

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФІЗИЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПРИКЛАДНОЇ ФІЗИКИ

СУСЛІКОВ Л.М. СТУДЕНЯК І.П.

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник
для студентів фізико-технічних спеціальностей

УЖГОРОД - 2009

Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Основи менеджменту : навчальний посібник. / І. І. Опачко, Б. М. Коперльос – Ужгород : Видавничий центр УжНУ „Говерла”, 2009 – 128 с.

Посібник написаний на основі лекцій з курсу „Основи маркетингу та менеджменту”, який читається для студентів кафедри прикладної фізики Ужгородського національного університета. У посібнику розглянуто основні закономірності розвитку ринку та сутність таких категорій сучасних ринкових відносин як маркетинг, методи дослідження ринку та маркетингових можливостей, споживчі ринки і ринок підприємств та їх характерні риси, стратегія і тактика маркетингу, оптова та роздрібна торгівля, просування товару, організація управління маркетингом, елементи організацій та процесу управління, функції управління, сутність керівництва.

Мета курсу “Основи менеджменту” – ознайомити студентів з науковими основами управління організацією, набутті комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища, формування в них сучасного підходу до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, засвоєння принципів наукового підходу до підготовки спеціалістів в області управління виробництвом в умовах ринкових відносин, а також набуття вмінь і практичних навичок створення умов для творчої та ефективної

Посібник рекомендований для студентів фізико-технічних спеціальностей.

Рецензенти:

Опачко І.І. – професор кафедри електронних систем УжНУ, доктор технічних наук

Коперльос Б.М. – доцент кафедри прикладної фізики УжНУ, кандидат фізико-математичних наук

Рекомендовано до друку Редакційно-Видавничою радою Ужгородського національного університету (протокол № від 2009 р.)

© Ужгородський національний університет, 2009

© Сусліков Л.М., Студеняк І.П., 2009

ЗМІСТ

ВСТУП.

РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Необхідність і сутність управління суспільним виробництвом**
- 1.2. Види і форми управління.**
- 1.3. Об'єкти і суб'єкти управління.**
- 1.4. Предмет науки управління і методи його пізнання**
- 1.5. Менеджери та підприємці.**
- 1.6. Рівні управління.**

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЇ.

- 2.1. Поняття організації та її види.**
- 2.2. Загальна характеристика організацій.**
- 2.3. Внутрішнє середовище організації.**
- 2.4. Зовнішнє середовище організації.**
- 2.5. Види організацій в Україні.**

РОЗДІЛ 3. ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті**
- 3.2. Формування і класифікація цілей організації**
- 3.3. Механізм вироблення системи цілей організації**

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.

- 4.1. Поняття функцій менеджменту.**
- 4.2. Класифікація та загальна характеристика функцій менеджменту.**
- 4.3. Планування як функція менеджменту.**
- 4.4. Стратегічне планування : сутність та функції.**
- 4.5. Планування реалізації стратегії. Тактика, політика, процедури, правила.**
- 4.6. Організація взаємодії як функція менеджменту.**
- 4.7. Побудова організацій. Види організаційних структур управління, їх характеристика.**
- 4.8. Централізовані та децентралізовані організації.**
- 4.9. Мотивація як функція менеджменту.**
- 4.10. Теорії мотивації та їх класифікація**
- 4.11. Матеріальне стимулювання праці.**
- 4.12. Контроль як функція менеджменту. Поняття та зміст контролю.**
- 4.13. Види контролю.**
- 4.14. Процес контролю.**

РОЗДІЛ 5. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Принципи менеджменту.

5.2. Методи менеджменту.

5.2.1. Економічні методи менеджменту

5.2.2. Адміністративні методи менеджменту

5.2.3. Соціально-психологічні методи менеджменту

5.3. Взаємодія методів менеджменту в процесі управління

РОЗДІЛ 6. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій.

6.2. Інформація, її види та роль у менеджменті.

6.3. Документація та діловодство.

6.4. Комунікаційний процес

6.5. Удосконалення міжособових комунікацій

6.6. Удосконалення організаційних комунікацій

РОЗДІЛ 7. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Сутність та класифікація управлінських рішень

7.2. Умови прийняття управлінських рішень

7.3. Вироблення раціональних рішень

7.4. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

РОЗДІЛ 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

8.1. Зміст роботи керівника з управління організацією

8.2. Сутність, види та характеристика колективів (груп)

8.3. Поняття та загальна характеристика керівництва.

8.4. Форми управлінського впливу: лідерство та влада

8.5. Форми влади.

8.6. Вплив через переконання та залучення працівників до управління

8.7. Лідерство. Теорії лідерства.

8.8. Стили керівництва.

8.9. Ситуаційний підхід до ефективного керівництва

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ПЕРЕМІНАМИ ТА СТРЕСАМИ.

9.1. Природа конфлікту, типи і причини конфліктів та управління ними.

9.2. Природа організаційних перемін та управління ними.

9.3. Організаційний розвиток.

9.4. Природа стресів та управління ними

РОЗДІЛ 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

10.1. Соціальна відповідальність підприємців і менеджерів

10. 2. Етична поведінка

ЛІТЕРАТУРА

ВСТУП

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямі ринкових перетворень, докорінно змінює характер, принципи та процес управління. Суттєво змінюються й вимоги до професійного та кваліфікаційного рівня управлінських працівників (менеджерів).

Менеджмент як систематичне наукове дослідження проблем управління сформувався на початку ХХ ст. Інтерес до питань управління бізнесом постійно утримується на високому рівні. Це зумовлено не лише тим, що менеджмент відіграє дуже важливу роль у бізнесі, а й тим, що він як практична діяльність постійно розвивається, набуває найрізноманітніших форм.

В умовах ринкової економіки працівники сфери управління повинні оволодіти системними знаннями з економічної теорії, маркетингу, підприємництва, зовнішньоекономічної діяльності тощо, досконало знати механізми управлінського впливу на колектив працівників та на окремих виконавців. Тому ґрунтовна підготовка фахівців з вищою освітою будь-якого спрямування не може здійснюватися без вивчення такої навчальної дисципліни, як менеджмент.

Перехід до ринку потребує створення системи підготовки кваліфікованих кадрів для роботи в діловому середовищі. Нові соціально-економічні умови господарської діяльності суттєво змінили якісні вимоги до фахівців, які пройшли відповідне навчання та прагнуть займатися управлінською працею в ділових організаціях.

Фундаментальність та широта знань, а також здатність до логічного аналізу є запорукою успіху в прийнятті раціональних рішень. Особливість вивчення менеджменту полягає в тому, що центром уваги є не пошук правильних відповідей, а розвиток уміння розв'язувати проблеми, оскільки у реальному житті найчастіше апіорі не існує правильних відповідей. Людина отримує той результат, якого вона особисто досягла, використовуючи певні способи розв'язання проблеми.

Оволодіння основами сучасного менеджменту — складний, багатоплановий процес, формування менеджера здійснюється шляхом активної самоосвіти та саморозвитку особистості.

Опанування знаннями наукових основ управління організацією, набуття комплексу знань щодо вибору нових форм і методів управління при створенні цілісної, ефективної та гнучкої системи управління організацією в умовах постійно змінюваного середовища, формування сучасного підходу до розв'язання як технічних, так і соціально-економічних проблем, а також набуття вмінь і практичних навичок створення умов для творчої та ефективної роботи людей у трудовому колективі є необхідними передумовами виховання сучасного ефективного управління.

Знання теоретичних основ управління дають можливість оволодіти культурою і мистецтвом управління колективом, у тому числі й умінням ставити загальну й конкретну мету та завдання діяльності організації;

розробляти стратегію управління з урахуванням інтересів зацікавлених суб'єктів, контролювати процес її реалізації.

Саме тому введення дисципліни «Основи менеджменту» до навчальних програм природознавчих факультетів вищих навчальних закладів є надзвичайно актуальним та своєчасним.

РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Необхідність і сутність управління суспільним виробництвом

Управління — це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин.

Управляти можна автомобілем, конвейером, технологією тощо.

Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Термін "менеджмент" походить з англійської мови і означає "керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою". Французький економіст Бернар Гурней зазначає, що управління є галузь суспільних наук, яка описує та пояснює структури й діяльність органів, які становлять апарат держави і громадських колективів та підпорядковані державній владі.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови, вперше виданий ще у 1933р., дає такі тлумачення:

1. Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми.
2. Менеджмент — це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління.
4. Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Основу управління складають об'єктивні процеси суспільного розвитку, знання яких впливає на трактування відповідних понять, і підходи до з'ясування їхнього змісту.

З функціональних позицій менеджмент — це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення мети організації.

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці. Поділ праці викликає необхідність кооперації праці. У свою чергу, кооперація праці породжує об'єктивну необхідність координації різноманітних її видів та різновидів у організованих соціально-економічних системах (трудоий колектив, підприємство, галузь, народне господарство).

Управління є обов'язковим елементом доцільної колективної діяльності людей. Воно застосовується скрізь, де необхідно координувати **спільну** діяльність людей. Отже, управління іманентне суспільному виробництву на будь-якій стадії його розвитку.

За напрямками здійснення менеджмент поділяють на виробничий, фінансовий та маркетинг.

Український економіст Валерій Терещенко підкреслює, що менеджеризм як американська теорія управління пересуває центр ваги правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків,

психофізіологічної праці, психотехніки, колективної психології. Менеджери розглядаються як розпорядники економічного життя суспільства. Менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства — задоволення соціальних потреб через ринок, тобто виробництво товарів або надання послуг.

До основних категорій менеджменту слід віднести поняття організації процесу і функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва (лідерства), управління колективом (групою), комунікації тощо.

1.2. Види і форми управління.

У системі суспільного виробництва управління здійснюється в різноманітних видах та формах.

Технічне здійснюється за допомогою сукупності управлінських операцій, які забезпечують координацію виконання робочих операцій в різноманітних природних і технологічних процесах. Наприклад, рух літаків, переробка сировини і матеріалів, обробка деталей, постачання електроенергії тощо.

Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві здійснюється за допомогою різноманітних інституцій — правової системи міністерств, місцевих органів влади тощо.

Ідеологічне управління полягає в переконанні членів суспільства у необхідності сприйняття ними відповідних ідей, концепцій їхнього розвитку.

Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, що діють у системі ринкових відносин, передбачає знання і врахування перш за все законів та закономірностей розвитку суспільного виробництва, механізму взаємодії його факторів, а також його інформаційного, вольового, морально-етичного й емоційного характеру. Господарське управління враховує складність соціально-економічних систем, різноманітність факторів, які впливають на їхню організацію та функціонування, рухливість внутрішніх елементів, здатність до самовдосконалення, підвищення свого організаційного рівня. Об'єктом нашого дослідження є господарське управління, передусім на рівні підприємства.

Складність та різноманітність управлінських процесів господарської діяльності як на рівні суспільного виробництва загалом, так і на кожному з них зокрема об'єктивно викликає до життя різні форми здійснення їх.

Наукове й емпіричне управління. Перше ґрунтується на розроблених рекомендаціях, а друге — на досвіді, здоровому глузді.

Інноваційне управління означає діяльність, орієнтовану на постійний пошук, і застосування технічних, технологічних, організаційних та інших нововведень.

Оперативне управління — це діяльність, орієнтована на розв'язання невідкладних поточних питань.

Адаптивне управління характеризується здатністю системи, яка має реагувати на зміни зовнішнього середовища. Воно передбачає безперервність планування, прогноз оцінок, урахування невизначеності тощо. Усі форми управління в практиці тісно переплетені та взаємозумовлені, що суттєво ускладнює управлінську діяльність, але використання можливостей, форм прояву видів управління веде до підвищення її потенціалу та ефективності.

Обґрунтованого єдиного поняття **управління** в науковій літературі немає. І це не випадково. Наприклад, що об'єднує управління автомобілем з управлінням конем або космічним польотом? А як бути з управлінням економікою, фірмою, військами? Засновник кібернетики Н. Віннер говорив, що всі види управління об'єднує інформація, але він не пояснив, що таке управління. Проте, не знаючи, що таке управління, люди успішно ним займаються не одну тисячу років. Парадокс, та в природі їх чимало.

З погляду теорії інформації, **управління** — це вищий вид **інформаційної взаємодії**, в процесі якої на основі наявного досвіду, накопиченого в ході розвитку, еволюції системи, у вигляді закодованої інформації, яка зберігається в пам'яті системи, здійснюється зміна характеристик руху зазначеної системи. У цьому визначенні слід виділити та пам'ятати три основні елементи:

- будь-яке управління є управління рухом;
- будь-яке управління ґрунтується на інформації, яка зберігається в пам'яті системи. Поза пам'яттю немає управління. Це означає, що управління може здійснюватися лише на основі минулого досвіду;
- будь-яке управління має як мінімум два канали, два органи управління: енергію і засіб впливу на об'єкт управління за допомогою відповідної інформації (орган управління інформацією).

Теорія управління з'ясовує, що в будь-якій складній системі управління **функціонують три рівні ієрархії**:

- I — рівень простих систем, програмне управління;
- II — рівень координаційного управління;
- III — рівень системного управління, або стратегічне управління.

На основі принципу системного підходу господарське управління визначається як свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує, координує, а відтак підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта управління. Один із найвідоміших представників сучасного менеджменту П. Друкер про сутність управління висловився своєрідно: "Управління — це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу".

Однією з основоположних умов управління є взаємодія між двома суб'єктами, один із яких виступає в ролі суб'єкта управління, а інший — у ролі об'єкта управління. Управлінська взаємодія відбувається лише за умови, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління, тобто коли здійснюється управління. Для цього необхідно:

по-перше, наявність у суб'єкта управління потреби та можливості управляти об'єктом управління, подаючи для цього відповідні управлінські команди;

по-друге, наявність у об'єкта управління готовності та можливості ці команди виконувати.

Ці умови перетворюють можливість здійснення управління в реальність. Пізнання діалектичного взаємозв'язку суб'єкта й об'єкта управління дає змогу проникнути в сутність та з'ясувати природу і можливості здійснення управління як соціального явища.

Рушійною силою управління є протиріччя між суб'єктом і об'єктом управління, яке усувається в процесі здійснення управління. До управління необхідно підходити передусім з позиції взаємодії суб'єкта й об'єкта управління.

Відносини управління за своєю природою є похідними від владних відносин, які, в свою чергу, породжуються власністю і певною мірою залежать від неї. Взаємозв'язок між власністю, владою та управлінням, з погляду суспільного виробництва, відображає можливість суб'єкта, який є власником його елементів, реально організувати, координувати, регулювати і контролювати процес розширеного відтворення об'єктів власності як органічних складових суспільного процесу виробництва.

Економічна влада на підприємстві завжди має матеріальну основу — це власність, втілена в її об'єктах — ресурсах. Власність, фіксуючи завершеність процесу привласнення, є основою для всіх наступних змін та рухів ресурсів.

З іншого боку, в кожний момент економічна влада власників завжди передує реальним змінам, діям з ресурсами. Звідси необхідність того, що економічна влада власників має спиратися на науково обґрунтовану організацію та управління процесом використання ресурсів підприємства, який би забезпечив їхнє зростання. Власник вирішує особисто займатися управлінням або делегувати це законне право іншим професіоналам-менеджерам. Якщо раніше влада власності та управлінська влада на підприємстві зосереджувались в особі безпосереднього власника, то сьогодні її значною мірою делеговано менеджерам.

Управлінська влада на підприємстві має бути спрямована на створення умов для розвитку й реалізації творчих здібностей людини. Головним фактором творчої продуктивної діяльності є людина зі своїми потребами та здібностями. Саме це є основою розвитку. Тому менеджер має прагнути перш за все створити умови для реалізації та розвитку здібностей своїх підлеглих.

Відносини управління — це вольові відносини, за допомогою яких реалізується економічна влада. Спираючись на закон свободи волі, власник передає менеджеру особливі повноваження щодо розпорядження та використання ресурсів підприємства для досягнення цілей власника. Всеохоплюючий характер управлінської діяльності та її інтенсивний розвиток сприяв появі соціального інституту менеджерів. В Україні

відбувається становлення специфічної форми власності на управлінські здібності як фактор подолання економічної кризи і подальшого розвитку виробництва.

1.3. 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, 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 саме 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.

Господарське управління охоплює сукупність взаємопов'язаних технічних, організаційних, економічних, соціально-психологічних та інших факторів.

До технічних факторів належать: високий рівень механізації та автоматизації виробничих процесів, забезпеченість засобами виробництва, технології, що використовуються, засоби комунікацій тощо.

Організаційні фактори включають: організаційну структуру, форми організації праці та виробництва, територіальне розміщення виробництва, чисельність та склад персоналу.

До економічних факторів належать: розміри підприємства та його спеціалізація, рівень економічного розвитку та використання виробничого потенціалу, рентабельність виробництва тощо.

До соціальних факторів належать: розвиток соціальної інфраструктури, демографічна ситуація, мотиваційні потреби, згуртованість колективу тощо.

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.

Науковому розумінню сутності управління сприяє розгляд гносеологічного співвідношення деяких понять та категорій теорії управління. Наприклад, поняття **управління** та **керівництво** не тотожні. Керівництво не можна обмежувати лише технічним впливом на людей і на їхню поведінку в процесі виробництва. Керівництво неодмінно включає вольові відносини, за допомогою яких реалізується економічна влада. Воля притаманна лише людині. Воно означає постановку найважливішої мети і завдань, визначення головних напрямів діяльності, пов'язаної з регулюванням соціальних та економічних процесів на різних рівнях суспільного виробництва.

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.

Управління — **більш широке поняття, ніж регулювання**. Лише в технічних системах його можна розглядати як один із видів регулювання.

Управління соціально-ринковими системами включає в себе й організацію, і координацію, і мотивацію. Отже, воно передбачає не лише

нормативне й ненормативне регулювання (закони, статути, юридичне, організаційне забезпечення, традиції, звичаї тощо), а й безпосередній вплив керівного органу або керівника на об'єкт управління. Регулювання в менеджменті забезпечує не лише стабілізацію об'єкта, підтримку його розвитку в заданих оптимальних параметрах, а й створення умов для здійснення процесів, які виникають, на основі саморегулювання шляхом використання організаційних, економічних та інших нормативів, соціальних норм, звичаїв, традицій.

Управління — одна з форм виробничих відносин. Воно відображає причинно-наслідкові зв'язки та залежності, що виникають у процесі здійснення суспільного виробництва. Оскільки об'єктом відносин управління є трудова діяльність людей, то управлінські відносини є перш за все економічними відносинами.

Теоретично управління можна розглядати в організаційно-технічному і соціально-економічному аспектах.

Організаційно-технічний аспект управління передбачає збір та переробку інформації, прийняття та реалізацію рішень за відповідних організаційних умов.

Соціально-економічний аспект управління включає: свідоме використання об'єктивних законів, які виявляються через суб'єктивну діяльність людей; формування мети діяльності; визначення шляхів, методів та засобів управління; одержання бажаного результату; зміни об'єкта управління у зв'язку з досягненням поставленої мети. Дослідження управління як соціально-економічної категорії дає змогу більш глибоко розкрити його зміст і цільову спрямованість.

Характер та зміст управління визначаються формою власності на основні фактори виробництва, виробничими відносинами, економічними законами та рівнем розвитку продуктивних сил суспільства, виробничим потенціалом підприємства. Управління охоплює економічну, соціальну, духовно-ідеологічну та політичну сфери життєдіяльності.

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.

1.4. Предмет науки управління і методи його пізнання

Розвиток змісту і форм традиційного управління закономірно привів до виникнення наукової дисципліни — **менеджменту**, яка має свій предмет, метод і теорію.

Предметом науки менеджменту є управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення на рівні головної ланки економіки — підприємства. Наука управління розробляє свою теорію, змістом якої є закони і закономірності, принципи, функції, форми і методи цілеспрямованої діяльності людей у процесі управління.

Теорія менеджменту з позиції комплексного підходу досліджує перш за все систему управління, головними елементами якої є:

- апарат управління;
- механізм управління;
- процес управління;
- засоби, що забезпечують процес управління;
- шляхи вдосконалення управління.

Організаційна побудова різноманітних систем управління, що діють на практиці, ґрунтується на перерахованих вище елементах або підсистемах.

Наукове управління виробництвом не зводиться до чисто вольових, суб'єктивних дій, які ґрунтуються на правилах і принципах, сформульованих у результаті узагальнення багаторічної практики. Воно передбачає розкриття сутності управлінських процесів, пізнання і використання об'єктивних законів розвитку суспільства. Управління виробництвом здійснюється у формі системи суспільних відносин, які мають як базисний, так і надбудовний характер. Ці відносини здійснюються відповідно до об'єктивно діючих законів.

Управління суспільним виробництвом ґрунтується на системі законів, яка включає дію економічних законів (закону вартості, переливу капіталу та ін.); законів розвитку техніки, технології; законів кібернетики і системотехніки, які властиві процесам управління в динамічних системах будь-якої природи і складності: закон зворотного зв'язку, закон оптимізації (закон пристосування системи до умов зовнішнього середовища), закон єдності управління й інформації, закон необхідної різноманітності та ін.; законів філософії, соціології, психології, та власне законів управління виробництвом.

Враховуючи те, що дія законів є взаємозумовленою, використання їх у механізмі управління передбачає, по-перше, врахування дії не одного якогось закону, а всієї системи; а по-друге, таку організацію діяльності людей, при якій дія законів сприяє більш ефективному досягненню поставленої мети.

