведінку особи чи групи осіб.

Це внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність будь-якого вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

Етика менеджменту базується на системі принципів і норм, що характеризують поведінку керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у стосунках між собою.

Етично відповідальна поведінка означає суспільно-корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Перелік етичних норм, що характеризує правильну поведінку підприємства включає орієнтацію способу дій на етичні цілі, людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, самостійність та індивідуальність, самоствердження у роботі, прагнення до соціальних контактів, вільне висловлювання думок, прагнення безпеки, соціальна користь праці і демократія.

Етичні нормативи описують систему загальних цінностей і правила етики, яких мають дотримуватися її працівники. Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень.

Конкретні етичні норми професійної діяльності затверджуються в професійних кодексах.

Професійний кодекс – це фіксовані правила поведінки, що пропонують визначений тип моральних взаємовідносин, які є оптимальними з точки зору професійної діяльності. Яскравим прикладом є професійний кодекс лікарів (клятва Гіппократа), основний принцип діяльності яких – не нашкодь, кодекс військовослужбовців (присяга), що пропонує їм завжди і скрізь захищати інтереси своєї батьківщини.

Професійні кодекси мають вигляд уставів, інструкцій і розробляються на різних рівнях:

- на рівні підприємств та організацій (великі компанії створюють корпоративні етичні кодекси, формулюючи в письмовому виді етичні принципи корпорації, правила поведінки, відповідальність адміністрації стосовно своїх працівників);

- на галузевому рівні;

- на регіональному рівні;

- на міжнародному (наприклад, Глобальний етичний кодекс туризму, схвалений на Генеральній асамблеї Всесвітньої туристської організації).

Професійний кодекс може мати різні форми, а саме:

- **формальний кодекс** використовується для того, щоб продемонструвати, що певна група людей належить до тієї або іншої професії. Кодекс публікується, на нього посилаються на врочистих заходах, його читають уголос у момент вступу в професію;

– **кодекс-ідеал** проголошує те, до чого прагнуть представники певної професії, тобто в ньому висуваються максимальні вимоги;

– **дисциплінарний кодекс** містить мінімум вимог, необхідних для виконання;

– **кодекс-етикет** містить вимоги до зовнішнього вигляду і манери поведінки фахівців;

– **єдиний кодекс** поєднує в собі всі попередні.

Тип кодексу розробляється залежно від професії та поставлених цілей. Однак будь-який кодекс повинен мати наступні властивості, тобто повинен бути:

– **регулятивним**, тобто містити положення, які впливають на вибір рішення фахівця;

– **контролюючим**, тобто декларувати різні форми покарань за порушення правил;

– **предметним**, тобто його положення повинні відбивати реально існуючі в професії специфічні моральні проблеми;

– **про соціальним**, тобто він покликаний захищати суспільні інтереси та інтереси тих, на кого спрямована діяльність фахівців.

Для розробки професійного кодексу фахівця із сервісної діяльності необхідно визначити її специфіку. У зв'язку з тим що специфіка сервісної діяльності полягає в наданні споживачам і партнерам різного роду послуг, конкретні положення кодексу повинні регламентувати:

– **якість надання послуг** (відповідність ціни і якості, кваліфікованість, використання інноваційних технологій тощо);

– **форму надання послуги** (зручність, швидкість, відповідність юридичним і моральним законам, індивідуальний підхід тощо);

– **професійний і культурний рівень фахівця**, що надає послугу (компетентність, ввічливість, тактовність, коректність, акуратність тощо).

Положення, що відображають ці вимоги складають одну із частин кодексу (спеціальну). Інші частини, які можуть бути включені до кодексу, міститимуть положення, що стосуються ділової активності фахівця взагалі: прийнятні правила поведінки на підприємстві, декларація цілей і завдань підприємства, розуміння цивілізаційних форм взаємин – внутрішніх (з колегами і адміністрацією) та зовнішніх (з партнерами і споживачами), опис систем заохочень і покарань, зовнішній вигляд фахівця та ін.

Сервісна діяльність регламентується також деякими формами етикету. Діловий етикет є тим розділом корпоративного етичного кодексу, який легше за інші піддається контролю і регламентації. Виконання норм етикету стосується тільки зовнішньої поведінки і не стосується сфери моральної свідомості, іноді від ділової етики залишається тільки етикет.

Слово «етикет» означає встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва і управління – діловий етикет.

Діловий етикет – це система детально розроблених правил, що включають:

- культуру мови і уміння вести розмову;
- зовнішній вигляд, одяг;
- уміння керувати власними емоціями;
- форми знайомства, привітання і прощання;
- вираження вдячності і співчуття;
- правила поведінки за столом;
- вітання і подарунки тощо.