До основних законів господарського управління належать:

— **закон спеціалізації управління**, сутність якого полягає в тому, що управління на підприємстві, фірмі, корпорації, як правило, здійснюється значною кількістю працівників, які спеціалізуються на виконанні

конкретних функцій управління. Поділ управлінської праці об'єктивно веде до спеціалізації управлінського персоналу;

— **закон інтеграції управління.** Необхідність інтеграції визначається потребою самого процесу відтворення, а відтак і управління, котре не може бути здійснене без об'єднання шляхом координації діяльності, принаймні більшості персоналу;

— **закон оптимального поєднання централізації та децентралізації управління.** Використання цього закону передбачає, з одного боку, централізоване, цілеспрямоване управління, тобто проведення визначеної лінії по вертикалі, з іншого — необхідність передачі окремих функцій управління на нижчі рівні;

— **закон демократизації управління** відбиває взаємовідносини між людьми в колективі, співвідношення влади і підпорядкованості. Використання цього закону передбачає залучення великої кількості персоналу до процесу управління і встановлення таких відносин між керівником і підлеглим, коли дії першого викликають позитивну відповідну реакцію другого, коли в системі управління підприємством задіяний весь персонал;

— **закон економії часу в управлінні** виступає як закон управління робочим часом. В умовах ринку важливо випередити своїх конкурентів, швидше знайти нові ринки, раніше за інших перейти на випуск нової продукції, вчасно перебудувати структуру підприємства та ін.

Відображаючи внутрішні й найбільш істотні причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності предметів та явищ об'єктивної дійсності, закони є своєрідними обмеженнями в практиці управління соціально-економічними системами. Тому лише при повному врахуванні дії об'єктивних законів можна успішно досягти цілей, і, навпаки, ціль стає недосяжною, якщо вона суперечить "вимогам" конкретних законів, зв'язкам координації і субординації.

Закони управління виявляють свої вимоги в реалізації принципів управління, функціональному розподілі праці, структурі системи управління, механізмі та методах управління, процесі управління. Використання законів в управлінні значною мірою залежить від системного підходу, який в необхідних межах дає змогу виразити в комплексі їх вимоги в розвитку теорії та вдосконаленні практики управління.

Під **принципами управління** розуміють правила, основні положення та норми поведінки, якими керуються органи в процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови. Вони повинні базуватися на законах розвитку суспільства і управління, відображати основні властивості, зв'язки та відносини управління, мати правове оформлення, тобто бути закріпленими в нормативних документах.

В управлінні суспільним виробництвом діють принципи поєднання галузевого й територіального управління, матеріальної і моральної зацікавленості, науковості управління, відповідальності, правильного підбору кадрів, економічності й ефективності, а також ряд принципів,

сформульованих у кібернетиці (системність, ієрархічність, необхідність різноманітності, обов'язковість зворотного зв'язку).

Основні завдання, принципи управління і планування (рис. 1.9) впливають з особливостей організації виробництва як елемента системи управління економікою.

Мета виробництва — на основі раціонального поєднання інтересів домогтися піднесення життєвого та культурного рівня життя народу, повнішого задоволення його потреб у товарах народного споживання, послугах, ремонтно-будівельних та інших роботах.

Завдання управління виробництвом в умовах ринку полягає у визначенні науково обґрунтованих напрямів і темпів усіх видів виробництва, організації поєднання економічної і моральної зацікавленості на всіх управлінських рівнях у досягненні поставлених цілей. У зв'язку з цим необхідно забезпечити науковість управління, його цілеспрямованість та планомірність.

До виробництва як об'єкта управління входять економічна, соціальна, технічна, технологічна та інші сфери життєдіяльності, функціонування яких забезпечують відповідні структурні підрозділи, відділи і служби безпосередньо в процесі проектування виробництва, розподілу, експлуатації, споживання кінцевих результатів господарської діяльності. Воно існує завдяки речовим (основні засоби), фізичним (енергія людських зусиль) і кібернетичним (інформаційним) зв'язкам між його елементами. Як інформаційна система виробництво складається з керуючої та керованої підсистем. У структурному відношенні виробництво як керована підсистема формується за двома ознаками: ієрархічністю (за масштабом кооперації праці) та функціональністю (за комплексом однорідних елементів і зв'язків). У цілому розподіл і кооперація праці, її спеціалізація та суворі взаємозумовленість руху уречевленої і живої праці викликали до життя особливу функцію у процесі виробництва — управління у цій сфері суспільного життя.

Його цілі, засади, методи, межі застосування залежать від економічних та політичних основ суспільної формації.

Управління виробництвом — це цілеспрямований процес впливу на колективи трудящих, які використовують засоби виробництва для виготовлення продукції та надання послуг на основі знань про дію об'єктивних економічних законів з метою створення сприятливих умов для підвищення матеріального й культурного рівня життя населення.

Об'єктивними умовами для розвитку системи управління, крім власності на засоби виробництва, є соціально-економічний і державний устрій, який забезпечує обґрунтований науковий характер ведення господарства.

Зміст завдань управління виробництвом визначається вибором мсти і напрямками у вигляді функцій, в тому числі планування, організації, координації, стимулювання і контролю процесу виробництва товарів, послуг і робіт.

Загальною закономірністю управління є єдність систем управління виробництвом, що відбиває стабільність внутрішніх зв'язків системи, які визначають її цілісне існування, характер формування і розвитку. Ця закономірність виявляється в єдності: принципів управління на різних рівнях; організаційних форм; методів; техніки управління; загальних вимог до керівників і фахівців; системи інтересів. Усі елементи системи управління взаємозалежні і мають відповідати один одному. Це слід враховувати в процесі вибору конкретних шляхів удосконалення системи, які передбачають одночасну зміну всіх основних її елементів.

Закономірність управління — пропорційність виробництва й управління — реалізується за допомогою планування раціональних господарських, міжгосподарських, міжгалузевих, внутрішньогосподарських пропорцій і забезпечення ритмічної роботи підприємств та їхніх підрозділів.

На кожному підприємстві має бути забезпечене відповідне співвідношення між основним і допоміжним виробництвом, між постійним і змінним, основним і оборотним капіталом, їхніми структурами. Необхідно досягати пропорційності й в організації управлінської системи, підтримувати певне співвідношення чисельності працівників вищої і середньої кваліфікації та працівників окремих категорій.

Об'єктивною закономірністю є **правильне поєднання централізації і децентралізації управління**. Результатом природного зростання компанії є централізація, що веде до зниження ефективності підприємницької діяльності. Особливо актуальна ця проблема для нашої економіки, в якій у минулому цілковито панувала державна форма власності з гіпертрофованою централізованою економікою. Розвиток ринкових форм господарювання, роздержавлення і приватизація, створення акціонерних форм господарювання передбачають децентралізацію господарського життя.

Специфічною закономірністю управління є **співвідношення керуючої і керованої систем**. Із збільшенням розмірів і складності керованої системи мають відповідно змінюватися розміри і складність керуючої системи.

Структура управління завжди має відповідати організаційній структурі підприємства, яка змінюється відповідно до розмірів, складності виробництва, процесів спеціалізації, диверсифікації тощо. Оптимальне співвідношення керуючої і керованої систем досягається в процесі науково обґрунтованого проектування їх і одночасної зміни основних елементів системи управління в процесі їхнього вдосконалення.

Механізм управління господарським механізмом і виробництвом безперервно вдосконалюється. У більшості випадків він відображає соціально-економічну суть виробництва і спрямований на більш повне пізнання та використання об'єктивних економічних законів для задоволення суспільних потреб і підвищення ефективності виробництва.

Основні методологічні засади, відповідно до яких слід удосконалювати механізм управління в ринкових умовах, такі:

1) нерозривний зв'язок державної стратегії вдосконалення управління з найважливішими проблемами регіонального розвитку народного господарства;

2) планомірність, директивність та безперервність робіт, економічна і соціальна ефективність упровадження механізму управління господарством і виробництвом з використанням прогресивних форм організації праці.

У державному масштабі — це вся соціально-економічна система та її елементи. Об'єктами управління виробництвом є організаційно відокремлені ланки народного господарства (підприємство, виробниче об'єднання, галузь тощо), а також структурні ланки управління, функції, які мають свій механізм управління. Виділення об'єктів управління є і основою організаційного будівництва системи і механізму управління.

У формуванні об'єкта управління вирішальну роль відіграє форма власності на засоби виробництва. В умовах ринкових відносин об'єкти управління формуються з урахуванням принципів самоокупності та організації ефективного управління ними, завдань щодо їх удосконалення та впровадження досягнень соціального і науково-технічного прогресу.

У процесі розвитку виробництва, його галузевої диференціації при вдосконаленні управління необхідна структурна перебудова об'єктів управління. Важливу роль в цьому процесі має визначення моменту перебудови, глибоке обґрунтування її необхідності в даний час.

При формуванні об'єктів управління необхідно враховувати вплив економічних, організаційних, соціальних і техніко-економічних факторів, оскільки всі вони по-різному впливають на визначення меж, масштабів, характеру об'єктів управління. Це зумовлює комплексний та системний підхід до їх формування.

Формування об'єктів управління на державному підприємстві здійснюється на рівні державної економічної політики у співдії з суб'єктом управління. Держава економічними важелями забезпечує провідну роль суспільних інтересів при формуванні інших об'єктів управління (малих і приватизованих підприємств, кооперативів тощо).

Наука управління як виробництвом, так і господарським механізмом належить до економічно-організаційних, оскільки вивчає стосунки людей в процесі виробництва продукції, надання послуг, виконання інших робіт, організованих в умовах ринкових відносин.

Предметом науки управління є відносини управління, які являють собою складний комплекс стійких взаємозв'язків і взаємодій людей та колективів у процесі управлінського впливу. Відносини управління поділяються на такі основні організаційні види:

- 1) відносини між керуючою і керованою системами;
- 2) відносини всередині самої керуючої системи;
- 3) відносини керованої системи між керівниками та підлеглими (відносини субординації і координації).

До основних методів дослідження науки управління, як і в інших науках, належать: діалектичний, аналізу та синтезу, індукції і дедукції,

конкретно-історичний, системний, комплексний, моделювання, експерименту, економіко-математичні тощо.

Якщо виробництво розглядати як систему, можна зазначити, що воно входить як елемент підсистеми в соціально-економічну систему.

Соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а також сукупність технічної, технологічної, організаційної, економічної та соціальної систем.

У загальному розумінні система — це сукупність взаємодіючих елементів, які складають цілісні утворення з новими властивостями, відсутніми у її елементів. Головним елементом соціально-економічних систем є людина, колективи людей, а власністю систем — сукупність суспільних, колективних і особистих інтересів, які, в свою чергу, мають матеріальний і духовний характер. Соціально-економічні системи базуються на власності на засоби виробництва. Завданням соціально-економічної системи є виробництво матеріальних благ або надання послуг.

Для успішного розвитку економіки України в наш час особливе значення має дотримання закономірності відповідності форм управління формам власності. Іншими словами, формування багатоукладної економіки має здійснюватися з урахуванням різноманітних і рівноправних (з погляду чинного права) форм власності та методів господарювання, історичних, національних, геополітичних, технологічних та інших умов.

В управлінській діяльності існують і використовуються й інші закономірності, що відбивають окремі сторони відносин управління: відповідність елементів системи один одному; зміна функцій управління; скорочення і розширення ієрархічності управління; розширення контролю та ін.

Знання закономірностей управлінської діяльності є теоретичною основою успішного управління, допомагає керівникам визначати вплив кожної з них на ефективність функціонування організації.

Управлінська діяльність включає різноманітний спектр виконуваних робіт, спрямованих на створення найбільш сприятливих умов розвитку виробництва, більш повного та раціонального використання наявних ресурсів, досконалішої організації праці. Мета такої діяльності — підвищення ефективності виробництва і зміцнення конкурентоспроможності організації.

Теоретичним фундаментом наукового управління сучасним виробництвом є перш за все економічна теорія (політична економія), яка вивчає суспільне виробництво передусім як відповідну систему відносин.

У загальному вигляді процес пізнання предмета менеджменту здійснюється за схемою:

1. безпосереднє споглядання або емпіричне пізнання (вивчення реальної дійсності щодо об'єкта управління);
2. абстрактне мислення, внаслідок чого з'ясовується сутність явищ та процесів, які досліджуються (формулювання абстракцій як наукових узагальнень, висновків тощо);

3. практична управлінська діяльність, у процесі якої встановлюється достовірність теоретичних результатів (перевірка ідей, гіпотез, концепцій, теорій);

4. результати діяльності (оцінювання результатів);

5. висновки та узагальнення щодо взаємовідповідності теорії і практики.

Наука менеджменту в процесі пізнання та формування власного предмета дослідження використовує систему категорій і понять для опису явищ та процесів управління соціально-ринковими системами, зокрема: мета, управління, принципи, процес, функції, технологія, структура, інформація, система, методи, вдосконалення управління тощо (рис. 1).

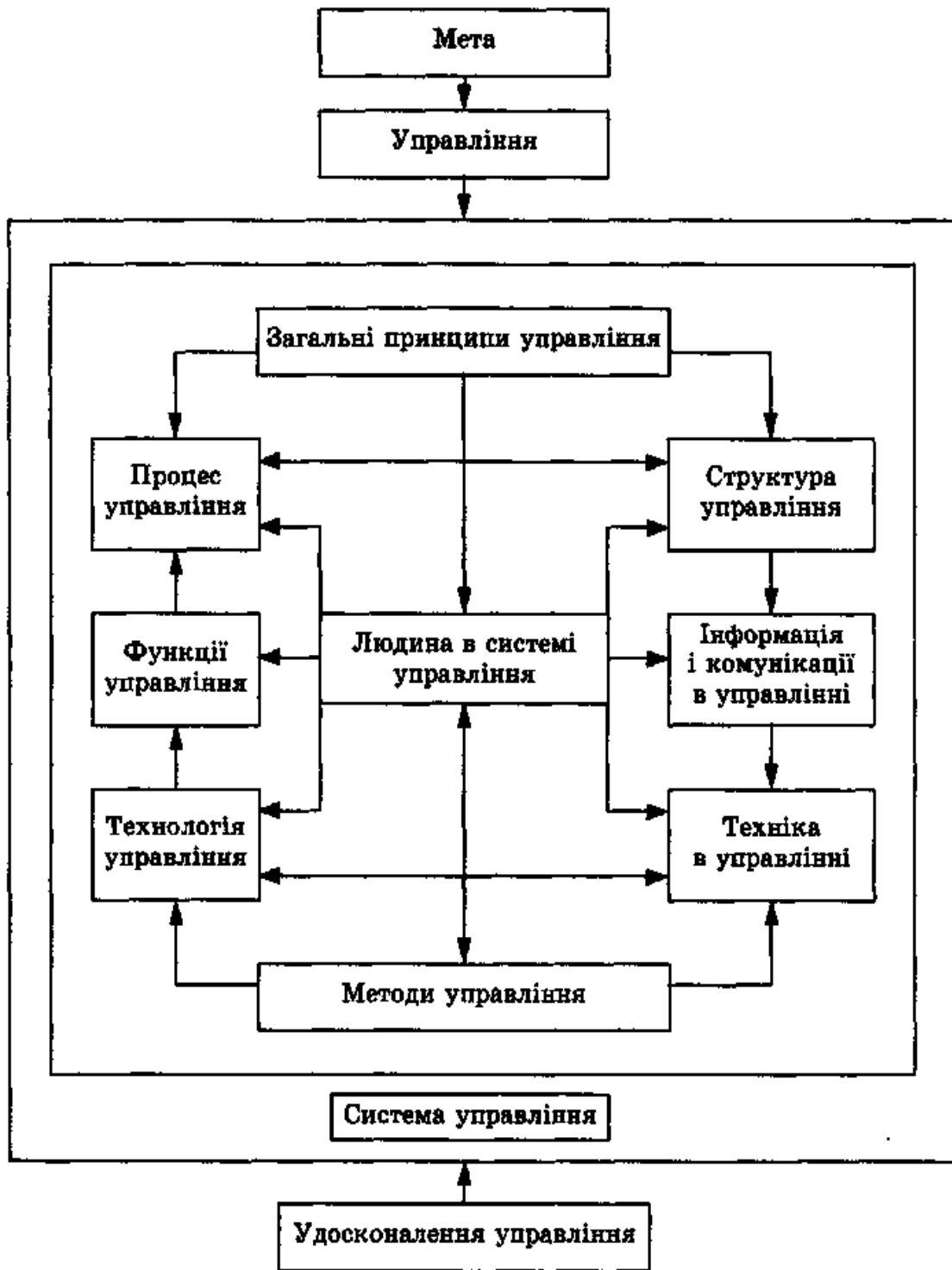


Рис. 1. Основні категорії теорії управління

Методологічною основою сучасної науки управління є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: конкретно-історичний, системно-ситуаційний, структурно-функціональний, операційний, оптимізаційний, динамічний, започатковані від загальної теорії розвитку систем, теорії організації та управління, інформації, самоуправління, теорії господарського механізму тощо.

При вивченні багатьох актуальних питань (організаційної побудови організації, структури управління, зовнішнього середовища тощо) широко використовуються розрахунки, різноманітні моделі, графіки, діаграми, схеми.

В управлінні важливу роль відіграють також методи соціальної психології: спостереження (систематичне та вибіркоче), експеримент, методи опитування (анкетування, інтерв'ювання, тестування) тощо.

Менеджмент як наука включає теорію управління, яка досліджує закономірності процесів і явищ у сфері виробництва та мистецтво управління як творчий процес, що враховує конкретну ситуацію, особливості виконавців, уміння правильно застосовувати теоретичні знання, передовий досвід.

Предметом дослідження менеджменту, тобто тим, на що спрямовуються зусилля при його вивченні, є:

- теоретичні положення в галузі управління, які стосуються менеджменту у будь-якій сфері діяльності (виробництво, фінанси, маркетинг);
- прикладні аспекти менеджменту та досвід конкретних організацій;
- розробка систем менеджменту для конкретних економічних виробничих, технологічних, соціальних та інших умов.

1.5. Менеджери та підприємці.

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'юктуру і динаміку попиту та пропозицій, вміло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Мінцберг виділив 10 управлінських ролей (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи:

Міжособисті ролі:

- головний керівник;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

Інформаційні ролі:

- отримувач інформації (внутрішньої і зовнішньої);
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень:

- підприємець, який веде пошук можливостей вдосконалення організації;
- ліквідатор порушень у діяльності організації;
- розподілювач ресурсів;

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.

Крім менеджера в ринковій економіці важливу роль відіграє друга ключова фігура — підприємець. 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 такого типу, 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.

Можна виділити основні відмінності між менеджером та підприємцем 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-врешт 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.

У зв'язку з цим актуальним є вивчення конкретних управлінських ситуацій, теоретичне узагальнення накопиченого досвіду керівництва передовими підприємствами, опис прикладів (еталонів) успішного підприємництва. Не слід забувати, що теоретичне узагальнення досвіду управління і практичне його застосування в конкретно-історичній ситуації країни, галузі, підприємства вимагає ретельного аналізу і творчого підходу. Будь-який досвід необхідно критично оцінювати з позиції сучасних вимог виробництва і фактично існуючих ситуацій господарської діяльності.

1.6. Рівні управління.

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).

Саме вертикальний поділ веде до створення рівнів управління. Американський соціолог Парсонс виділяє три рівні управління:

- технічний
- управлінський
- інституційний

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки,
- керівники середньої ланки,
- керівники вищої ланки.

На кожному наступному етапі чисельність управлінців зменшується.

До керівників низової ланки належать майстер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо.

До складу керівників середньої ланки входять начальник управління, завідувач відділу, декан, начальник цеху та інші категорії працівників.

Керівниками вищої ланки є директор або президент фірми (підприємства), їхні заступники тощо.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЇ.

2.1. Поняття організації та її види.

Під організацією слід розуміти групу людей, діяльність яких координується (свідомо або спонтанно) для досягнення певної мети.

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

Організації поділяються на формальні та неформальні.

Формальні організації — це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується з метою досягнення певної мети. Надалі формальні організації будемо називати просто організаціями.

Неформальні організації виникають і функціонують спонтанно.

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

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості, відмінні від властивостей складових елементів.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем. Надалі термін "підсистема" можна замінити терміном "система".

Керуюча система включає ті складові елементи, які забезпечують процес управління.

До складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності. Взаємодію керуючої та керованої систем можна подати за допомогою схеми:

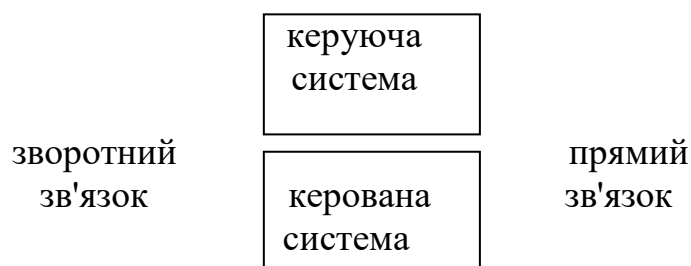


Рис. 2. Механізм взаємодії керуючої та керованої систем організації.

Процес функціонування організації як системи має такий вигляд:

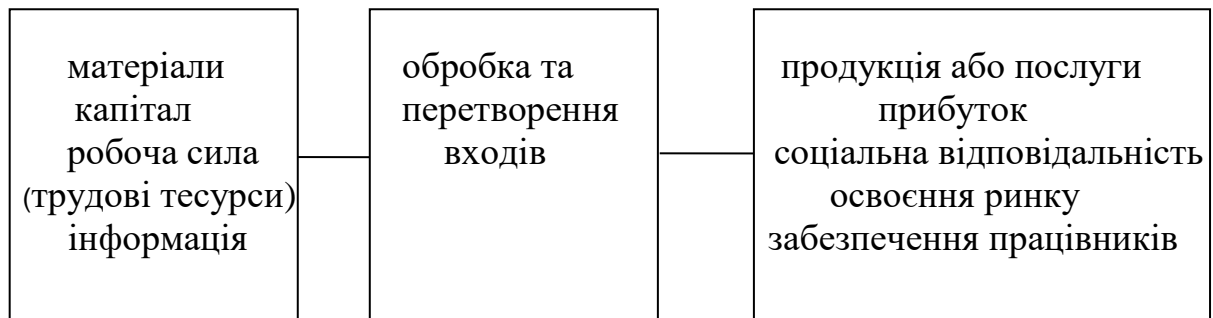


Рис. 3. Процес функціонування організації як відкритої системи.

2.2. Загальна характеристика організацій.

Можна виділити такі загальні риси організацій:

- наявність ресурсів: люди (працівники), капітал, матеріали, технологія та інформація;
- залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, громадських організацій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, технології, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальний поділ праці (поділ роботи на конкретні завдання);
- підрозділи, які виникли в результаті горизонтального поділу праці;
- вертикальний поділ праці, спрямований на координацію роботи інших людей, тобто здійснення саме процесу управління;
- здійснення певних видів діяльності (виробничої, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх будь-якої організації залежить від таких умов:

- виживання;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

2.3. Внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації.

Згідно американських економістів Мескона, Альберта та Хедоурі, основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технологія і люди (працівники).

Цілі — це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації.

Існує значний різновид цілей залежно від характеру організацій. Слід пам'ятати про те, що кожна служба і підрозділ мають свої цілі.

Структура — це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт, які виконують служби або підрозділи. Тут поєднуються горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації.

Завдання — це види робіт, які необхідно виконати певним способом та в зумовлений термін. Це робота з предметами праці, знаряддями праці, інформацією та людьми.

Технологія — це засіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини тощо) у вихідні (продукт, виріб).

Британська дослідниця Джоан Вудворд поділила технології на три групи:

1. Технології дрібносерійного та індивідуального виробництва.
2. Технології масового або великосерійного виробництва.
3. Технологій безперервного виробництва.

Згідно американського соціолога Джеймса Томпсона можна виділити:

1. Багатоланкові технології (складання автомобіля).
2. Посередницькі технології (банківська справа).
3. Інтенсивні технології (монтаж кінофільма).

В Україні виділяють індивідуальні, дрібносерійні, серійні, великосерійні, масові та масово-поточні технології.

Люди — найважливіший ситуаційний фактор організації. Його роль визначається: здібностями, обдарованістю, потребами, знаннями, поведінкою, ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера.

Внутрішні змінні, взаємопов'язані між собою, утворюють системну модель

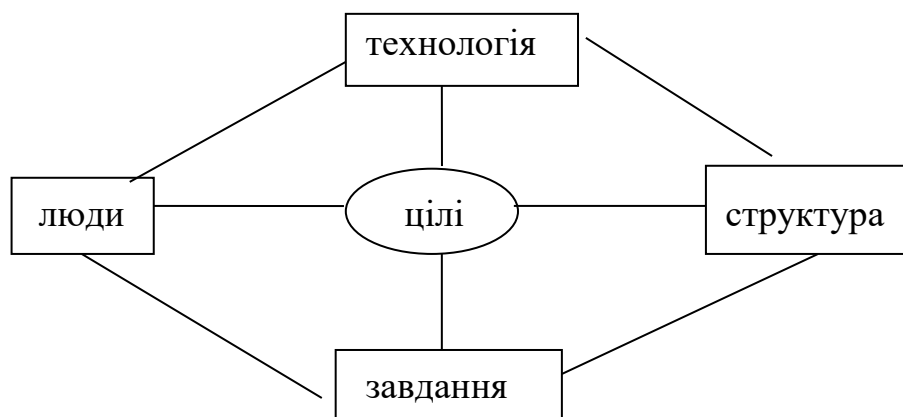


Рис. 4. Взаємозв'язок внутрішніх змінних.

2.4. Зовнішнє середовище організації.

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

Зовнішнє середовище містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, державні заклади, фінансові організації, джерела трудових ресурсів тощо.

Фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:

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

— непрямой дії, тобто ті, що впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини;

Фактори прямої дії — це профспілки, партії та інші громадські організації, постачальники, законодавчі акти, державні органи влади, споживачі, система економічних відносин, конкуренти.

Фактори непрямой дії — міжнародні події, науково-технічний процес, міжнародне оточення, політичні обставини, соціально-культурні обставини, стан техніки та технології, особливості економічних відносин, стан економіки.

Для організацій, які діють за межами внутрішнього ринку (тобто на міжнародному рівні) особливого значення набуває група факторів міжнародного оточення. При цьому слід враховувати, те, що для проникнення на міжнародні ринки існують такі шляхи:

— експорт, тобто виготовлення продукції в своїй країні, а реалізація - в іншій;

— імпорт — ввезення товарів з-за кордону;

— ліцензування — продаж права (ліцензії) на виробництво своєї продукції іноземній фірмі чи державі;

— спільне підприємництво — створення кількох організаціями різних держав спільних підприємств;

— прямі капіталовкладення — діяльність організації здійснюється за кордоном шляхом створення там певних підприємств, інвестування;

— формування багатонаціональних корпорацій — створення філіалів, представництв в багатьох країнах світу.

При оцінці факторів зовнішнього середовища менеджера (управлінцю) слід враховувати їхні характеристики, а саме:

— взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може привести до зміни інших);

— рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації);

— складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр їхніх значень);

— невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації);

— багатогранність зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів)

2.5. 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 — 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 фран-чайзними угодами охоплено понад півмільйона представників малого бізнесу. Слід зазначити й те, що на Заході учасниками франчайзних договорів переважно є представники приватного капіталу.

РОЗДІЛ 3. ЦІЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Концепція цілей організації в сучасному менеджменті

Одним із фундаментальних положень сучасного менеджменту є те, що без чіткої, коротко сформульованої мети для всієї організації менеджмент не можливий. Керуючись поставленою метою, менеджери визначають напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного працівника для її досягнення.

Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. Менеджери уявляють їх насамперед як проєкції того, що вони хочуть зробити. Якщо мета існує для того, щоб приносити користь, вона не може обмежуватися лише добрими намірами. Вона має "втілюватися в процесі праці" в конкретно визначений результат. Люди свідомо створюють організації, тому що не можуть досягти своїх цілей, діючи поодиночі. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі в "Основах менеджменту" зазначають, що організацію можна розглядати як засіб досягнення мети, який дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально. Мета — це бажаний результат, якого прагне досягти група, працюючи разом.

Мета є прямим наслідком (результатом) добре продуманого процесу аналізу і синтезу. Досягнення мети передбачає, що кожен член організації повинен мати відповідне завдання. Подібні завдання мають бути розроблені і для організації в цілому. Індивідуальні та організаційні завдання мають бути в такому співвідношенні, щоб виконання першого приводило до досягнення мети останнього. Ідея завдання, яка виникла із зародженням наукового менеджменту, підкреслює важливість попередньої розробки головної мети.

Якщо ви звернетесь до будь-якого співробітника з проханням розповісти про головну мету фірми, ви не отримаєте простої та зрозумілої відповіді. Більшість співробітників не мають уявлення про те, в чому полягає головна мета організації.

Призначення організації (компанії) — це фундаментальне питання, яке повинні якнайсерйозніше ставити перед собою всі менеджери. Тут недостатньо відповіді на зразок: "Завдання корпорації — робити гроші. Це всі розуміють, або "Якщо ми не будемо мати прибутку, ми всі втратимо роботу". Звичайно, всі поінформовані менеджери і співробітники знають, що бізнес має приносити гроші. Однак фактично не в цьому полягає питання про призначення організації. Насправді, це питання набагато складніше.

Усі організації потребують мети, яка знаходить загальне визнання з боку всіх членів організації. Кожен працівник організації має дізнатися про її призначення, перш ніж її буде визнано всіма. Викликати віру в реальне існування загальноновизнаної мети — важлива функція адміністративної влади. Призначення організації відрізняється від індивідуальних мотивів, але обидва ці поняття пов'язані між собою і підкріплюють одне одного,

якщо ставиться мета задоволення з боку як окремих особистостей, так і організації в цілому.

Формування головної мети організації дає точну відповідь на запитання: "Що таке наш бізнес?" Головна мета є інструментом планування, котрий дає змогу менеджерам сконцентрувати свою увагу на теперішніх і майбутніх можливостях фірми.

Багатство, прибуток як головна мета господарювання в минулому все більше відсуваються сучасним менеджментом, і не без підстав, на другорядні місця.

По-перше, поряд із комерційними з'явилися некомерційні організації, наприклад публічні біржі, що не ставлять перед собою завдань безпосереднього збагачення, однак сприяють збільшенню прибутку в інших, у даному разі в брокерських конторах, що функціонують при них. Ще менш доречно говорити про прибуток благодійних організацій, фондів тощо, діяльність яких, однак, створює добру рекламу засновникам.

По-друге, сьогодні в більшості великих організацій при владі стоять не власники, а наймані управлінці, доходи яких повністю не визначаються розміром прибутку. Ці особи можуть мати свої цілі, які далеко не завжди пов'язані зі збагаченням, і в міру можливостей нав'язувати їх відповідним організаціям.

По-третє, сам прибуток сьогодні більшою мірою залежить не стільки від уміння продати створений товар, скільки від спроможності виготовити те, що потрібно в певний момент людям, що користується попитом, задовольняє суспільні потреби. Хто справляється з таким завданням краще за інших, може розраховувати й на більший прибуток. Тому прибуток як безпосередня мета комерційних організацій фігурує сьогодні все рідше. Той, хто найкращим способом служить суспільству, залишається з більшим вигрaшем.

Цілі менеджменту фірми визначають концепцію її розвитку й основний напрям ділової активності. Важливим чинником при визначенні цілей менеджменту є вмiле поєднання об'єктивного і суб'єктивного в управлінні бізнесом. З одного боку, цілі мають відповідати об'єктивним законам, інакше вони не будуть реальними, тобто досяжними, з іншого, — цілі є продуктом свідомості, формулюються людьми і виражають їхні інтереси. Мета управління моделює і відображає бажаний стан об'єкта управління в майбутньому. Цілі бізнесу визначають не тільки поведінку суб'єкта, а й впливають на елементи системи менеджменту: на зміст основних видів управлінської діяльності (функцій), на вибір способів впливу на об'єкт (методів), на організаційну структуру і процес управління, набір і розстановку кадрів і т. ін.

На досягнення цілей, що стоять перед організацією спрямований процес управління. На перший погляд може здаватися, що цілі визначаються власниками або керівниками організацій довільно, але насправді вони є суб'єктивним відбитком реальностей, що характеризують конкретну

організацію, її роль у суспільстві, характер виробничого і кадрового потенціалу.

У той же час на формулювання цілей істотно впливають інтереси численних суб'єктів, пов'язаних із їхньою діяльністю. Це власники або керівники організації, її співробітники, яким вона дає засоби до існування, становище, статус та ін.; ділові партнери, чиє благополуччя також значно залежить від неї; місцеві органи влади, яким організація допомагає розв'язувати багато їхніх проблем; нарешті, суспільство в цілому. Наприклад, якщо велика організація не зуміє реалізувати свої цілі і розориться, роботу можуть одночасно втратити десятки, а то й сотні тисяч людей, що неминуче створить значні труднощі навіть для великих держав.

У системі управління організацією цілі виконують ряд важливих функцій.

По-перше, цілі представляють собою філософію організації, концепцію її діяльності й розвитку. А оскільки види діяльності лежать в основі загальної й управлінської структури, саме цілі визначають в кінцевому підсумку її характер і особливості.

По-друге, цілі зменшують невизначеність поточної діяльності як організації, так і окремої людини, стаючи для них орієнтиром у навколишньому світі, допомагають пристосуватися до нього, сконцентруватися на досягненні бажаних результатів і таким чином протистояти миттєвим поривам та бажанням, регулювати власні вчинки й поведінку в цілому. Це допомагає діяти швидше, з більшим ефектом, досягати задуманого з мінімальними затратами, а при однакових затратах отримувати додатковий вигравш.

По-третє, цілі становлять основу критеріїв для виявлення проблем, прийняття рішень, контролю й оцінювання результатів діяльності, спрямованої на їхню реалізацію, а також матеріального і морального заохочення працівників організації, які при цьому відзначилися.

По-четверте, цілі, особливо значні, незалежно від того, реальні вони чи ілюзорні, згуртовують навколо себе ентузіастів, спонукають їх добровільно брати на себе нелегкі обов'язки і докладати всіх можливих зусиль для їхнього виконання.

По-п'яте, офіційно проголошені цілі служать виправданням в очах громадськості необхідності й законності існування організації, особливо, якщо її діяльність спричиняє негативні наслідки, наприклад забруднення навколишнього середовища.

Узагальнюючи вимоги до цілей менеджменту організації, можна сказати, що цілі визначають: напрям бізнесу, дії, пріоритет завдань бізнесу, значення служб підприємства, критерії оцінювання результату, сферу концентрації зусиль. Цілі мають бути реальними і досяжними, деталізованими за підрозділами, вимірюваними, однозначними, зрозумілими виконавцям; їх необхідно визначати з урахуванням обсягу робіт, термінів, виконавців, наявних можливостей.

Організацію (підприємство) необхідно розглядати як засіб для досягнення цілей, що дає змогу людям виконати колективно те, чого вони не змогли б виконати індивідуально. Цілі й способи досягнення їх мають бути відомі кожному співробітнику фірми, сформульовані письмово і документально закріплені.

3.2. Формування і класифікація цілей організації

Як правило, організація має велику кількість різноманітних завдань, особливо коли мова йде про організації різних типів. Наприклад, організації, що займаються бізнесом, зосереджені переважно на створенні відповідних товарів або послуг у межах специфічних обмежень — за витратами й отримуваним прибутком. Це їхнє завдання полягає в досягненні таких цілей, як рентабельність, прибутковість та продуктивність.

Державні органи, навчальні заклади та інші некомерційні організації не прагнуть одержати прибуток, але їх турбують витрати — саме це знаходить відображення в сукупності цілей, сформульованих як виконання конкретних завдань у межах відповідних бюджетних асигнувань.

Різнманітність напрямів діяльності великих організацій приводить до формування системи цілей. Так, щоб отримати прибуток, необхідно сформулювати цілі в таких напрямках діяльності, як частка ринку, розробка нової продукції, якість послуг, підготовка і добір керівників, соціальна відповідальність. Некомерційні організації також мають різноманітні цілі, але вони більше зорієнтовані на соціальну відповідальність. Орієнтація, яка визначається метою, пронизує всі наступні рішення керівників. Мета має бути поставлена для кожного виду діяльності, який, на думку компанії, є важливим і виконання якого вона буде спостерігати й контролювати.

Одним із головних завдань менеджменту є **визначення мети**, заради досягнення якої організація створюється, функціонує і розвивається як цілісна система. Орієнтація на головну мету організації — вихідний момент у діяльності менеджера.

Реально існуюча система цілей організації передбачає відповідну класифікацію їх. Необхідно розрізняти **загальні або глобальні цілі**, що розробляються для організацій у цілому, і **специфічні цілі**, які розробляються щодо основних видів і напрямів діяльності на основі загальних цілей і орієнтирів.

Загальні цілі визначають концепцію розвитку фірми за основними напрямками і розробляються на тривалу перспективу.

До складу загальних цілей входить **генеральна мета або місія і кілька загальноорганізаційних цілей**, які розкривають і конкретизують її зміст. Сьогодні як місія найчастіше розглядається задоволення тих чи інших суспільних потреб.

Місія дає уявлення про організацію, про її філософію, імідж. Вона сприяє встановленню відповідного внутрішньоорганізаційного клімату,

створює основу для формулювання більш конкретних цілей — загальних і специфічних, а також вироблення стратегії і політики.

Загальноорганізаційні цілі можуть бути орієнтовані, наприклад, на досягнення фінансової стабільності, на забезпечення оптимальної рентабельності, завоювання тих або інших ринків, на розробку нових напрямів розвитку, нових видів діяльності фірми.

У сучасних умовах загальні цілі формуються, як правило, в процесі діалогу вищого керівництва організації, керівників підрозділів, консультантів з питань управління, а також представників трудового колективу і профспівкової організації.

Специфічні цілі розробляються в межах загальних цілей щодо основних видів діяльності в кожному виробничому підрозділі фірми і можуть виражатися в кількісних та якісних показниках. На відміну від загальних специфічні цілі бувають двох типів: операційні й оперативні. Перші ставляться перед окремими працівниками, другі — перед підрозділами.

Приклад ключових цілей, що можуть бути поставлені перед підрозділами промислового підприємства, наведено в табл. 1.

У реальних умовах визначені цілі мають бути конкретизовані і кількісно вимірювані за допомогою відповідних показників.

Діяльність менеджерів носить багатоплановий характер. Поряд із стратегічними цілями й завданнями їм доводиться вирішувати величезну кількість поточних і оперативних питань. Крім економічних перед ними стоять соціальні, організаційні, наукові й технічні завдання. Поряд із регулярно повторюваними, традиційними проблемами вони повинні приймати рішення в непередбачених ситуаціях і т. ін.

Таблиця 1. Ключові цілі промислового підприємства

| Підрозділ | Головна мета |
|-------------|---|
| Маркетинг | Вийти на перше місце за продажем продукції "А" на внутрішньому ринку |
| Виробництво | Досягти найвищої продуктивності праці при виробництві всіх або окремих видів продукції НДДКР Завоювати лідерські позиції з нових видів продукції (послуг), використовуючи на дослідження і розробки визначений відсоток прибутків від обсягу реалізації (продажів) |
| Фінанси | Зберігати і підтримувати на необхідному рівні всі види фінансових ресурсів |
| Персонал | Забезпечити умови, необхідні для розвитку творчого потенціалу працівників і підвищення зацікавленості в роботі |
| Менеджмент | Забезпечити головні сфери управлінського впливу і пріоритетні завдання, котрі забезпечують одержання запланованих результатів |

При системному підході використовується така кваліфікація цілей:

1. Залежно від важливості для організації цілі можуть бути стратегічними і тактичними. Стратегічні 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. Тут потрібне глибоке опрацювання можливих варіантів стратегії і ретельне обґрунтування обраної альтернативи. У стратегічних цілях відбивається зміст практичного менеджменту фірм, його соціальна значимість, рівень орієнтованості на задоволення потреб персоналу фірм, суспільства в цілому, його соціальних груп.

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 та поточних установок. Якщо, скажімо, стратегічні цілі виражають якісні параметри існування фірми, то оперативні цілі, навпаки, — кількісні показники діяльності на певний період.

У разі, якщо фірма надає пріоритетне значення стратегічним цілям перед поточними, то це означає, що керівництво орієнтує підрозділи і весь персонал на досягнення довгострокового комерційного успіху, високих

стандартів діяльності. І, навпаки, орієнтація переважно на поточні ефекти й успіхи означає відсутність у фірми (суб'єкта господарювання) перспективи посісти чільне місце у світі здорового цивілізованого бізнесу. Отже, оперативні цілі, пов'язані з вирішенням поточних проблем, описують результати, необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей організації.

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

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, тоннах, штуках; у другому — про досягнення благополучного морально-психологічного клімату в колективі, що нічим виміряти не можна.

Розглянемо приблизну систему цілей фірми, яка діє в соціально-економічних умовах сьогоденної України.

Поточна мета сьогоденної фірми ставиться, як правило, для виживання і забезпечення умов для завоювання та збереження стійкого

становища на внутрішньому ринку. Для переважної більшості наших підприємств ця мета є необхідною.

Короткострокова мета ставиться, як правило, до того, щоб зробити фірму здатною зберігати стійке становище на внутрішньому ринку і протистояти іноземній конкуренції.

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.

Підкреслимо, що програмні цілі досягаються реалізацією внутрішніх цілей. Ієрархію внутрішніх цілей, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, можна подати так.

Стратегічні цілі: збільшення прибутку, зростання обсягу продажів, розширення вивізної торгівлі.

Виробничі цілі: продуктивність праці, якість продукції та послуг, диверсифікація виробництва.

Підтримуючі цілі: стабілізація фінансового стану, раціональне використання ресурсів, удосконалення управління.

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.

На основі цілей організації формуються завдання, які необхідно розв'язати в процесі досягнення їх. Завдання більш конкретні й мають не лише якісні, а й кількісні, просторові та часові характеристики. Так, якщо мета підприємства може формулюватися як досягнення найближчим часом лідируючого становища на ринку продукції, яка випускається, то завдання має бути сформульовано більш конкретно: до 01.01.2002 р. завоювати 50 % ринку товару А, 30 % ринку товару В. На відміну від цілей завдання мають обмеження, тобто перелік дій, від яких необхідно утримуватися, наприклад від порушення трудового законодавства. Крім цього, порівняно з цілями завдання більшою мірою індивідуалізовані, вони включають елементи, які роблять їх більш зрозумілими, а відтак і привабливішими для виконавців.

3.3. Механізм вироблення системи цілей організації

Різноманітність цілей і завдань менеджменту настільки велика, що без комплексного, системного підходу до визначення їхнього складу не може обійтися жодна організація, незалежно від її розмірів, спеціалізації, виду, форми власності.

Процес визначення цілей залежно від особливостей організації може відбуватися як централізовано, так і децентралізовано.

У першому випадку забезпечується єдина орієнтація всіх цілей у межах організації, але для нижчих рівнів управління вони виявляться на-в'язаними, а тому можуть викликати опір виконавців.

В іншому випадку ці проблеми знімаються, але ускладнюється процес координації цілей, спрямування їх у єдине русло.

Децентралізоване встановлення цілей може здійснюватися двояко: зверху вниз — як конкретизація на нижчих рівнях управління цілей, сформульованих на вищих; знизу вгору — як узагальнення верхніми рівнями всієї палітри цілей, вироблених на нижчих рівнях. Проте в будь-якому випадку всі ці процеси спрямовуються і контролюються вищим керівництвом організації.

Постійні зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації призводять до того, що цілі доводиться коригувати або переглядати. Наприклад, спочатку розробляється довгострокова мета, а на її основі — короткострокова. При досягненні останньої нова довгострокова мета розробляється з урахуванням змін, які відбулися, а на її основі — чергова короткострокова, внаслідок чого в організації розробляється конкретна система цілей, а також механізм її постійного відновлення. У рамках цієї системи цілі, як правило, перебувають у свідомо наперед визначеній взаємозалежності.