Підприємства у різних країнах дотримуються власної «організаційної культури», тому і стандарти етичної поведінки проявляються у різних країнах неоднаково. Наприклад, досягнення результату за допомогою хабара є протизаконною і неетичною дією. Однак у деяких країнах подібні дії вважаються цілком

етичними і постійно використовуються підприємствами при вирішенні ділових питань.

У вітчизняній практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії:

- давання або одержання хабара;
- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- виплата співучасникові частини незаконно отриманих грошей;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- шахрайство;
- ухилення від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів компанії;
- незаконне використання інформації, отриманої в довірливій бесіді.

Це лише приблизний, далеко не повний перелік неетичних дій підприємств. Етика поведінки за своєю суттю не може мати "верхніх" меж. Ці межі можуть варіюватися залежно від країни, в якій функціонує підприємство, його бажання дотримуватися встановлених норм етики поведінки, засобів примусового виконання законів і дотримання етичних норм.

Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики у суспільстві;
- бажання досягнути цілі та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;

– невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;

– занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації тощо.

Підприємства, що цінують своє ім'я, для яких громадська думка про чесність і добропорядність є вищою за бажання максимізувати прибуток будь-якими способами, розробляють і доводять до своїх працівників етичні нормативи, що застосовуються не лише у власній країні, а й в усьому світі. Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, мусить пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на неухильне дотримання законів, і тому йому треба дотримуватися найвищих стандартів відповідальності.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації.

Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

Деякі компанії під впливом етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються через порушення прав людини в цих країнах.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких - оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки.

На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високо-етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Таким чином, дуже важливо, щоб керівники високого рівня служили зразками належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навч. посібник. К.: "Кондор", 2006. 664 с.
3. Пилипенко А.А., Пилипенко С.М., Отенко В.І. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Видавничий Дім ІНЖЕК, 2005. 456 с.
4. Борисевич Є.Г., Жуковська Л.Е., Горелкіна С.Б. Менеджмент в телекомунікаціях: навч. посібник. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2009. 140 с.
5. Душкин А.В., Филиппова Д.Г. Менеджмент в телекоммуникациях: учебное пособие для вузов. М.: Горячая линия. Телеком, 2013. 106 с.
6. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Аперта., 2015. 492 с.
7. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник. К.: Знання, 2008. 389 с.
8. Каграманзаде А.Г. Основы менеджмента в телекоммуникации. Баку: Изд-во «Сабац», 2002. 243 с.
9. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
10. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
11. Резникова Н.П., Демина Е.В. Менеджмент в телекоммуникациях. М.: Эко-Трендз, 2005. 392 с.

Навчальне видання

СУСЛІКОВ Л.М., ДЬОРДЯЙ В.С.

МЕНЕДЖМЕНТ В ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЯХ

Навчальний посібник
для студентів спеціальності
172 «Телекомунікації та радіотехніка»

Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Ум.друк.арк. 18,48. Обл.вид.арк. 12,38.
Зам. № 26. Наклад 100 прим.

Оригінал-макет виготовлено
у редакційно-видавничому відділі
видавництва УжНУ «Говерла».
88015, м. Ужгород, вул. Заньковецької, 89.
E-mail: dep-editors@uzhnu.edu.ua

Видавництво УжНУ «Говерла».
88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18.
E-mail: goverla-print@uzhnu.edu.ua

*Свідоцтво про внесення до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
Серія 3т № 32 від 31 травня 2006 року*

С 89

Сусліков Л.М., Дьордяй В.С. Менеджмент в телекомунікаціях: навчальний посібник для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2022. 318 с.
ISBN 978-617-7825-72-1

У систематизованому вигляді представлені основні відомості про сучасний стан, підходи та методи менеджменту стосовно галузі телекомунікацій. Розглядаються сутність, мета і завдання менеджменту, його теоретичні основи, функції та принципи, основи загального процесу управління організацією та її персоналом.

Висвітлюються питання корпоративної культури, загальної стратегії телекомунікаційних організацій, особливості планування їхньої поточної діяльності. Наведено особливості взаємовідносин підприємств із зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Значна увага приділяється функціям та методам управління, соціальній відповідальності та етиці в менеджменті. Детально розкриті питання керівництва та лідерства, організації прийняття управлінських рішень.

Посібник призначений для студентів спеціальності 172 «Телекомунікації та радіотехніка». Буде корисним для студентів, що спеціалізуються у галузі радіоелектронних систем і комплексів, технологій і засобів телекомунікацій та інформаційних систем і мереж зв'язку.

УДК 621.39:005.2(075.8)