По-перше, цілі можуть впливати одна з одної, утворюючи своєрідне дерево, від стовбура якого, що відповідає місії організації, відходить кілька великих гілок, кожна з яких символізує загальноорганізаційну мету; решта розгалужується на дрібніші гілки, кожна з яких відповідає специфічній меті, а та, у свою чергу, теж може бути конкретизована (рис. 5).



Рис. 5. "Дерево цілей"

"Дерево цілей" дає змогу побачити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій, аж до одержання переліку конкретних завдань, і здобути інформацію про відносну важливість їх. Досягнення головної мети ґрунтується на реалізації низки більш низького рівня, що виступають засобом стосовно першого і т. д.

По-друге, цілі можуть ієрархічно підпорядковуватися одна одній, тобто цілі вищого рівня виявляються більш важливими і широкими щодо охоплення й часу існування, чим цілі нижчого рівня. У той же час на послідовність реалізації їх ця обставина не впливає. У цьому випадку зображати їх структуру у вигляді дерева не можна.

Цілі можна ранжувати за такими критеріями, як внесок у реалізацію місії організації; за можливістю досягнення їх в зазначений термін в умовах обмеженості ресурсів; за величиною вигоди, яку може бути отримано в процесі реалізації; за числом проблем, які потрібно паралельно розв'язувати, або, навпаки, — несприятливих наслідків, що виникають.

Спрямованість управлінської діяльності ґрунтується на двох передумовах.

По-перше, на розумінні того, що головним призначенням менеджера є організація господарських операцій.

По-друге, на ідеї двоїстості завдань управління: менеджери завжди мають, з одного боку, дбати про економічні результати, а з іншого — думати про довгострокові наслідки рішень, які приймаються, оскільки гонитва за сьогоденною вигодою може підірвати позиції фірми в майбутньому.

Завдання раціонального менеджера — збалансувати різноманітні цілі організації.

Визначеність цілей для ключових сфер роботи менеджера дає змогу:

по-перше, пояснити всю сукупність господарських явищ кількома узагальнюючими формулюваннями;

по-друге, здійснювати перевірку цих суджень на практиці;

по-третє, передбачити поведінку фірми;

по-четверте, перевіряти правильність рішень у процесі прийняття їх, а не після їхньої реалізації;

по-п'яте, покращувати майбутню діяльність на основі аналізу минулого досвіду.

Згідно з даною концепцією (П. Друкер) виділяється 8 ключових сфер управління, для яких метою є вдосконалення:

1. становище фірми на ринку;
2. її інноваційна діяльність;
3. продуктивність праці;
4. матеріальні і фінансові ресурси;
5. показники прибутковості;
6. діяльність менеджерів та розвиток їхніх здібностей;
7. діяльність працівників та їхнє ставлення до праці;
8. відповідальність фірми перед суспільством.

Управління за цілями — це філософія менеджменту, орієнтована на результати, яка передбачає розробку системи вимірів та реалістичних часових параметрів. Часовий аспект цілей завжди залежить від особливостей конкретного бізнесу. Тому управління за цілями не є набором універсальних рецептів раціоналізації ділових операцій — це перш за все інструмент пошуку управлінських рішень, адекватних відповідним умовам.

Використання механізму управління за цілями як методу підвищення ефективності організації дає змогу об'єднати планування й контроль; розширити залученість керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей; стимулювати процеси зворотного зв'язку тощо. Іншою важливою перевагою цієї концепції є поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації. 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. Оскільки складовою частиною управління за цілями є широка участь у ньому підлеглих, вищі менеджери повинні визнавати й підтримувати співробітництво з ними та їхню участь у розробці рішень.

Практичне значення управління за цілями полягає в тому, що система офіційно знеособлених цілей організації або підрозділу доповнюється, уточнюється, коригується в процесі внутрішньоорганізаційного діалогу між діловими рівнями управління і зрештою трансформується в індивідуалізовані цілі колективу або окремих його членів — як виконавців, так і керівників. Саме на ці цілі насамперед зорієнтована діяльність людей, і досягнення їх стимулюється в першу чергу.

Кожний керівник, від вищої до нижчої ланки, повинний мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Цілі й завдання менеджменту не тільки доводяться, а й узгоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, котрі спрямовують свої зусилля, ресурси й енергію на досягнення їх.

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.

Важливу роль у діяльності менеджерів відіграє розробка системи показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника, підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перелічені види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, які

вміють домагатися поставлених цілей шляхом використання праці, інтелекту і мотивів поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму, особистих рис ставляться високі вимоги.

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 — 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).

Цілі й пріоритети не є постійними, вони час від часу переглядаються у зв'язку зі зміною внутрішніх і зовнішніх умов, при досягненні цілей або внаслідок визнання їхньої хибності. Застосовуються такі критерії відбору завдань, котрі визначаються після визначення цілей: узгодженість, схвалення, реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість. Це забезпечує мотивування діяльності.

Цільове управління розпочинається з аналізу того, що зроблено на даний момент, з визначення бажаних характеристик майбутнього результату, з деталізації того, що, чому і як має бути зроблене, які коригуючі дії й у який термін необхідно зробити, щоб досягти поставлених цілей. Усі необхідні для цього матеріали є в плані й інших офіційних документах організації.

Наступний крок — створення так званої декларації — документа, що містить систему індивідуальних і колективних цілей працівників організації або підрозділу. Цілі групуються за відповідною спрямованістю й аранжуються за пріоритетністю. У останньому випадку виділяють: необхідні цілі, досягнення яких вирішальним чином впливає на становище організації, підрозділу або окремого працівника; бажані, реалізація яких дає змогу деякою мірою покращити стан справ і створити додаткові гарантії стабільного існування організації.

Декларація дає змогу визначити конкретних осіб, відповідальних за ту або іншу справу; обов'язки кожного з них у процесі реалізації поставлених цілей.

Для того, щоб цілі реально підвищували трудову активність персоналу, вони мають відповідати основним принципам і методам роботи, прийнятим в організації, інтересам персоналу, бути досить складними і захоплюючими, викликати в людях азарт і прагнення проявити себе.

Управління за цілями має наступні переваги:

1. підвищення ефективності роботи за рахунок того, що кожний керівник має чітке уявлення про свої цілі та про цілі організації в цілому;
2. посилення мотивації до роботи як результат особистої участі всіх керівників у розробці й узгодженні цілей. Кожний керівник у цих умовах відчуває особисту зацікавленість у їх досягненні.
3. при реалізації цієї концепції поліпшуються взаємовідносини між керівниками і підлеглими,
4. удосконалюються системи контролю й оцінювання 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 (результатами) 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

РОЗДІЛ 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ.

4.1. Поняття функцій менеджменту.

Менеджмент підприємства являє собою поєднання різних функцій (видів діяльності), які виникають внаслідок поділу управлінської праці. Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються функціями управління. Слово **функція** в перекладі з латинської означає здійснення, виконання.

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту виникли в результаті поділу і спеціалізації праці. Як було показано вище, однією з найважливіших категорій менеджменту є процес управління. Він здійснюється саме шляхом реалізації певних функцій. Кожна управлінська функція спрямована на розв'язання специфічних і різноманітних проблем взаємодії між окремими підрозділами та робочими місцями фірми, що вимагає здійснення великого комплексу конкретних заходів. У функціях виявляються сутність і зміст управління.

Визначення переліку загальних функцій менеджменту — одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Існують різні погляди на кількість функцій менеджменту. Так, Файоль виділяв планування, організацію, розпорядництво, координування і контроль. Науковці колишнього Радянського Союзу говорили про шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції: планування, організацію, мотивацію і контроль. Останній підхід виглядає найбільш привабливим, оскільки дослідження показують, що 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.

Наприклад, після контролю здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, який і виконує завдання регулювання; в процесі стратегічного планування після встановлення місії та цілей організації, вибору і реалізації стратегії відбувається оцінка розробленої стратегії шляхом її порівняння з місією організації, що і є способом регулювання.

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

Кожна специфічна функція управління в організації є комплексною за змістом, і для належного виконання її необхідно здійснити загальні функції (**планування, організацію, мотивацію, контроль**).

Наприклад, процес управління технічною підготовкою виробництва вимагає планування цієї діяльності, організації відповідних структур (служб, підрозділів), мотивації (стимулювання) працівників технічної підготовки, контролю результатів.

Таким чином виділяють чотири основні функції менеджменту:

1. планування;
2. організацію;
3. мотивацію;
4. контроль.

Дослідження показують, що саме ці функції беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу, що стосується координування та регулювання. Будь-яка управлінська діяльність здійснюється шляхом послідовного їх застосування.

4.2. Класифікація та загальна характеристика функцій менеджменту.

На першому етапі функції доцільно класифікувати за **ознакою місця у менеджменті**, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити окремі специфічні функції менеджменту.

На другому етапі специфічні функції можна класифікувати за **ознаками процесів та об'єктів управління**, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, головними ознаками для класифікації функцій управління є:

1. вид управлінської діяльності, що дає змогу відрізнити одну роботу від інших у процесі поділу управлінської праці;
2. спрямованість видів діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища.

За цими ознаками можна виділити **загальні (основні) та специфічні (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, мотивація та контроль.

Специфічні (спеціальні) функції виникають внаслідок горизонтального поділу праці, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління та повністю залежать від організації. Зміст специфічних функцій управління в різних організаціях відображає їхні особливості, зокрема:

1. За ознакою процесу управління спеціальними функціями є
 - управління основним виробництвом,
 - допоміжним виробництвом,

- технічною підготовкою,
 - матеріально-технічним забезпеченням,
 - патентно-ліцензійною діяльністю,
 - капітальним будівництвом тощо.
2. За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.
 3. За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією, які відображають процес чи об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності.

Поділ функцій на загальні та специфічні певною мірою умовний, оскільки в реальних умовах управління виробництвом вони не існують окремо, а 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.

Надалі будуть розглядатися тільки основні функції, як база будь-якого процесу управління. Спеціальні функції вивчаються у відповідних дисциплінах. Наприклад, управління основним виробництвом – у курсі “Виробничий менеджмент”, управління фінансовою діяльністю – у курсі “Фінансовий менеджмент” тощо.

4.3. Планування як функція менеджменту.

Під плануванням розуміють відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань:

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

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

План — це система заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань. Плани, як і мета, поділяються на кілька взаємопов'язаних рівнів. Кожному рівню мети відповідає свій рівень планів, у яких виробляються (намічаються) конкретні шляхи досягнення відповідної мети.

В американському менеджменті виділяють два види планування:

1. стратегічне планування (стратегічні плани);
2. планування реалізації стратегії (тактичні плани) (рис. 6):



Рис. 6. 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.

Функція менеджменту **планування** відповідає на такі запитання.

1. Де ми перебуваємо в даний час? Керівники мають оцінити сильні й слабкі сторони організації в таких важливих галузях господарської діяльності, як фінанси, маркетинг, виробництво, наукові дослідження і розробки, трудові ресурси. Це потрібно для того, щоб визначити, чого може реально домогтися дана організація.

2. Куди ми хочемо рухатися? Оцінюючи можливості й перепони навколишнього середовища (конкуренція, клієнти, закони, політичні фактори, економічні умови, технологія, постачання, соціальні й культурні зміни), керівництво визначає, якою має бути мета організації і що може завадити досягненню цієї мети.

3. Як ми збираємося зробити це? Керівники мають вирішити як загалом, так і конкретно, що повинен робити кожний член організації для реалізації мети.

Планування — один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети підприємницької діяльності.

Традиційна система планування орієнтована, як правило, на функціонування підприємства. В умовах швидко змінюваного внутрішнього і зовнішнього середовища стає нагальною потребою переорієнтування планування підприємства з функціонування на розвиток.

4.4. Стратегічне планування : сутність та функції.

Стратегічне планування полягає у розробці стратегій. У свою чергу, стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування згідно з позицією американського дослідника Пітера Лоранже включає:

- 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду тощо);
- 2) адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин з оточенням;
- 3) внутрішню координацію – відображення сильних і слабких сторін діяльності організації;
- 4) усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Процес стратегічного планування містить наступні етапи (рис. 7) :

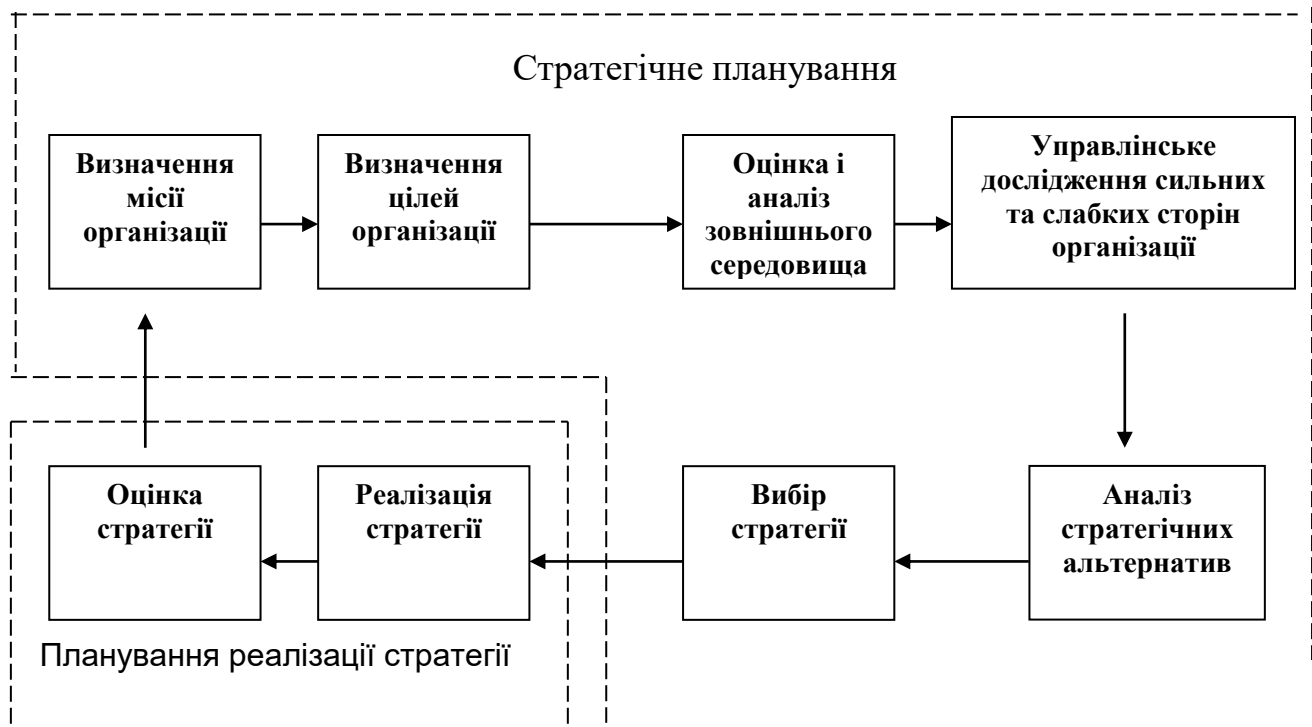


Рис. 7. Схематична модель стратегічного планування.

Дві останні ланки моделі відображають процеси планування реалізації стратегії. Стратегія планування здійснюється у невеликому плановому відділі (~6 чоловік) і приймається на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Розглянемо складові процесу стратегічного планування.

1. Місія - це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація). 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.

При цьому важливо розробити таку методичку, 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. Управлінське дослідження 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, що 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).

4.5. 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.

Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках:

1. з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;
2. з допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

I. Складові елементи **адміністративного напрямку** наступні.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які:

1. розробляються з метою розвитку стратегій;
2. створюються на рівні середньої ланки управління;
3. діють коротший час, ніж стратегії;
4. мають властивість досить швидко виявляти результати.

Прикладом, може бути стратегія Львівського 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 СНД.

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

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

Правило 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 :

1. вказують працівникам напрям дій;
2. виключають повторення;
3. дають змогу передбачити події;
4. 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.

II. **Економічний напрям** базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні 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 наряду 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 – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.

Організація взаємодії як функція менеджменту.

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

Організація взаємодії – це вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління підприємством.

Вона має два аспекти :

- 1) Поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- 2) Встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації.

Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду її внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності.

Функція менеджменту **організація** 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.

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 упоратися 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, лише в межах свого підрозділу.

Розглянемо взаємини повноважень, що вимагає виявлення сутності делегування.

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

Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання. Класик менеджменту Мері Паркер Фоллет зазначала, що делегування – це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування – це акт, який перетворює людину на керівника.

У свою чергу, відповідальність – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Відповідальність не може делегуватися. Врешті-решт відповідає менеджер, який делегує повноваження. Наприклад, начальник дільниці делегував бригадиру повноваження управління процесом складання телевізорів. 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 – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. При зміні роботи змінюються і повноваження.

Американський менеджмент виділяє дві концепції процесу передачі повноважень:

1. Класична концепція, коли повноваження передаються від вищого до нижчого рівня. Наприклад, головний технолог отримує повноваження від головного інженера.

2. Концепція обмежених повноважень (згідно з позицією Честера Бернарда). Відповідно до цієї концепції підлеглий має можливість відхилити вимогу керівника.

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 підлеглому 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 застосування регламентарів – кількості працівників, які безпосередньо підпорядковані даному керівникові.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього 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 на вироблення конкретних рекомендацій:

- 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:

- обслуговуючий, який виконує певні часткові функції (плановий відділ, відділ кадрів та ін.);
- консультативний – для консультування керівника фахівцями, які запрошені на постійну або тимчасову роботу;
- особистий, тобто працівники, які безпосередньо співпрацюють з керівником (секретар, референт, помічник та ін.).

Ефективність управління значною мірою залежить від обгрунтованого та своєчасного делегування повноважень. Недоліки у менеджменті часто визначаються, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

Американський економіст Ньюмен наводить 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.

За Ньюменом, 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, котра найбільше відповідатиме

меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

4.7. Побудова організацій. Види організаційних структур управління, їх характеристика.

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;

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Під організаційною структурою управління розуміють впорядковану сукупність органів (підрозділів), що дає змогу управляти організацією, взаєминами та підпорядкованістю цих органів. Вони мають використовувати всі функції управління.

Організаційну структуру управління становлять:

- кількість і види ланок управління на його кожному 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 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.

Сукупність лінійних та функціональних органів становить організаційну структуру управління.

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

Лінійна структура управління складається зі взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі зв'язки з вищими рівнями

управління відбуваються через нього. Ця 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.

Функціональна структура управління будується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих управлінських функціях, які виконують відповідні спеціалісти.

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 привела до виникнення комбінованих структур управління, які можна поділити на: 1) лінійно-штабні; 2) лінійно-функціональні; 3) бюрократичні; 4) адаптивні; 5) конгломератні.

У **лінійно-штабній** структурі при лінійних керівниках створюються штаби (служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають прав приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать якісних рішень. Ці рішення у підсумку буде приймати лінійний менеджер і передавати їх для виконання.

Недоліки: лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів служб.

Лінійно-функціональна структура передбачає, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства розпоряджається відповідними видами діяльності цехового бюро праці та заробітної плати, хоча останнє перебуває в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

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.

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 **дивізійні структури**, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні структури управління.

Згідно з **продуктовою структурою** конкретному керівникові делегують повноваження з управління певним видом продукції. Керівники вторинних служб (виробничої, технічної, збуту) перебувають у підпорядкуванні цього керівника. **Недоліком** продуктивної структури є збільшення витрат через можливе дублювання робіт для різних видів продукції.

Структура управління, орієнтована на споживача, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців). Наприклад, відділ енергії на промисловому підприємстві.

Територіальна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, збутові підрозділи підприємства можуть розташовуватися в різних регіонах України і навіть світу.

Ще одна група комбінованих структур управління отримала назву **адаптивних**. На відміну від бюрократичних адаптивні структури здатні швидко адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Виділяють чотири основних типи адаптивних (органічних) структур:

- проектні;
- матричні;
- програмно-цільові;
- координаційні.

Проектні організації — це тимчасові структури, які створюються для розв'язання конкретної задачі. Найчастіше вони концентрують зусилля на одній задачі.

У **матричній структурі** члени проектної групи підпорядковані як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно.

У **програмно-цільових** структурах постійно змінюються роль і місце керівника програми, тобто керівник змушений пристосовуватися до нових умов, цілей, задач. Стиль керівництва повинен забезпечити ефективність управління в умовах зміни напрямів діяльності, термінів виконання тощо.

Координаційну структуру використовують тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджером – куратором служби або функціональним блоком, які складаються з кількох служб.

Поєднання різноманітних видів структур отримало назву **конгломератної структури**. Наприклад, на підприємстві в одній службі застосовується продуктова структура, в іншій – лінійно-функціональна, ще в іншій – матрична.

4.8. Централізовані та децентралізовані організації.

Крім горизонтального існує вертикальний поділ організацій. Організації, керівники яких залишають за собою більшу частину повноважень з прийняття важливих рішень, називають **централізованими**.

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

Повністю централізованих чи децентралізованих організацій на практиці не буває. Ступінь централізації характеризується:

- 1) кількістю рішень, які приймаються на нижчих рівнях;
- 2) важливістю цих рішень;
- 3) наслідками, до яких можуть привести рішення, що приймаються на нижчих рівнях;
- 4) організацією контролю за роботою підлеглих.

Децентралізація за своєю суттю є делегуванням вищим керівництвом нижчим рівням своїх повноважень.

Для оцінки рівня децентралізації можна використовувати такі показники:

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

Переваги децентралізації: 1) швидкість прийняття рішень; 2) гнучкість, зручність і обґрунтованість управлінської дії; 3) невеликі затрати; 4) можливість застосування морального фактора.

Недоліки: 1) ймовірність прийняття неправильних рішень; 2) відсутність єдності в поведінці менеджерів; 3) небезпека втрати контролю в процесі виробництва та ін.

4.9. Мотивація як функція менеджменту.

Мотив у перекладі з французької мови означає спонукальну причину, привід до конкретної дії.

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукування себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Мотивація — це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети. **Мотивація праці** — це прагнення працівника задовольнити свої потреби.

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.

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.

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 не належать їй, 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.

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.)

Мотивація базується на двох категоріях:

1. потребах (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогонебудь) 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).

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.

4.10. Теорії мотивації та їх класифікація

Щоб розібратися в змісті процесу мотивації, корисно ознайомитися з теоріями мотивації. У сучасній управлінській науці розрізняють **змістовні та процесійні теорії мотивації**.

Сутність змістовних теорій мотивації. В основі змістовних теорій мотивації лежать потреби людини.

Змістовні теорії (основні характеристики):

1) Теорія Тугана-Барановського (український вчений).

1. виділяються фізіологічні, статеві, симптоматичні, практичні потреби.

2. звертається увага на приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди.

2) Теорія Маслоу.

1. потреби поділяються на первинні (в їжі, воді, одязі, помешканні, сексі), які вимагають першочергового забезпечення, та вторинні (соціальні, потреби поваги, самовираження) (рис.8.);

2. поведінка людей визначається нижчими потребами;

3. після задоволення потреб їхня мотивуюча дія припиняється.

3) Теорія Мак-Клепанда:

1. три потреби, які мотивують людину

а). влада (виражається як бажання впливати на інших людей і задовольняється шляхом одержання відповідної посади);

б). успіх (задовольняються процесом доведення роботи до успішного завершення);

в). причетність (задовольняється шляхом надання роботи, яка надає широкі можливості соціального спілкування (зібрання, ювілеї, події тощо).

2. увага на потреби високого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.



Рис. 8. Ієрархія потреб за А. Маслоу

4) Теорія Герцберга:

Герцберг поділив потреби на дві групи:

1. мотиваційні, пов'язані з характером та сутністю роботи,
2. гігієнічні, пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота (табл. 1).

Таблиця 1. Двофакторна модель Ф. Герцберга

| Гігієнічні фактори | Мотиваційні фактори |
|--|---|
| Політика фірми та адміністрації | Успіх |
| Умови праці | Просування по службі |
| Заробіток | Визнання та схвалення результатів роботи |
| Міжособові відносини з начальниками, колегами і підлеглими | Висока міра відповідальності |
| Міра безпосереднього контролю за роботою | Можливість творчого та ділового зростання |

Сутність процесійних теорій мотивації. Згідно з процесійним підходом поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуваннями, пов'язаними з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

Процесійні теорії:

1) Теорія очікувань (модель В. Врума) – ґрунтується на положенні Віктора Врума про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення відповідної мети. Вона базується на очікуванні появи якоїсь події (випускник очікує направлення на роботу, робітник підвищення розряду або винагороди).

Відповідно до теорії очікувань мотивація залежить від трьох факторів: очікування можливого результату, очікуваної винагороди від цього результату, 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 – доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

Згідно з цією теорією люди суб'єктивно визначають співвідношення одержаної винагороди до витрачених зусиль і потім порівнюють її з винагородою інших людей, які виконують 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 Портера-Лоулера – враховує цінність винагород, зв'язки “зусилля-винагорода”, здібність, характер, роль працівника.

Ця модель включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. У моделі відображено 5 змінних: витрачені зусилля, сприйняття, одержані результати, винагорода, міра задоволення.

Згідно з моделлю досягнуті результати залежать від витрачених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень витрачених зусиль визначається цінністю винагороди та мірою впевненості в тому, що цей рівень зусиль справді приведе до конкретного рівня винагороди, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагороди за досягнуті результати.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежне тому, що думає більшість менеджерів. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських відносин, де вважалося, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці, кажучи інакше, більш задоволені працівники працюють краще. Л. Портер і Е. Лоулер, навпаки, вважають, що почуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

Отже, висока результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком.

Розглянуті теорії мотивації можуть застосовуватися при побудові будь-яких прикладних мотиваційних систем.

4.11. 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 та

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 і зумовлений такий склад принципів матеріального стимулювання праці:

—забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;

—диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими 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.

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.

Відповідно до наведеної класифікації факторів структура заробітної заробітної плати може бути подана так:

$$З = З_1 + З_2 = З_{11} + З_{12} + З_{21} + З_{22},$$

де Z_1 — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення поточних результатів; Z_2 — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів; Z_{11} — частина заробітної плати, яка стимулює постійні фактори трудового внеску; Z_{12} — частина заробітної плати, яка стимулює змінні фактори трудового внеску; Z_{21} — частина заробітної плати, яка стимулює фактори трудового внеску в досягнення кінцевих результатів за кількістю; Z_{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 Z_{11} . З цією метою робітникам встановлюють тарифні розряди, а інженерно-технічному персоналу та службовцям – кваліфікаційні категорії. Структура заробітної плати може бути такою: $Z_{11} = 40 - 60\%$, $Z_{12} = 10 - 20\%$, $Z_{21} = 10 - 20\%$, $Z_{22} = 15 - 25\%$.

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) відрядну;
- 2) почасову;
- 3) комбіновану (почасово-відрядну);
- 4) комісійну.

1. При відрядній формі 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 зацікавляє 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:

— **просту відрядну** (відрядний заробіток формується як добуток розцінки на кількість виготовлених виробів);

— **відрядно-преміальну** (відрядний заробіток збільшується на розмір премії, яку встановлюють за досягнення певних показників);

— **відрядно-прогресивну** (при досягненні певного рівня виконання завдання праця може оплачуватися за підвищеними розцінками);

— **непряму відрядну** (заробіток допоміжних робітників-ремонтників, наладчиків тощо; залежить від виробітку основних робітників, яких вони обслуговують);

— **акордну відрядну** (за конкретний обсяг робіт створений фонд оплати праці, а також установлені терміни виконання, розмір додаткової премії,

показники якості тощо);

— **бригадну (колективну) відрядну** (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 зацікавляє 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:

— **просту почасову** (почасовий заробіток повністю залежить від кількості відпрацьованого часу);

— **почасово-преміальну** (до почасового заробітку додають премію за виконання певних показників);

— **бригадну (колективну) почасову** (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 діяльність, доцільно використовувати комісійну форму заробітної плати, оскільки саме з 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.

4.12. Контроль як функція менеджменту. Поняття та зміст контролю.

Контроль – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коректив.

У менеджменті контроль можна визначити як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до наміченої мети, та коригування відхилень від прийнятого курсу в разі необхідності.

Управління фірмою взагалі неможливе без контролю. Надання повної свободи дій не робить людину керівником. 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. 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.

Роль та значення контролю визначається тим, що він є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішень. Якщо справи йдуть добре, тоді контроль дає змогу підтримувати хід справ; якщо результати гірші від очікуваних, тоді контроль допомагає внести необхідні корективи.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації. Об'єктивність і необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

1. невизначеність середовища (зміна законів, політики, структури організації, технології, ринку, складу працівників організації тощо);
2. небезпека виникнення кризових ситуацій ;
3. доцільність підтримки успіху організації;
4. тиск з боку конкурентів;
5. боротьба за ринки збуту товарів тощо.

Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним.

4.13. Види контролю.

Перш за все виділяють два типи контролю — стратегічний і тактичний.

Стратегічний контроль спрямований на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням та управлінням.

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Виділяють три основні види контролю: попередній, поточний, заключний (рис.9).

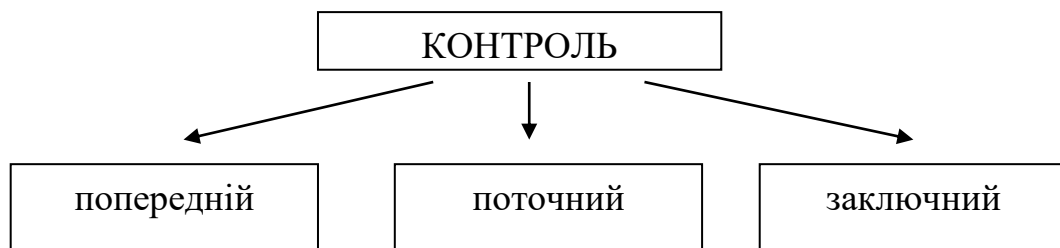


Рис. 9. Види контролю.

Попередній контроль здійснюється через правила, процедури, поведінку до фактичного початку роботи. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту як планування та організація взаємодії. Цей вид контролю використовується стосовно наступних ресурсів:

1. людських (трудовах),
2. матеріальних,
3. фінансових.

Попередній контроль у сфері трудових ресурсів досягається за рахунок ретельного аналізу ділових і професійних знань, навичок, необхідних для виконання тих чи інших посадових обов'язків, і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих працівників.

Попередній контроль за матеріальними ресурсами також є обов'язковим, тому що високоякісний товар із сировини низької якості не зробиш. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів якості та проведення фізичних перевірок матеріалів на відповідність встановленим вимогам.

Засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет.

Поточний контроль здійснюється в процесі проведення роботи безпосередньо менеджером (керівником). Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, пропозиції щодо вдосконалення роботи дають змогу усувати відхилення від планів та інструкцій. Поточний контроль здійснюється через систему зворотнього зв'язку, який передбачає одержання даних про фактичні результати. Він має:

- характер управлінської необхідності;

- мету;
- використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;
- коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При **заключному контролі** (підсумковому) 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).

4.14. Процес контролю.

З погляду практики менеджменту процес контролю є замкнутим циклом, який складається з **чотирьох етапів** стосовно конкретного об'єкта і здійснюється на всіх рівнях управління.

На **першому етапі** циклу контролю менеджери вищої ланки встановлюють стандарти, тобто критерії оцінювання роботи організації в цілому. Стандарти, що використовуються для контролю, мають бути тісно пов'язані зі стратегічною метою.

На **другому етапі** контрольного циклу оцінюються результати діяльності на всіх рівнях компанії в усіх підрозділах. Більшість компаній використовують як кількісні, так і якісні критерії оцінювання.

На **третьому етапі** реальні результати діяльності порівнюються з прийнятими стандартами. Менеджери з'ясовують причини будь-яких відхилень у роботі організації.

Якщо результати діяльності відповідають стандартам, тоді на **четвертому етапі** немає необхідності у змінах. Проте якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються відповідні коригуючі дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів

Під час контролю слід дотримуватися таких правил.

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.

Встановлювати двостороннє спілкування між менеджерами і підлеглими. 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.

Отже, **контроль** — це процес, за допомогою якого менеджери переконуються, що діяльність підприємства здійснюється відповідно до

плану. Менеджер спочатку встановлює мету й завдання та методи досягнення їх. Процес управління передбачає контроль за досягненням мети. За таких умов менеджер може вчасно зафіксувати відхилення від плану або невідповідність плану мети і вжити необхідних заходів для коригування їх.

РОЗДІЛ 5. ПРИНЦИПИ І МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Принципи менеджменту.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані 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.

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. Файолем.

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.

Головні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту і класичною адміністративною школою, наведено в табл. 2. Завдання менеджера — знайти їм розумне застосування, а головне — правильно співвіднести між собою, розглядаючи їх як цілісну систему.

До сучасних принципів менеджменту можна віднести такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена

відповідальність за результати справи фірми; вміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їхніх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв'язання нових проблем новими методами; опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального споживання; використання конкуренції, тому що монополія — ворог високої продуктивності; чіткий, ясний і короткий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Чим більше зв'язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера.

Таблиця 2. Головні принципи менеджменту

| Принцип | Зміст |
|----------------------------------|--|
| Розподіл праці | Спеціалізація робіт для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості завдань, на які спрямовуються зусилля працівника) |
| Повноваження та відповідальність | Кожному працівнику має бути делеговано повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи |
| Дисципліна | Робітники мають підкорятися умовам договору між ними і керівництвом, менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку |
| Єдиноначальність | Робітник одержує розпорядження та звітує лише перед одним безпосереднім начальником |
| Підпорядкованість інтересів | Інтереси організації превалюють над інтересами індивіда |
| Єдність дій | Усі дії, що мають одну мету, слід об'єднувати в групи і здійснювати за єдиним планом |
| Винагорода персоналу | Справедлива винагорода працівників за їхню працю |
| Централізація | Єдиний порядок в організації, що має центр управління. Кращі результати досягаються при правильному співвідношенні централізації і децентралізації |
| Скалярний ланцюг | Нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження й здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії (ланцюг начальників) |
| Порядок | Робоче місце — для кожного працівника, і кожний працівник — на своєму місці |
| Справедливість | Справедливість реалізації встановлених правил і угод на всіх рівнях скалярного ланцюга |
| Стабільність персоналу | Орієнтація працівників на лояльність до організації і на довгострокову роботу. Висока плинність знижує ефективність роботи |
| Ініціатива | Заохочення незалежних суджень працівників у межах делегованих їм повноважень і виконуваних робіт |
| Корпоративний дух | Гармонія інтересів персоналу й організації, єдність зусиль (у єдності — сила) |

Принципи управлінської діяльності виступають фундаментом функціонування підприємства.

5.2. Методи 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.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) 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.

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. У них у конкретній формі, адаптованій до реальних ситуацій бізнесу, виражається сутність його принципів. Мета методів — 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 умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації, або економічні, адміністративні (організаційно-розпорядчі) та соціально-психологічні.

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.

5.2.1. Економічні методи менеджменту

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів і т. ін.), 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.

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.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом створення і використання централізованих і децентралізованих грошових коштів, інвестицій тощо. 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.

Вплив через **податки** сприяє регулюванню взаємин держави з організаціями та громадянами, а також з іноземними фізичними та юридичними особами. Одночасно податки є основним джерелом формування та поповнення доходної частини бюджету держави.

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.

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.

5.2.2. Адміністративні методи менеджменту

Адміністративні методи (методи владної мотивації) передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе

виконання їх. 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. До них належать:

А. організаційні дії (структура управління, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління);

Б. розпорядчі дії (представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень);

В. дисциплінарні дії призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу).

Організаційні дії 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 дії є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень тощо у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються:

— наказами (їх віддають директор, його заступники);

— розпорядженнями (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;

— вказівками (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких 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».

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями. Виливаються в зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

5.2.3. Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи (методи соціальної мотивації) передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.). До них 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.

5.3. Взаємодія методів менеджменту в процесі управління

По-перше, слід відзначити, що дві найважливіші категорії менеджменту – функції та методи – діалектично взаємопов'язані між собою.

Основним завданням функцій менеджменту як напрямів управлінської діяльності є формування методів менеджменту, тобто способів і прийомів впливу на працівників. Власне виникнення функцій менеджменту пов'язане з необхідністю забезпечення впливу на колективи працівників та окремих виконавців.

Застосування конкретної функції менеджменту повинно закінчуватися розробкою певного методу впливу.

Так, результатом планування, яке здійснює планово-економічний відділ організації, є техніко-економічний план, який використовує керуюча система для впливу на керовану, результатом мотивації (діяльність відділу праці та заробітної плати) може бути розробка положення про преміювання працівників організації; внаслідок контролю, який здійснював відділ технічного контролю організації, готується наказ про усунення недоліків в технології виробництва, організації трудових процесів тощо.

По-друге, існує тісний взаємозв'язок між методами менеджменту. Основні принципи застосування методів управління в умовах ринкових відносин наступні: забезпечення рентабельності, самоокупності, господарської самостійності, моральної та матеріальної зацікавленості, конкурентоздатності продукції, зменшення витрат тощо. Головне призначення методів управління в умовах ринкових відносин полягає в тому, щоб забезпечити високу ефективність діяльності, трудових колективів, їхню чітку, рівномірну роботу, всебічну зацікавленість кожного працівника у досягненні найвищих результатів виробництва.

Як основа економічного механізму управління **економічні методи** в умовах ринкового виробництва проникають в усі системи виробничих відносин, стимулюючи повний їх розвиток у загальнодержавному масштабі на всіх рівнях управління.

Економічне забезпечення як метод управління ринковим виробництвом являє собою сукупність планомірно розроблюваних і здійснюваних заходів, спрямованих на збільшення зацікавленості колективів і кожного працівника у виконанні як власних, так і народно-господарських

планів, у подальшому розвитку суспільного виробництва і підвищенні його ефективності.

Господарський розрахунок як метод управління господарським механізмом та виробництвом забезпечує планомірний розвиток усіх галузей у системі народного господарства і створює умови для всебічного розвитку ініціативи і господарської самостійності.

Організаційно-розпорядчі методи — це спосіб впливу, що ґрунтується на використанні об'єктивних організаційних стосунків між людьми, на їхніх вимогах до організації. Організаційні, розподільчі та дисциплінарні впливи між собою тісно пов'язані. Взаємозв'язок цих форм діяльності визначає одну з найважливіших сторін роботи керівників і апарату управління.

При використанні організаційно-розпорядчих методів управління в ринкових умовах необхідно враховувати насамперед економічні інтереси, соціальні потреби і психологічні особливості керівників і підлеглих, виробників і споживачів.

Трудовий колектив є основним каналом задоволення соціальних потреб людини і являє собою сукупність людей, об'єднаних спільною виробничою метою, спільною діяльністю на користь суспільства, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, стосунками товариського співробітництва і взаємодопомоги.

Соціально-психологічні методи управління посідають важливе місце в процесі управління, яке визначається роллю колективу в задоволенні соціальних потреб людини. Це конкретні способи і прийоми впливу на процеси, які відбуваються всередині нього.

Мета соціально-психологічних методів — забезпечити всезростаючі соціальні потреби людини, її всебічний гармонійний розвиток і підвищення на цій основі трудової активності та ефективної діяльності колективів.

Методи соціальною нормування дають змогу впорядкувати соціальні відносини між колективами і певними працівниками шляхом уведення різних соціальних, моральних, етичних норм, які включають правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, кодекс робочої честі, правила виробничого етикету, форми дисциплінарних дій.

Соціально-політичні методи являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас. До соціально-політичних методів відносяться політична пропаганда і агітація, політичне виховання трудящих, контроль за діяльністю адміністрації.

Методи соціальною регулювання використовують для впорядкування і гармонізації соціальних відносин, шляхом виявлення і регулювання інтересів і цілей різних колективів, груп та осіб. Це статuti громадських організацій, угоди, взаємні зобов'язання, системи добору, розподілу і почерговості задоволення соціальних потреб та інтересів.

Методи соціальною почину, новаторства призначені для формування і підтримки в колективі найбільш прогресивних соціальних норм, інтересів, потреб, тенденцій соціального розвитку. Це економічне змагання, обмін досвідом, почин і новаторство, критика і самокритика, посвячення в робітники, організація різноманітних святкових зборів тощо.

Психологічні методи управління спрямовані на регулювання стосунків між людьми шляхом створення оптимального психологічного клімату в колективі. До психологічних належать методи комплектування малих груп і колективів, гуманізація праці, психологічного впливу, професійного добору і навчання.

Конкретні соціально-психологічні методи управління використовують на основі збирання соціальної інформації шляхом інтерв'ювання, анкетування, вивчення документів, структурних карт, спостереження і самоспостереження тощо та аналізу цієї інформації.

У зв'язку з тим, що зміна соціальних параметрів колективів відбувається під впливом факторів, тривалого характеру дії, особливого значення в цьому процесі набуває соціальне прогнозування і планування.

До **методів соціального прогнозування** належать прогнозування за передісторією, функціонально-динамічне прогнозування, методи хронологічних спектрів схожості та аналогії, експертних оцінок, науково-художнього опису.

Соціальне планування включає методи планування за історикологічним критерієм, агрегування показників, диференційоване планування.

Механізм використання економічних, організаційно-розпорядчих та соціально-психологічних методів повинен бути побудований таким чином, щоб у процесі управління забезпечувалася можливість обліку інтересів суспільства, колективу та окремих осіб, його мотивація.

Методи управління в практиці повинні бути тісно ув'язані з методами планування. Ефективність кожного методу великою мірою залежить від комплексності використання їх та володіння технологією і технікою управління. Застосування методів менеджменту тісно пов'язане з організацією процесу управління в організації та на організаційному рівні.

Організація процесу управління — це всебічне впорядкування, яке визначає чіткість, послідовність і припустимі границі його здійснення. Вона передбачає побудову процесу управління в часі і просторі відповідно до потреб узгодження спільної праці та підвищення її ефективності. У конкретному своєму вираженні організація процесу управління проявляється в розподілі робіт за етапами, встановленні послідовності виконання робіт, обов'язкових вимог їхньої часової тривалості, забезпечення тих чи інших ланок системи управління у виконанні цих робіт. На сьогоднішній день роль організації процесу управління підвищується.

Організація процесу управління повинна будуватися на науковій основі, а тому завдання удосконалення організації процесу управління включають: 1) інтенсифікацію прискорення процесу управління; 2) посилення його цільової орієнтації; 3) скорочення циклів розробки управлінських рішень шляхом

удосконалення методології, використання сучасної техніки управління та спрощення процедурної частини затвердження рішень; 4) забезпечення процесу управління необхідною і достатньо цінною інформацією.

Організація управління базується на певних принципах. Ці принципи сприяють науково обгрунтованій побудові процесу управління, обліку основних факторів, які впливають на його організацію. Вона повинна будуватися на основі його попереднього проектування, яке ґрунтується на глибокому і всебічному аналізі умов і особливостей управління. До проектування організації процесу управління входять: 1) визначення логічно обгрунтованої та найбільш раціональної послідовності виконання робіт; 2) визначення необхідних процедур оформлення робіт; 3) порядок використання часу по окремих видах робіт; 4) просторове проектування процесу управління; 5) проектування зв'язків між ланками при спільному виконанні робіт певного виду.

Взаємозв'язки між регіонами України в умовах ринкових відносин повинні регулюватися угодами, які забезпечуватимуть рівноправ'я, взаємну зацікавленість. Самостійність підприємств і організацій, наприклад, області щодо розвитку співробітництва з підприємствами інших регіонів країни і за кордоном передбачає, що органи управління стимулюють і координують ці зв'язки. Продукція і послуги, які перевищують державне замовлення і задовольняють потреби області, теж залучають у відносини ринкового обігу з іншими регіонами та зарубіжними країнами.

Перехід регіону до ринку і економічної самостійності передбачає розповсюдження ринкових відносин на рівні об'єднань і підприємств, розширення приватизованого сектора. Свою виробничу і соціальну діяльність трудовий колектив здійснює за рахунок зароблених коштів, забезпечуючи соціальний розвиток колективу, формування сучасної матеріально-технічної бази і соціальної сфери, утворення сприятливих можливостей для високопродуктивної праці, послідовне здійснення принципу розподілу по праці, соціальну справедливість, охорону і поліпшення навколишнього середовища. При цьому розвиток форм самоуправління трудового колективу, які утворюють глибоко особисту зацікавленість у результатах виробничо-господарської діяльності, стає умовою дієвості госпрозрахунку. На практиці це означає пріоритет інтересів соціального розвитку.

Таким чином, перехід до ринкових відносин і економічної самостійності регіонів потребує докорінної зміни існуючої організації управління, планування, форм і методів планомірного регулювання процесів соціального розвитку території та її структурних елементів.

РОЗДІЛ 6. КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій.

Комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома і декілька людьми.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій тощо.

Комунікації виникають :

1. Між організацією і зовнішнім середовищем.

Наприклад, обмін інформацією зі споживачами йде через рекламу, з державою – через звіти. Під дією зовнішнього оточення відбуваються наради, обговорення, телефонні переговори та ін.

2. Між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

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.

3. Між різними підрозділами (відділами, цехами тощо).

4. Між менеджером (керівником) і його робочою групою.

5. Через неформальні комунікації (здебільшого шляхом розповсюдження чуток).

6.2. Інформація, її види та роль у менеджменті.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформація класифікується за такими ознаками:

1. за повністю охоплення явища:

- повна;
- часткова;
- надлишкова.

2. за періодом дії:

- разова;
- періодична;
- довгострокова.

3. за змістом:

- планово-облікова;
- фінансова;
- бухгалтерська;
- конструкторська;
- технологічна;

- довідкова;
 - адміністративна та ін.
4. за рівнем достовірності:

- достовірна;
- недостовірна.

Носіями інформації є документи, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми та ін. Інформація може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемою.

6.3. Документація та діловодство.

Документація – це письмове подання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності людини, носієм якої вона є.

Документи можна класифікувати за різноманітними ознаками:

1. за змістом:

- адміністративна;
- планово-облікова;
- комерційна;
- фінансова;
- зовнішньоекономічна;
- бухгалтерська;
- з обліку кадрів;
- технічна та ін.

2. за складністю :

- проста (відображає один профес);
- складна (відображає кілька процесів).

3. за призначенням:

- індивідуальна;
- типова.

4. за місцем у менеджменті:

- службово-інформаційна (службові листи, записки, акти);
- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи та ін.);
- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, планова, звітна та ін.).

Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням тощо, називають **діловодством** (справочинством).

Його функції такі:

1. попередній розгляд і облік документів;
2. довідково-інформаційне обслуговування;
3. контроль виконання;
4. удосконалення документообігу;
5. експедиційна обробка та транспортування документів.

Виділяють такі **системи діловодства**:

1. централізовану, коли вся документація скеровується в якийсь єдиний центр організації, наприклад у канцелярію;
2. децентралізовану, при якій документи надходять за призначенням у відділи, підрозділи тощо;
3. змішану.

В організаціях є спеціальні служби, які призначені для роботи з документацією, - канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро тощо.

6.4. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес — це процес обміну інформацією між двома і декількома людьми, працівниками з метою розв'язання певної проблеми.

Виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

- відправник джерела - той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;
- повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;
- канал – засіб передачі інформації;
- отримувач (споживач) - особа, для якої призначена інформація;
- формування, або вибір ідеї(зародження ідеї);
- кодування і вибір каналу(перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічою тощо);
- передача ідеї;
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
- здійснення зворотною зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми.

Шум — це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо). Отже, слід враховувати можливі неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій:

- **міжособові**, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- **організаційні**, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

6.5. Удосконалення міжособових комунікацій

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони:

- **неповне сприйняття** працівниками інформації;
- **несприйняття інформації**;
- **семантичні бар'єри**, тобто перепони, викликані нерозумінням способів

використання слів і словесних знаків;

— **невербальні перепони**, які виникають при використанні несловесних (невербальних) знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;

— **поганий зворотний зв'язок**.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування.

Для цього треба:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання;
- бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
- слідувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;
- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зворотний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.

6.6. Удосконалення організаційних комунікацій

В організаційних комунікаціях причинами виникнення перепон можуть бути:

- **деформація повідомлень** на різних станах процесу комунікацій;
- **інформаційні перенавантаження** в системі комунікацій;
- **незадовільна структура** управління організації;
- **громіздка структура комунікаційного процесу**.

Удосконалення комунікацій і ліквідація перепон в організаціях здійснюється за допомогою:

- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- регулювання інформаційних процесів;
- удосконалення документообігу;
- ефективного застосування графічних засобів;
- поліпшення виконання функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- уведення системи збору пропозицій працівників;
- застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп'ютерів, електронної пошти, вщоконференцій, радіо, телебачення тощо.

РОЗДІЛ 7. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Сутність та класифікація управлінських рішень

Рішення — це вибір альтернативи, речове відбиття власне управління (менеджменту), певною мірою його підсумок. Воно є результатом обдумувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення вимагають відповідальності, систематизації дій, організованості тощо, їх можна класифікувати за певними ознаками:

за сферою охоплення:

- загальні (стосуються всієї організації);
- часткові (стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо);

за тривалістю дії:

- перспективні;
- поточні;

за рівнем прийняття:

- на вищому рівні управління;
- на середньому рівні управління;
- на нижчому рівні управління;

за характером розв'язуванних задач:

— організаційні запрограмовані (їх виділяти у менеджменті запропонував американський науковець Герберт Сайман на основі залучення комп'ютерної термінології). Це певний відомий перелік кроків, тут мало альтернатив;

— організаційні незапрограмовані, викликані новими або невідомими факторами та ситуаціями. Це можуть бути рішення з реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

— компромісні, які повинні врівноважувати протиріччя, що виникають (обгрунтував американський фахівець Роберт Кац);

за способом обгрунтування:

- інтуїтивні, тобто ті, які базуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Зрозуміло, що обгрунтованість визначається особистими якостями менеджера;

- які базуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках). Це вибір, зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але такі рішення можуть призвести до несприйняття нової альтернативи;

- раціональні, обгрунтовані об'єктивними аналітичними процесами;

за способом прийняття:

- одноособові;

- колегіальні (розробляє група фахівців, а приймає відповідна група менеджерів);

- колективні (приймаються загальними зборами).

7.2. Умови прийняття управлінських рішень

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

Право прийняття мають усі менеджери, але відповідні групи їх можуть прийняти тільки конкретні рішення. Наприклад, загальні рішення можуть приймати тільки лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які згідно з посадовими обов'язками може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість потребує від менеджера обов'язкового прийняття рішення, якщо цього вимагає ситуація, що склалась в організації.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати кваліфіковані рішення.

Відповідальність показує, які санкції можна застосувати щодо менеджера в результаті прийняття хибного рішення.

7.3. Вироблення раціональних рішень

Процес вироблення раціональних рішень складається з таких етапів:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення
 - виникнення проблеми;
 - діагноз проблеми;
 - формування вимог до інформації.
2. Збір та обробка інформації
 - збір інформації;
 - оцінка інформації;
 - формування обмежень та критеріїв для прийняття рішень.
3. Виявлення та оцінка альтернатив
 - визначення альтернатив;
 - оцінка альтернатив.
4. Підготовка та оптимізація рішення, яке приймається.
 - вибір оптимального варіанта рішення (альтернативи);
 - оформлення оптимального варіанта.
5. Прийняття рішення
 - обговорення проекту;
 - затвердження рішення;
 - оформлення рішення та видача розпорядження про його виконавця
6. Реалізація рішення та оцінка результатів.
 - організація виконання рішень;
 - контроль за виконанням рішення та оцінка його ефективності;

— звіт про виконання рішення.

7.4. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінських рішень

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес.

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність тощо).
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відома ймовірність кожної альтернативи);
 - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Таким чином, менеджер має можливість вибору альтернативи при залученні додаткової інформації залежно від економічної ситуації, яка складається в організації.

5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації.

РОЗДІЛ 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

8.1. Зміст роботи керівника з управління організацією

Родоначальник теорії наукової організації праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: "Плануй — роби — дивись — впливай". Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності керівника організації.

У процесі внутрішньо-організаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, що підтверджує доцільність розгляду проблем керівництва, починаючи саме з управлінських.

Управління виробництвом — це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керуваною системою) заданих параметрів та стану.

Механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник має добре знати як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому працівників, так і завдання, що стоять у цілому перед колективом для того, щоб відповідним чином спрямовувати їх у єдине русло. У конкретній управлінській діяльності управління діяльністю організації і управління людьми виступають як єдиний взаємозумовлений (внутрішньо-інтегрований) процес. Зміст керівництва як управлінської діяльності керівника має загальний характер, тому воно і є предметом наукового дослідження.

Керівництво організацією є істотним компонентом ефективності її управління. Основні фактори керівництва сучасною організацією наступні: підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності; гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми; акцент на досягненні групової мети і досконалості в роботі; сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програм, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Управління умовно можна поділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за результатами виконання. Успішного

управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми. Останнє означає діяльність щодо керівництва персоналом. Цю сферу управління часто називають роботою керівника.

Весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту підприємства з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такою послідовністю дій:

- визначення мети діяльності;
- розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети;
- встановлення конкретних завдань;
- розробка та вибір ефективних методів управління;
- організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком фірми;
- аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів виконання їх;
- набір і розстановка керівників підрозділів фірми й апарату управління;
- аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на діяльність фірми;
- розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів;
- аналіз можливих наслідків планованої діяльності;
- вибір кращої альтернативи;
- керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією;
- оцінювання міри досягнення мети;
- виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності фірми, так і в її оточенні;

Процес управління, здійснюваний менеджером виробництва, має циклічний, безупинний характер і протікає в часі й у просторі. За часом він може тривати від кількох хвилин до кількох місяців і навіть років. Просторові характеристики процесу управління можуть охоплювати від робочого місця підрозділу підприємства до галузі в цілому.

Тривалість циклу управління складається з часу на збір, передачу й опрацювання інформації; розроблення і прийняття рішень; організацію виконання рішень. В управлінській діяльності менеджер постійно прагне скоротити час на виконання всіх без винятку операцій, спростити організаційні й документальні процедури, використовувати новітні технічні засоби.

Діяльність менеджера за технологією проходження кожного етапу управління умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли:

- інформаційний цикл — пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації;
- логіко-розумовий цикл — розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень;
- організаційний цикл — організаційний вплив на об'єкт управління для

реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

Результативність управління організацією залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління.

У різних визначеннях управління, що зустрічаються в теорії менеджменту, підкреслюється значення того чи іншого моменту, процесу в управлінській діяльності, які здійснюються на конкретному місці й часі з позиції суб'єкта управлінської діяльності.

Наприклад, у визначенні "Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення максимально добрих результатів", увага акцентується на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості.

У визначенні "Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом" підкреслюється необхідність об'єднання зусиль одних та інших для досягнення визначених результатів.

Визначення "Управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу" акцентує увагу на важливості організуючого начала для ефективної спільної діяльності людей.

Управління підприємницькою структурою включає: управління діяльністю (планування, визначення виробничих завдань, створення системи обліку робіт, контроль за виконанням завдань); управління людьми (забезпечення співробітництва між персоналом організації, кадрова політика, навчання, налагодження комунікацій, мотивація тощо); управління зв'язками поза організацією; подальше вдосконалювання всієї управлінської діяльності.

В узагальненому вигляді керівництво (управління людьми) може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети. Мета керівництва — спонукати людей працювати ефективно і з бажанням.

Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Керівництво — це комбінація переконання, примусу і прикладу, здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається.

Відповідно керівник — це особа, яка спрямовує інших людей і керує ними в їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети.

Одним з основних інструментів сучасного керівництва виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати и домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів.

Характерні риси сучасного керівника такі:

- орієнтація на людей. Більше часу присвячує взаємодії з людьми і менше часу проводить в офісі, розробляючи неймовірні плани;

- ставлення до виконання. Поряд з орієнтацією на людей робить наголос на виконанні. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань в галузі управління з практичним використанням їх для спрямування персоналу на виконання завдань;

- дух суперництва. Сучасний керівник повинен уміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Не трудовий стаж або освіта, а лише вміння виправдовувати очікування вищого керівництва є вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера;

- зовнішня перспектива. Управлінська майстерність має бути спрямована на будь-кого, хто має відношення до успіху;

- орієнтація на системи. Складність сучасних відносин вимагає, щоб керівник став фахівцем у галузі управління системами;

- прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю. Прагнення до розробки чистих принципів, котрі можуть привести керівника до успіху, не має сенсу. Керівникам, які досягли успіху, властива гнучкість у прийнятті рішень, вони розуміють, коли важливо не наслідувати того, що вже було в минулому зроблено;

- орієнтація на майбутнє. Тим, хто перебуває на нижчому рівні корпоративного управління, як правило, необхідна перспектива в межах кількох місяців. Вище керівництво має передбачити майбутнє принаймні на десятиліття.

Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організації, такі:

- підтримка. Поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;

- гармонізація відносин. Поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку тісних, що влаштовують усіх, взаємовідносин;

- акцент на досягненні мети. Поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі;

- сприяння роботі. Поведінка, що сприяє досягненню мети за допомогою програм, координації і планування, а також забезпечення необхідними ресурсами — інструментами, матеріалами, технічними засобами.

Форма і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль керівництва обирає керуючий. З'ясування змісту керівної діяльності в підприємницькій організації передбачає дослідження основ керівництва, зокрема лідерства, впливу та влади.

8.2. Сутність, види та характеристика колективів (груп)

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, **група (колектив)** — це дві й більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Організація будь-якого розміру складається з кількох груп; в багатьох випадках кількість груп дуже велика.

Групи, створені за бажанням керівництва організації, називають **формальними**. Вони виникають при:

- горизонтальному поділі праці (виникнення підрозділів)
- вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління)

У середині кожної формальної організації існують **формальні й неформальні** групи. Останні створюються переважно не за бажанням керівництва. Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп та організацій, що сильно впливає на якість та ефективність діяльності.

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

У будь-якій організації існує три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

Прикладами **груп керівників** можуть бути: президент компанії і віцепрезиденти; директор магазину і завідувачі відділів; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу. В організації можуть бути групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламодавців та ін.

Комітет — це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносять ради, комісії, збори, команди, товариства тощо.

Є два основні типи комітетів:

- спеціальний (тимчасовий), який створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т. ін.

- сталий, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль. Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, групу планування, товариство покупців, комісію з розгляду скарг працівників та ін.

Комітети доцільні в таких випадках:

- при розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;
- з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів;

■ при виникненні необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення, зменшення заробітків, ліквідація підрозділів, пониження в посаді тощо);

■ для підняття морального духу працівників організації, і т.ін.

Можливі випадки виникнення і неформальних комітетів, наприклад страйкового.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу, і на результати діяльності організації.

Особливу увагу менеджер повинен приділяти **неформальним групам**, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні й формальні групи та сильно впливати на управління.

Неформальна група — це спонтанно створений колектив людей (працівників), які вступають в регулярну взаємодію з метою досягнення певних цілей. Останні і є причиною існування неформальних організацій.

Неформальні організації мають багато спільного з формальними, а саме:

- 1) керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;
- 2) використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);
- 3) застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і відмінності:

- 1) формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні — спонтанно.
- 2) структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних — у результаті соціальної взаємодії;
- 3) працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу, а до неформальної — для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, тісного спілкування;
- 4) формальна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна — в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.

Основні характеристики неформальних організацій:

- 1) соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій тощо;
- 2) опір перемінам, які виникають через загрозу існуванню неформальної групи;
- 3) наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме положення як у формальних групах.

Різниця полягає лише в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а лідер неформальної — шляхом визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за

адміністративні рамки формальної організації, але все-таки найперші функції – це допомога групі в досягненні цілей та закріпленні її існування (групи).

Неформальні організації можуть заважати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати брехливі чулки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробництва.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти.

Для цього слід:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;
- уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;
- впливати на діяльність неформальних груп, використовуючи загальні функції, а також методи менеджменту;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;
- залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
- забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження брехливих чуток, які може розповсюджувати неформальна група.

8.3. 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.

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.

Слід виділити ще одне з найважливіших завдань — вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

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.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших людей. 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 і т. ін. У багатьох випадках підлегли отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Менеджеру слід пам'ятати, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

8.4. Форми управлінського впливу: лідерство та влада

Слово **лідер** означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. **Лідерство** є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління.

Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між **керівництвом та лідерством** є певні відмінності. Так, якщо керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що

підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. 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.

Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства. Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні:

- 1) характеристики лідера;
- 2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристику організації — її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;
- 4) соціальне, економічне і політичне середовище.

Лідерство — це складне поєднання зазначених змінних. 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.

8.5. Форми влади.

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати — треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини.

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.

Менеджмент виділяє такі форми влади, які може застосувати будь-який керівник (менеджер):

1. Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Експертна влада в своїй основі має вплив через "розумну" віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта, тим більше в нього влади. 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.

В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх "експертами" і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже він вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

2. Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона дійова, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу. 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.

Недоліки полягають у тому, що:

1. традиції можуть бути спрямовані проти перемін;
2. 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, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада ґрунтується на святих традиціях, загальновизнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів.

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.

3. Влада, яка базується на засадах примусу (виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або зробити інші неприємності).

Влада, яка базується на засадах примусу, — це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, повагу, захищеність.

Недоліками впливу через страх є:

- великі витрати на управління;
- відсутність довіри до керівництва;
- поява бажання у підлеглих обманувати керівництво, організацію; виникнення незадоволеності роботою.

4. Влада, яка базується на засадах винагороди.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини — своє сприйняття і розуміння цінностей. Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми; те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

5. Еталонна влада (влада власного прикладу того керівника, що впливає).

Влада прикладу (еталонна) ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають такі характеристики особистостей (лідерів):

- енергійність ("випромінювання" енергії);
- впливова зовнішність;
- незалежність характеру;
- добрі ораторські здібності;
- сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості, зарозумілості;
- достойні та впевнені манери поведінки.

До недоліків слід віднести:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

8.6. 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 зростає необхідність пошуку способів співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість впливати на нього нетрадиційними, суто емпіричними методами.

Тут заслуговують на увагу **дві форми впливу**, здатні спонукати виконавців до активного співробітництва, — це **переконання й участь**. У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу являє собою ефективну передачу своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник мовчазно припускає, що виконавець має певну владу, яка може обмежити управлінські дії керівника. Наприклад, навіть за умови, що керівник має повноваження для впровадження нової організаційної структури без узгодження з підлеглими, все ж більш правильно і практично вислухати всі думки й пояснити, чому зміни бажані, а можливо, й необхідні. Активно домагаючись підтримки, керівник суттєво впливає на потребу виконавця в повазі. Якщо виконавець 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.

Домогтися ефективного впливу шляхом переконання можна за допомогою таких правил:

- точно визначте потреби підлеглого і зверніться до цих потреб;
- розмову починайте з того, що приємно співрозмовнику;
- створіть образ, який викликає велику довіру і відчуття надійності;
- просіть більше, ніж насправді потрібно або хочеться (однак цей підхід може спрацювати і проти вас, якщо ви проситимете надто багато);
- говоріть, враховуючи інтереси слухачів, а не лише свої особисті.

Недоліками переконання є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно, як правило, більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений юридичною (законною) владою, заснованою на примусі. Вплив шляхом переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від використання інших інструментів впливу.

Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний із зверненням до потреб високого рівня. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Однак участь як метод впливу варто використовувати, якщо такі потреби є активними мотивуючими факторами. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю натурою працівників використання цього методу частіше всього буде малоефективним. Самі керівники ставляться до цього методу стримано, тому що часто вони не хочуть відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

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.**

8.7. Лідерство. Теорії лідерства.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен себе поводити керівник, котрий є лідером, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації.

Існують **три підходи**, розроблені американськими вченими, які роблять спробу відповісти на ці питання.

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 керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, здоровий глузд, мудрість, впевненість в собі)

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося. В різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості.

2) **Підхід з позиції поведінки.** Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва на авторитарний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину. Розробники підходу шукали найбільш оптимальний стиль керівництва. Але виявилось, що такого стилю не існує: стиль керівництва міняється залежно від ситуації.

3) **Ситуаційний підхід.** 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.

8.8. Стилi керівництва.

Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

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, демократичний, ліберальний та змішаний.**

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Автократ свідомо апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих

Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

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.

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у високих цілях, автономії і самовираженні.

Демократичні керівники при прийнятті рішень орієнтуються на зворотний зв'язок з персоналом. Деякі практикують колективне прийняття рішень після ознайомлення з інформацією від персоналу і прислухаються до їхньої думки.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник не бере активної участі в керуванні колективом, який постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх. Для виконання будь-якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих, сам же він нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її. Нерідко прагне до зниження своєї відповідальності, контролює роботу від випадку до випадку, відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих. Недостатньо товариський. 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.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

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:

1. — диктатор (авторитарний, директивний тип управління); головну увагу приділяє виробництву і недостатньо уваги звертає на окремих людей і колектив у цілому;

2. — демократ (колективістський тип, свій хлопець); головну увагу приділяє людям, зміцненню колективізму та створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

3. — песиміст (ліберальний тип, невтручання); не приділяє уваги ні людям, ні виробництву. Він не на своєму місці;

4. — організатор (діловий тип, компетентний); максимум уваги приділяє людям і виробництву;

5. — маніпулятор (виважений тип, інтелектуал); приблизно порівну свою увагу приділяє людям і виробництву.

Внаслідок наукових досліджень було 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.

8.9. 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 Фідлера.

Згідно з цією моделлю увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

2. Чіткість формування завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільше підходять стабільному стилю.

При виборі стилю керівництва (за Фідлером) слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуацій. Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та

розстановки керівних кадрів.

2. Ситуаційний підхід «шлях — ціль» Мітчелла і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.
 2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.
 3. Забезпечення підтримки.
 4. Наставництво.
 5. Усунення перепон у роботі підлеглих.
 6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.
 7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.
- Один із авторів підходу професор Хаус виділив 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 (партисипативний) — керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.
4. Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлеглі отримують напружене завдання, 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 не однозначний, 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 (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

3. Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.

Згідно з нею стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягти мети, 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 міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп підлеглих.

4. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона.

Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має 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 отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему.

3. Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.

4. Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення.

5. Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

РОЗДІЛ 8. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

8.1. Зміст роботи керівника з управління організацією

Родоначальник теорії наукової організації праці Ф. Тейлор описав зміст роботи керівника організації такими словами: "Плануй — роби — дивись — впливай". Складові цієї формули є основою визначення фаз управлінського циклу в діяльності керівника організації.

У процесі внутрішньо-організаційного поділу праці відбулося відокремлення управлінської діяльності від неуправлінської, внаслідок чого виникла потреба в професії керівника та визначенні кола його обов'язків і відповідальності. Багато аспектів управлінської діяльності є загальними для всіх керівників у всіх організаціях, що підтверджує доцільність розгляду проблем керівництва, починаючи саме з управлінських.

Управління виробництвом — це складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний і організаційно-технічний процес впливу суб'єкта управління на конкретний об'єкт (дільниця, цех, відділ, підприємство), здійснюваний за певною технологією, за допомогою системи методів і технічних засобів з метою досягнення об'єктом (керуваною системою) заданих параметрів та стану.

Механізм управління являє собою сукупність конкретних стосунків між людьми, підприємствами, органами управління, в основі яких лежить вплив суб'єкта на об'єкт управління. Ці стосунки складаються із різноманітних організаційних, інформаційних зв'язків, взаємодії різних елементів, ланок суб'єкта управління. Вони виникають усередині суб'єкта управління, між суб'єктом і об'єктом, а також між органами управління різних рівнів. Тому керівник має добре знати як особисті інтереси й мету підпорядкованих йому працівників, так і завдання, що стоять у цілому перед колективом для того, щоб відповідним чином спрямовувати їх у єдине русло. У конкретній управлінській діяльності управління діяльністю організації і управління людьми виступають як єдиний взаємозумовлений (внутрішньо-інтегрований) процес. Зміст керівництва як управлінської діяльності керівника має загальний характер, тому воно і є предметом наукового дослідження.

Керівництво організацією є істотним компонентом ефективності її управління. Основні фактори керівництва сучасною організацією наступні: підтримка підлеглих, спрямована на виховання в них почуття власної гідності; гармонізація ефективних зв'язків між персоналом фірми; акцент на досягненні групової мети і досконалості в роботі; сприяння ефективній роботі колективу за допомогою програм, координації та планування, а також забезпечення необхідними ресурсами.

Управління умовно можна поділити на управління діяльністю організації і управління людьми. Через системи управління керівники прагнуть впливати на процес досягнення поставленої мети на етапах планування, виконання і контролю за результатами виконання. Успішного

управління діяльністю не може бути досягнуто без відповідного управління людьми. Останнє означає діяльність щодо керівництва персоналом. Цю сферу управління часто називають роботою керівника.

Весь організаційний цикл процесу управління спрямований на реалізацію системи функцій менеджменту підприємства з метою досягнення запланованих результатів діяльності.

Роль керівника-менеджера можна охарактеризувати такою послідовністю дій:

- визначення мети діяльності;
- розробка стратегії і тактики досягнення цієї мети;
- встановлення конкретних завдань;
- розробка та вибір ефективних методів управління;
- організація і контроль за головними напрямками діяльності й розвитком фірми;
- аналіз і оцінювання ефективності прийнятих рішень, результатів виконання їх;
- набір і розстановка керівників підрозділів фірми й апарату управління;
- аналіз проблем, сприятливих можливостей для розвитку та їхнього впливу на діяльність фірми;
- розроблення підходів до вирішення проблем і вибору варіантів;
- аналіз можливих наслідків планованої діяльності;
- вибір кращої альтернативи;
- керівництво програмами, включно з комунікаціями і мотивацією;
- оцінювання міри досягнення мети;
- виявлення найважливіших тенденцій і можливих збоїв як у діяльності фірми, так і в її оточенні;

Процес управління, здійснюваний менеджером виробництва, має циклічний, безупинний характер і протікає в часі й у просторі. За часом він може тривати від кількох хвилин до кількох місяців і навіть років. Просторові характеристики процесу управління можуть охоплювати від робочого місця підрозділу підприємства до галузі в цілому.

Тривалість циклу управління складається з часу на збір, передачу й опрацювання інформації; розроблення і прийняття рішень; організацію виконання рішень. В управлінській діяльності менеджер постійно прагне скоротити час на виконання всіх без винятку операцій, спростити організаційні й документальні процедури, використовувати новітні технічні засоби.

Діяльність менеджера за технологією проходження кожного етапу управління умовно можна поділити на три основні забезпечуючі цикли:

- інформаційний цикл — пошук, збір, передача, опрацювання, збереження науково-технічної, економічної, облікової та іншої інформації;
- логіко-розумовий цикл — розроблення і прийняття управлінських рішень: дослідження, розроблення, розрахунки, прогнози, прийняття рішень;
- організаційний цикл — організаційний вплив на об'єкт управління для

реалізації рішень: добір і розстановка кадрів, доведення завдань до виконавців, диспетчеризація, координація, контроль, виконання та ін.

Результативність управління організацією залежить від того, наскільки добре виконуються етапи циклу управління.

У різних визначеннях управління, що зустрічаються в теорії менеджменту, підкреслюється значення того чи іншого моменту, процесу в управлінській діяльності, які здійснюються на конкретному місці й часі з позиції суб'єкта управлінської діяльності.

Наприклад, у визначенні "Управління — це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення максимально добрих результатів", увага акцентується на такому елементі управлінської діяльності, як вплив, і на його цільовій спрямованості.

У визначенні "Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом" підкреслюється необхідність об'єднання зусиль одних та інших для досягнення визначених результатів.

Визначення "Управління — це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу" акцентує увагу на важливості організуючого начала для ефективної спільної діяльності людей.

Управління підприємницькою структурою включає: управління діяльністю (планування, визначення виробничих завдань, створення системи обліку робіт, контроль за виконанням завдань); управління людьми (забезпечення співробітництва між персоналом організації, кадрова політика, навчання, налагодження комунікацій, мотивація тощо); управління зв'язками поза організацією; подальше вдосконалювання всієї управлінської діяльності.

В узагальненому вигляді керівництво (управління людьми) може бути зведене до таких аспектів: видача директив щодо того, що потрібно зробити; налагодження співробітництва між людьми; забезпечення ресурсами; досягнення поставленої мети. Мета керівництва — спонукати людей працювати ефективно і з бажанням.

Практика господарювання свідчить, що керівник повинен постійно адаптувати, раціоналізувати і переорієнтовувати організацію відповідно до вимог зовнішніх умов. Керівництво — це комбінація переконання, примусу і прикладу, здатна змусити людей виконувати те, що від них вимагається.

Відповідно керівник — це особа, яка спрямовує інших людей і керує ними в їхній спільній діяльності, спрямованій на досягнення поставленої мети.

Одним з основних інструментів сучасного керівництва виступає налагодження ефективних зв'язків між працівниками. Керівник має тонко реагувати на настрої та думки, котрі виникають у трудовому колективі, він має досконало володіти здатністю переконувати и домагатися підтримки своїх рішень і обраного ним курсу з боку підлеглих, колег, вищого керівництва, контрагентів.

Характерні риси сучасного керівника такі:

— орієнтація на людей. Більше часу присвячує взаємодії з людьми і менше часу проводить в офісі, розробляючи неймовірні плани;

— ставлення до виконання. Поряд з орієнтацією на людей робить наголос на виконанні. Успішне виконання вимагає поєднання спеціальних навичок і знань в галузі управління з практичним використанням їх для спрямування персоналу на виконання завдань;

— дух суперництва. Сучасний керівник повинен уміти добиватися успіху за умов гострої конкуренції. Тиск, який створює міжнародна конкуренція, змінює формулу успіху керівника. Не трудовий стаж або освіта, а лише вміння виправдовувати очікування вищого керівництва є вирішальним фактором у діяльності сучасного менеджера;

— зовнішня перспектива. Управлінська майстерність має бути спрямована на будь-кого, хто має відношення до успіху;

— орієнтація на системи. Складність сучасних відносин вимагає, щоб керівник став фахівцем у галузі управління системами;

— прагматизм, гнучкість та здатність мати справу з невизначеністю. Прагнення до розробки чистих принципів, котрі можуть привести керівника до успіху, не має сенсу. Керівникам, які досягли успіху, властива гнучкість у прийнятті рішень, вони розуміють, коли важливо не наслідувати того, що вже було в минулому зроблено;

— орієнтація на майбутнє. Тим, хто перебуває на нижчому рівні корпоративного управління, як правило, необхідна перспектива в межах кількох місяців. Вище керівництво має передбачити майбутнє принаймні на десятиліття.

Основні фактори, що сприяють ефективному керівництву організації, такі:

— підтримка. Поведінка, що вселяє підлеглому почуття власної значимості;

— гармонізація відносин. Поведінка, що заохочує членів колективу до розвитку тісних, що влаштовують усіх, взаємовідносин;

— акцент на досягненні мети. Поведінка, що стимулює ентузіазм у досягненні групової мети або досконалості в роботі;

— сприяння роботі. Поведінка, що сприяє досягненню мети за допомогою програм, координації і планування, а також забезпечення необхідними ресурсами — інструментами, матеріалами, технічними засобами.

Форма і масштаби цих факторів залежать від того, який стиль керівництва обирає керуючий. З'ясування змісту керівної діяльності в підприємницькій організації передбачає дослідження основ керівництва, зокрема лідерства, впливу та влади.

8.2. Сутність, види та характеристика колективів (груп)

За визначенням американського економіста Марвіна Шоу, **група (колектив)** — це дві й більше осіб, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа здійснює вплив на конкретних людей (працівників) і одночасно перебуває під впливом інших осіб.

Організація будь-якого розміру складається з кількох груп; в багатьох випадках кількість груп дуже велика.

Групи, створені за бажанням керівництва організації, називають **формальними**. Вони виникають при:

- горизонтальному поділі праці (виникнення підрозділів)
- вертикальному поділі праці (виникнення рівнів управління)

У середині кожної формальної організації існують **формальні й неформальні** групи. Останні створюються переважно не за бажанням керівництва. Існує складне переплетіння формальних і неформальних груп та організацій, що сильно впливає на якість та ефективність діяльності.

Первинною функцією формальних груп є виконання певних завдань і досягнення конкретних цілей.

У будь-якій організації існує три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи);
- цільові виробничі (господарські) групи;
- комітети.

Прикладами **груп керівників** можуть бути: президент компанії і віцепрезиденти; директор магазину і завідувачі відділів; директор заводу і його заступники; начальник цеху і його заступники.

Цільові виробничі (господарські) групи складаються з осіб, які виконують одне завдання. Вони мають певну самостійність, планують самі свою роботу. В організації можуть бути групи конструкторів, технологів, фінансистів, постачальників, рекламодавців та ін.

Комітет — це група, якій організація делегує свої повноваження для виконання конкретного завдання. До комітетів відносять ради, комісії, збори, команди, товариства тощо.

Є два основні типи комітетів:

■ спеціальний (тимчасовий), який створюється для виявлення проблем, розв'язання локальних, глобальних чи делікатних питань, розробки альтернативних рішень і т. ін.

■ сталий, який діє перманентно і має конкретну, найчастіше довготривалу ціль. Сюди можна віднести раду директорів, науково-технічну раду організації, ревізійну комісію, групу планування, товариство покупців, комісію з розгляду скарг працівників та ін.

Комітети доцільні в таких випадках:

- при розв'язанні проблеми в новій галузі знань, новій сфері діяльності;
- з метою координації діяльності підрозділів, служб, окремих працівників і колективів;

- при виникненні необхідності прийняття непопулярних рішень (скорочення, зменшення заробітків, ліквідація підрозділів, пониження в посаді тощо);

- для підняття морального духу працівників організації, і т.ін.

Можливі випадки виникнення і неформальних комітетів, наприклад страйкового.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що формальні групи повинні працювати як єдиний налагоджений колектив. Чим краще керівник володіє механізмами управління групами і факторами дії на них, тим сильніше він впливає і на окрему особу, і на результати діяльності організації.

Особливу увагу менеджер повинен приділяти **неформальним групам**, оскільки вони можуть стати домінуючими в організації, взаємно проникати в інші неформальні й формальні групи та сильно впливати на управління.

Неформальна група — це спонтанно створений колектив людей (працівників), які вступають в регулярну взаємодію з метою досягнення певних цілей. Останні і є причиною існування неформальних організацій.

Неформальні організації мають багато спільного з формальними, а саме:

4) керуються лідерами з метою виконання певних завдань на основі конкретної ієрархії;

5) використовують у своїй діяльності неписані правила (норми);

6) застосовують певну систему винагород, заохочень і санкцій.

Але є і відмінності:

5) формальні організації створюються за продуманим планом, а неформальні — спонтанно.

6) структура формальних організацій створюється свідомо, а неформальних — у результаті соціальної взаємодії;

7) працівники формальної організації вступають до неї з метою реалізації її цілей, отримання доходу, досягнення престижу, а до неформальної — для задоволення почуття причетності, здійснення взаємодопомоги, тісного спілкування;

8) формальна організація створюється переважно за рішенням керівництва, а неформальна — в результаті виникнення зацікавленості, симпатії тощо.

Основні характеристики неформальних організацій:

4) соціальний контроль, який здійснюється шляхом вироблення і закріплення групових еталонів допустимої поведінки, жорстких санкцій тощо;

5) опір перемінам, які виникають через загрозу існуванню неформальної групи;

6) наявність неформальних лідерів, які займають фактично таке саме положення як у формальних групах.

Різниця полягає лише в тому, що лідер формальної організації отримує свої повноваження офіційно, а лідер неформальної — шляхом визнання його групою. Тому сфера впливу неформального лідера може виходити за

адміністративні рамки формальної організації, але все-таки найперші функції – це допомога групі в досягненні цілей та закріпленні її існування (групи).

Неформальні організації можуть заважати досягненню формальних цілей, негативно впливати на дисципліну праці, розповсюджувати брехливі чулки, сприяти висуненню некомпетентних керівників, стримувати модернізацію виробництва.

Оскільки неформальні групи (організації) є явищем об'єктивним, то менеджер повинен навчитись ефективно ними управляти.

Для цього слід:

- визнати існування неформальної групи, а також те, що її знищення може призвести до ліквідації самої формальної організації;
- уміти вислуховувати думки, міркування та пропозиції членів та лідерів неформальної групи;
- впливати на діяльність неформальних груп, використовуючи загальні функції, а також методи менеджменту;
- оцінювати кожне рішення з позиції забезпечення якісної взаємодії керівництва з неформальною групою;
- залучати лідерів та членів неформальних груп до участі у виробленні управлінських рішень;
- забезпечувати швидку підготовку точної інформації з метою попередження брехливих чуток, які може розповсюджувати неформальна група.

8.3. 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.

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.

Слід виділити ще одне з найважливіших завдань — вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

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.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших людей. 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 і т. ін. У багатьох випадках підлегли отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Менеджеру слід пам'ятати, що керівництво здійснюється за допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень.

8.4. Форми управлінського впливу: лідерство та влада

Слово **лідер** означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління — показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. **Лідерство** є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління.

Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між **керівництвом та лідерством** є певні відмінності. Так, якщо керівництво — це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що

підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. 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.

Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства. Лідерство як відповідне соціальне відношення включає чотири головні змінні:

- 1) характеристики лідера;
- 2) позицію, потреби й інші характеристики його послідовників;
- 3) характеристику організації — її мету, структуру, природу завдань, котрі має бути виконано;
- 4) соціальне, економічне і політичне середовище.

Лідерство — це складне поєднання зазначених змінних. 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.

8.5. Форми влади.

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати — треба мати основу влади. Влада базується на зверненні до активних потреб людини.

На рівні держави слід виділити три форми влади:

- 4) законодавчу;
- 5) виконавчу;
- 6) судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Менеджмент виділяє такі форми влади, які може застосувати будь-який керівник (менеджер):

4. Експертна влада передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та практичні навички. Дії такого керівника сприймаються підлеглими як зразкові і не підлягають сумніву. Вони виконують накази, бо досвід засвідчує, що це приведе до задоволення потреб виконавця.

Експертна влада в своїй основі має вплив через "розумну" віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта, тим більше в нього влади. 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.

В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх "експертами" і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджера не слід робити трагедії. Адже він вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

2. Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона дійова, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу. 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.

Недоліки полягають у тому, що:

1. традиції можуть бути спрямовані проти перемін;

5. 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.

манерах.

Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада ґрунтується на святих традиціях, загальновизнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів, королів.

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.

6. Влада, яка базується на засадах примусу (виконавець вірить в те, що влада може заважати задоволенню певної потреби або зробити інші неприємності).

Влада, яка базується на засадах примусу, — це вплив через страх. Наприклад, страх втратити роботу, повагу, захищеність.

Недоліками впливу через страх є:

- великі витрати на управління;
- відсутність довіри до керівництва;
- поява бажання у підлеглих обманувати керівництво, організацію;

виникнення незадоволеності роботою.

4. Влада, яка базується на засадах винагороди.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода повинна бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини — своє сприйняття і розуміння цінностей. Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

До недоліків можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;

те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

5. Еталонна влада (влада власного прикладу того керівника, що впливає).

Влада прикладу (еталонна) ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідерів. При цьому велике значення мають такі характеристики особистостей (лідерів):

- енергійність ("випромінювання" енергії);
- впливова зовнішність;
- незалежність характеру;
- добрі ораторські здібності;
- сприйняття похвал своєї особи без самолюбства, пихатості, зарозумілості;
- достойні та впевнені манери поведінки.

До недоліків слід віднести:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

8.6. 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 зростає необхідність пошуку способів співробітництва з боку виконавця, щоб мати можливість впливати на нього нетрадиційними, суто емпіричними методами.

Тут заслуговують на увагу **дві форми впливу**, здатні спонукати виконавців до активного співробітництва, — це **переконання й участь**. У сучасних умовах ефективність керівництва можна підвищити тільки вдосконалюючи свої навички в цих двох формах впливу.

Переконання як форма впливу являє собою ефективну передачу своєї точки зору. Використовуючи переконання, керівник мовчазно припускає, що виконавець має певну владу, яка може обмежити управлінські дії керівника. Наприклад, навіть за умови, що керівник має повноваження для впровадження нової організаційної структури без узгодження з підлеглими, все ж більш правильно і практично вислухати всі думки й пояснити, чому зміни бажані, а можливо, й необхідні. Активно домагаючись підтримки, керівник суттєво впливає на потребу виконавця в повазі. Якщо виконавець 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, постарается 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.

Домогтися ефективного впливу шляхом переконання можна за допомогою таких правил:

- точно визначте потреби підлеглого і зверніться до цих потреб;
- розмову починайте з того, що приємно співрозмовнику;
- створіть образ, який викликає велику довіру і відчуття надійності;
- просіть більше, ніж насправді потрібно або хочеться (однак цей підхід може спрацювати і проти вас, якщо ви проситимете надто багато);
- говоріть, враховуючи інтереси слухачів, а не лише свої особисті.

Недоліками переконання є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування даного підходу.

Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно, як правило, більше часу і зусиль, ніж видати наказ, підкріплений юридичною (законною) владою, заснованою на примусі. Вплив шляхом переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від використання інших інструментів впливу.

Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний із зверненням до потреб високого рівня. Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Однак участь як метод впливу варто використовувати, якщо такі потреби є активними мотивуючими факторами. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю натурою працівників використання цього методу частіше всього буде малоефективним. Самі керівники ставляться до цього методу стримано, тому що часто вони не хочуть відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

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.**

8.7. Лідерство. Теорії лідерства.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен себе поводити керівник, котрий є лідером, які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації.

Існують **три підходи**, розроблені американськими вченими, які роблять спробу відповісти на ці питання.

2) **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 керівники мають певний перелік особистих якостей, які є загальними для всіх (чесність, рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, освіта, здоровий глузд, мудрість, впевненість в собі)

Але визначити перелік якостей, характерних для кращих керівників, не вдалося. В різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості.

4) **Підхід з позиції поведінки.** Згідно з цією позицією ефективність керівництва визначається не особистими якостями, а манерою поведінки керівника. В основі підходу лежить поділ стилів керівництва на авторитарний, демократичний, ліберальний, орієнтований на роботу, орієнтований на людину. Розробники підходу шукали найбільш оптимальний стиль керівництва. Але виявилось, що такого стилю не існує: стиль керівництва міняється залежно від ситуації.

5) **Ситуаційний підхід.** 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.

8.8. Стилi керівництва.

Стиль є формою реалізації методів керівництва, яку менеджер вибирає відповідно до його особистих, суб'єктивно-психологічних характеристик.

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, демократичний, ліберальний та змішаний.**

Авторитарне керівництво базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Автократ свідомо апелює до потреб більш низького рівня своїх підлеглих

Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

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.

Демократичне керівництво апелює до потреб більш високого рівня, а саме до потреб у високих цілях, автономії і самовираженні.

Демократичні керівники при прийнятті рішень орієнтуються на зворотний зв'язок з персоналом. Деякі практикують колективне прийняття рішень після ознайомлення з інформацією від персоналу і прислухаються до їхньої думки.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Ліберальний стиль управління характеризується тим, що керівник не бере активної участі в керуванні колективом, який постійно очікує вказівок зверху і навіть вимагає їх. Для виконання будь-якої роботи керівнику нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих, сам же він нечасто береться за виконання складної справи, а прагне уникати її. Нерідко прагне до зниження своєї відповідальності, контролює роботу від випадку до випадку, відрізняється низькою вимогливістю до підлеглих. Недостатньо товариський. 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.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

Аналіз демократичного стилю керівництва показав, що ділова поведінка керівника може бути двох типів:

3. поведінка, спрямована на працівників;
4. 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:

1. — диктатор (авторитарний, директивний тип управління); головну увагу приділяє виробництву і недостатньо уваги звертає на окремих людей і колектив у цілому;

2. — демократ (колективістський тип, свій хлопець); головну увагу приділяє людям, зміцненню колективізму та створенню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;

3. — песиміст (ліберальний тип, невтручання); не приділяє уваги ні людям, ні виробництву. Він не на своєму місці;

4. — організатор (діловий тип, компетентний); максимум уваги приділяє людям і виробництву;

5. — маніпулятор (виважений тип, інтелектуал); приблизно порівну свою увагу приділяє людям і виробництву.

Внаслідок наукових досліджень було 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.

8.9. 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 Фідлера.

Згідно з цією моделлю увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

4. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

5. Чіткість формування завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

6. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільше підходять стабільному стилю.

При виборі стилю керівництва (за Фідлером) слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуацій. Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та

розстановки керівних кадрів.

2. Ситуаційний підхід «шлях — ціль» Мітчелла і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує підлеглих на досягнення цілей організації через вплив на шляхи досягнення цих цілей. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

8. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.

9. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.

10. Забезпечення підтримки.

11. Наставництво.

12. Усунення перепон у роботі підлеглих.

13. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.

14. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу професор Хаус виділив 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 (партисипативний) — керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлегли отримують напружене завдання, 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 не однозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю. Якщо підлегли хочуть і мають впевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлегли повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

3. Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі та Бланшара.

Згідно з нею стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягти мети, 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 міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп підлеглих.

4. Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона.

Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має 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 отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам розв'язує проблему.

3. Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення.

4. Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення.

5. Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ, ПЕРЕМІНАМИ ТА СТРЕСАМИ.

9.1. Природа конфлікту, типи і причини конфліктів та управління ними.

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 кожен суб'єкт нав'язує свою точку зору, цілі, думки, гостру суперечку і заважає, перешкоджає іншому суб'єктові чинити так само.

Серед багатьох людей, і дуже часто в середовищі менеджерів, панує думка про те, що конфлікти не бажані. Однак сучасний американський менеджмент підкреслює бажаність конфліктів, вбачає їхнє позитивне значення та вимагає вміння керувати ними.

Конфлікти класифікуються за такими ознакам:

1. За ознакою результатів:

- **функціональні** – підвищують ефективність діяльності організації;
- **дисфункціональні** – знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групового співробітництва і, як наслідок, ефективність діяльності організації.

2. За змістом:

- **внутрішньо-особистий**. Найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечні та навіть протилежні вимоги;

- **міжособистий**. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо;

- **конфлікт між особою і групою**. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов'язків, загальних „правил гри”, етики поведінки, культури взаємовідносин тощо;

- **міжгруповий**. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами тощо. Основною причиною є зіткнення інтересів різних груп.

Мескон, Альберт та Хедоурі вважають, що **причинами конфлікту** є:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;

- несхожість цілей;
- відмінності в уявленнях про якусь конкретну ситуацію та про цінності;

- різне розуміння та сприйняття цінностей;
- відмінності у манері поведінки;
- неправильна інформація;
- незадовільні комунікації;
- відмінності у життєвому досвіді;
- різка зміна подій тощо.

Способи управління конфліктом можна поділити на:

- структурні;
- міжособисті.

Доцільно виділити **чотири структурні методи** розв'язання конфлікту:

1. роз'яснення вимог до роботи;
2. використання координаційних, інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи тощо);
3. визначення загальноорганізаційних комплексних цілей з метою спрямування зусиль усіх працівників на досягнення загальної єдиної мети;
4. використання системи винагород (премій, матеріальних заохочень, підвищення по службі тощо)

Є **п'ять основних міжособистих способів** розв'язання конфлікту:

1. ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
2. згладжування (гасіння бажань до конфлікту);
3. примус (конфлікт ліквідується силою влади чи іншим примусовим способом);
4. компроміс (поєднання взглядів);
5. розв'язання проблеми, яка призвела до конфлікту.

Залежно від ефективності управління конфліктною ситуацією бувають такі наслідки:

1. Функціональні (позитивні):
 - виробка прийнятних рішень;
 - схильність до співпраці;
 - поліпшення взаємин між працівниками, підлеглими та керівниками;
 - поява додаткових ідей;
 - виникнення додаткових альтернатив тощо.
2. Дисфункціональні (негативні, які заважають досягненню мети):
 - погіршення взаємин між працівниками;
 - незадовільний моральний клімат, падіння продуктивності праці, плинність кадрів;
 - послаблене співробітництво в майбутньому;
 - непродуктивна конкуренція з іншими групами чи працівниками;
 - пошук „ворогів”;
 - зменшення взаємодії сторін конфлікту;

- збільшення ворожості між суб'єктами конфлікту;
- перебільшення значення „перемоги”;
- тривале святкування перемоги тощо.

9.2. Природа організаційних перемін та управління ними.

Переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.

Всі переміни взаємозв'язані між собою. Переміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

1. оцінку і зміну цілей організації;
2. зміну структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо;
3. зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
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.

Американський вчений Грейнер визначає **три способи** розподілу влади між різними рівнями організації:

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 верховне 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 переїзди;
- 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 переїздам (новинкам), провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення.

9.3. 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 за допомогою агента перемін шляхом більш ефективного спільного регулювання, використовуючи культурні постулати, теорію і технологію прикладної науки про поведінку, дослідження дією.

Розглянемо характеристики основних складових організаційного розвитку:

Процес **розв'язання проблем та оновлення** в організації визначається впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Культура характеризується нормами поведінки, почуттями, стосунками між працівниками, розумінням цінностей тощо.

Спільне регулювання культури полягає в управлінському впливі на її найважливіші параметри.

Формальні робочі групи (керівники та їхні підлеглі) є головними об'єктами діяльності в організаційному розвитку.

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:

- діагнозу стану організації (здійснюється за результатами інтерв'ю, опитування, спостереження, вивчення документів);
- передачі отриманих даних членам організації;
- прийняття рішень з визначенням конкретних планів дій;
- реалізація планів дій;
- оцінки результатів розробки та впровадження планів дій шляхом збору відповідних даних та повторення розглянутого циклу.

Охарактеризовані складові елементи організаційного розвитку діють згідно з розробленим членами організації за участю консультанта планом, який може передбачати такі конкретні заходи:

- проведення діагностичних робіт;
- організація використання отриманих результатів досліджень;

- навчання та підвищення кваліфікації працівників організації;
- зміна структури організації;
- проведення консультацій з групових процесів;
- здійснення впливу на формування та діяльність неформальних груп в організації;
- створення формальних груп в організації;
- організація міжгрупової взаємодії;
- розробка пропозиції з метою подолання можливих конфліктів;
- залучення ключових фігур організації для діагностики;
- залучення консультантів з питань людської поведінки, мотивації тощо;
- забезпечення підтримки керівників більш високого рівня;
- реалізація заходів для підвищення розуміння суті організаційного розвитку;
- залучення співробітників відділів кадрів, соціологів, психологів, спеціалістів з охорони праці для оптимізації трудових відносин;
- оцінка результатів тощо.

9.4. 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:

— **організаційні** — відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, їхня невизначеність, нецікава робота, відсутність важливої справи;

— **персональні** — необхідність співіснування один з одним, смерті. дружини, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки і рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свят. І. порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

Науковці зазначають, що стреси формуються під впливом:

— позитивних видів почуття (вдячність, повага, довір'я, захоплення, прихильність, доброзичливість тощо);

— негативних (ненависть, недовір'я, презирство, ворожість, ревність, жадання помсти, загроза безпеці тощо);

— байдужості.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

— появу 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 і т.ін.);
- 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 запропонувати:

- 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 обгрунтовано 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 10. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНА ЕТИКА У МЕНЕДЖМЕНТІ

10.1. Соціальна відповідальність підприємців і менеджерів

Крім здійснення безпосередньої виробничо-господарської діяльності перед підприємцями та менеджерами постають проблеми соціальної відповідальності та соціальної етики. 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 державних законодавчих актів, інструкцій, норм тощо, які визначають, що організація може робити, а що ні.

Соціальна відповідальність - це добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності та відповідне їхнє реагування має переваги та недоліки.

Соціальна відповідальність має наступні переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи;
- змінює потреби суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й своїх працівників;
- формує норми моралі в самій організації;
- створює доброзичливі відносини між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства.

Недоліками є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечити високий рівень підзвітності суспільству;
- невміле задоволення соціальних потреб, тобто непрофесіоналізм;
- застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги та сприяє усуненню чи послабленню недоліків.

10.2. Етична поведінка

Соціальна відповідальність є похідною тих особистісних цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників 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.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою.

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.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки, а саме:

1. Запровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань та правил етики працівників організації.

Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації тощо.

Західний спеціаліст Тім Граут-Сміт підкреслює, що інстинкт наживи слід стримувати етичними нормами, створенням високоморального клімату в бізнесі. В розвинутих країнах ці підходи сьогодні переважають. Так, великі корпорації посилено афішують свою турботу про навколишнє середовище, створюють механізми «екологічної безпеки». Особливо це стосується хімічних, нафтопереробних та інших підприємств зі шкідливим виробництвом.

Деякі компанії під впливом норм етичної поведінки відмовляються навіть від вигідної експлуатації робочої сили в країнах, що розвиваються. Наприклад, один із світових лідерів у виробництві одягу компанія «Леві Страусс» недавно припинила свої капіталовкладення в економіку Бірми та Китаю 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, призначених оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів тощо з проблем етичної поведінки.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 1994.- 702с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основы менеджменту.- Львів,1995.- 238с.
3. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
4. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. — К.: Знання, 2004. —687 с.
5. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. Посібник. — К.: «Кондор», 2003 — 556 с.
6. Юргутіс І. А., Кравчук І.І. Основы менеджменту: Навч. Посібник. — К.: Освіта, 1998. — 256 с.
7. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 504 с.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб-ник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. — 504 с.
9. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник. - К.: Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2005. - 824 с.
10. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: Знання, 2006. — 366 с
11. Управління персоналом фірми. Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І. : Навчальний посібник. — Київ: ЦУЛ, 2003. — 272 с
12. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003.-296 с
13. Мельник П.В., Філоненко М.М., Гацька Л.П., Кошарська Н.Е. Менеджмент: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001. – 154 с.
14. Бесєдін М.О. **Основы менеджменту: Підручник** К.: Центр учбової літератури, 2005. — 528 с.

РОЗДІЛ 6. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Поняття і роль комунікацій
- 6.2. Групи, види і форми комунікацій
- 6.3. Процес комунікацій

Навчальна мета

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, що таке комунікації;
- зрозумієте, у чому сутність груп, видів і форм комунікацій;
- дізнаєтесь, як проходить процес комунікацій;
- зрозумієте, чому менеджери не досягають бажаних результатів через недосконалі комунікації.

Основні терміни й поняття: комунікації, група комунікацій, види комунікацій, форми комунікацій, процес комунікацій.

6.1. Поняття і роль комунікацій

Предметом праці в управлінні організацією завжди виступає управлінська інформація.

Термін комунікація походить від латинського слова «communis», що в перекладі на українську мову означає «загальне», тобто той, хто передає інформацію, хоче встановити «загальність» з тим, хто її отримує.

Комунікації – це обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців.

Основна роль комунікацій у поєднанні всіх функцій менеджменту, в досягненні бажаної поведінки окремих осіб чи колективу в організації. Як стверджують більшість економістів світу, керівник будь-якої організації витрачає на комунікації від 50 до 90 відсотків свого часу тому, що у процесі передачі інформації виникають різні перешкоди, такі як спотворення, непорозуміння, уповільнення, ігнорування тощо.

Із-за недосконалих комунікацій деякі менеджери не досягають бажаних результатів, незважаючи на свою компетентність, технологічну освіченість і добрі наміри. Вони стають безпорадними, і доручена робота не виконується, оскільки вказівки передаються неправильно.

Рис. 24. Основна інформація комунікацій

6.2. Групи, види і форми комунікацій

Основними групами комунікацій є усна, письмова та візуальна інформація.

Усна інформація – це інформація, передана словом. Письмова інформація – це інформація, передана на листку паперу.

Візуальна інформація – це інформація, що передається жестами.

Основними видами комунікацій є: інформативна, експресивна, переконуюча, соціально-ритуальна, паралінгвістична інформація.

Інформативна інформація – це інформація, яка носить інформативний характер.

Експресивна інформація – це інформація, яка передається з силою почуттів, переживань тощо.

Переконуюча інформація – це інформація, яка передається із захопленням.

Соціально-ритуальна інформація – це інформація, яка обов'язково відповідає нормам звичаїв соціально-культурної поведінки країн, регіонів, організацій тощо.

Паралінгвістична інформація – це інформація, яка передається за допомогою міміки, рухів, поз тощо.

Основними формами комунікацій є офіційна або неофіційна інформація.

Офіційна інформація – це інформація, що передається формальними каналами за допомогою наказів, розпоряджень тощо.

Неофіційна інформація – це інформація, яка передається неформальними каналами за допомогою чуток, пліток тощо.

Рис. 25. Основні групи комунікацій

Рис. 26. Основні види комунікацій

Рис. 27. Основні форми комунікацій

6.3. Процес комунікацій

Процес комунікацій – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Ефективність комунікацій залежить від якісного передавання керівником ідей та управлінської інформації і правильного сприйняття їх підлеглими.

Комунікації забезпечують рух інформації в ланцюгу: відправник, канал, одержувач, зворотний зв'язок.

Відправник – це керівник або організація вищого за ієрархією рівнем.

Канал – це спосіб передавання інформації від однієї людини до іншої.

У кожній організації присутні офіційні (формальні) або неофіційні (неформальні) способи.

Одержувач – це підлеглий працівник або нижча за ієрархічним рівнем організація.

Зворотний зв'язок – це уточнення зрозумілості керівником відправленої управлінської інформації і чи немає потреби у її повторності.

Основними елементами процесу комунікацій є кодування, повідомлення, декодування, зворотний зв'язок.

РОЗДІЛ 7. ВПЛИВ, ВЛАДА І ЛІДЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТІ

7.1. Поняття впливу, влади і лідерства

7.2. Форми впливу

7.3. Характеристика типів влади та лідерства в менеджменті

Навчальна мета

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, які основні форми впливу та типи влади у менеджменті;
- зрозумієте, що таке вплив, влада та лідерство;
- дізнаєтесь, як впливає лідер організації на людей;
- зрозумієте, у чому залежність підлеглого від керівника, а в чому керівника від підлеглого.

Основні терміни й поняття: вплив, влада, лідерство, сила влади, форми впливу, типи влади.

7.1. Поняття впливу, влади та лідерства

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка змінює поведінку іншої особи.

Влада – це можливість або офіційне право одних осіб впливати на поведінку інших або давати накази підлеглим, а також стимулювати чи карати їх при виконанні різних завдань.

Лідерство – це здатність людини чинити вплив на окремих осіб або групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації.

Сила влади залежить не стільки від рівня ієрархії в організації, скільки від ступеня залежності однієї особи від іншої.

Існує пряма залежність підлеглих від керівника в підвищенні заробітної плати, службовому підвищенні розширенні повноважень, задоволенні соціальних потреб тощо.

Залежність керівника від підлеглих – у необхідній інформації для прийняття рішень, здатності підлеглих виконати завдання тощо.

7.2. Форми впливу

Основними формами впливу можна вважати навіювання, переконання, прохання, погрозу, підкуп, наказ.

Навіювання – це вплив на особу не критикою, а особистим прикладом поведінки, авторитетом, словом тощо.

Переконання – це вплив на особу через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії.

Прохання – це вплив на особу через слово при добрих стосунках.

Погроза – це вплив на особу через залякування, обіцянки спричинити підлеглому зло тощо.

Підкуп – це вплив на особу через схиляння її на свій бік будь-якими засобами (гроші, вільний час та ін.).

Наказ – це офіційне розпорядження органів, що мають владу. Його не обговорюють, а виконують.

Рис. 29. Основні форми впливу

7.3. Характеристика типів влади та лідерства в менеджменті

Основними формами влади є: заснована на примусі, заснована на винагороді, експертна, еталонна (харизма), законна (традиційна) тощо.

Заснована на примусі, якщо підлеглий відчуває, що керівник може його позбавити певних ресурсів, благ або звільнити з роботи тощо.

Заснована на винагороді, якщо підлеглий відчуває, що керівник може задовольнити ті чи інші його потреби.

Експертна, якщо підлеглий вірить у достатні знання керівника для прийняття ефективних рішень.

Еталонна (харизма), якщо підлеглий сприймає поведінку керівника як приклад для себе.

Законна (традиційна), якщо підлеглий вірить у законність рішень вищого за рівнем керівника і тому підкоряється безпосередньому керівнику.

РОЗДІЛ 8. СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА

8.1. Поняття стилів управління

8.2. Авторитарний стиль управління

8.3. Демократичний стиль управління

8.4. Ліберальний стиль управління

Навчальна мета

Прочитавши цей розділ, ви:

- з'ясуєте, що таке стиль керівництва;
- зрозумієте, в чому полягає основна відмінність стилів керівництва;
- дізнаєтесь про позитивні та негативні особливості різних стилів керівництва.

Основні терміни й поняття: стиль керівництва, авторитарний стиль, демократичний стиль, ліберальний стиль.

8.1. Поняття стилів управління

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих.

Основними стилями керівництва є автократичний, демократичний, ліберальний.

Рис. 31. Основні стилі керівництва

8.2. Автократичний стиль управління

Автократичний стиль – це поведінка керівника, який має достатній обсяг влади для нав'язування своєї волі підлеглим.

Основними позитивними характеристиками керівника-автократа є: відданість, ризикованість, оперативність, настирливість тощо.

Негативним у керівника-автократа є: надмірна централізація влади, свідоме обмеження контактів з підлеглими, нетерпимість до заперечень, формальне проведення нарад, перевищення меж законів, часте застосування адміністративних стягнень тощо.

8.3. Демократичний стиль управління

Демократичний стиль – це поведінка керівника, який намагається не нав'язувати свою волю підлеглим, а створює клімат у колективі, де працівники мотивують себе самі до праці через потреби вищого рівня.

Основними позитивними характеристиками керівника-демократа є: справедливість, повага до підлеглих, турбота про них, делегування другорядних питань підлеглим, прислуховування до думок підлеглих, доведення вказівок підлеглим у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, інформування колективу про стан справ та перспективи розвитку організації тощо.

8.4. Ліберальний стиль управління

Ліберальний стиль – це поведінка керівника, який надає своїм підлеглим майже повну волю у виборі завдань та контролю за ними.

Основними позитивними характеристиками керівника-ліберала є: ввічливість, добродушність до підлеглих, готовність вислуховувати пропозиції і навіть критику підлеглих тощо.

Негативним у керівника-ліберала є: відсутність ініціативи, очікування вказівок зверху, невпевненість, легкість впливу оточуючих, невимогливість до підлеглих, легко роздає нереальні обіцянки, безконтрольність, якщо вказівка не виконується підлеглим, може виконувати її сам тощо.

РОЗДІЛ 9. УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

9.1. Поняття конфліктів

9.2. Основні типи конфліктів

9.3. Причини виникнення конфліктів

9.4. Способи управління конфліктною ситуацією

Навчальні цілі

Прочитавши цей розділ, ви:

– з’ясуєте, що таке конфлікт;

– зрозумієте, в чому полягають основні позитивні та негативні сторони конфліктів;

– дізнаєтесь, які основні типи конфліктів;

– зрозумієте, які основні причини конфліктів і як ними управляти.

Основні терміни й поняття: конфлікт, типи конфліктів, управління конфліктами.

9.1. Поняття конфліктів

Конфлікт – це відсутність згоди між двома або більше сторонами, де кожна хоче, щоб були прийняті саме її погляди.

Основною негативною стороною конфлікту є заважання задоволенню потреб як окремої особи, так і колективу в цілому.

Позитивними сторонами конфлікту є допомога у виявленні різносторонніх поглядів, джерело додаткової інформації та числа альтернатив, допомога в ефективному виконанні завдань тощо.

9.2. Основні типи конфліктів

До основних типів конфліктів належать: внутрішньоособовий, міжособовий, між особистістю і групою та міжгруповий.

Внутрішньоособовий конфлікт – це невдоволення підлеглого роботою внаслідок суперечливих вимог керівника.

Міжособовий конфлікт – це зіткнення людей внаслідок відмінностей характерів, поглядів, цінностей тощо.

Конфлікт між особистістю і групою – це розбіжності в очікуваннях групи й окремої особи.

Міжгруповий конфлікт – це розходження поглядів у різних груп між собою.

Рис. 32. Основні типи конфліктів

9.3. Причини виникнення конфліктів

Основними причинами виникнення конфліктів є: обмеженість ресурсами, взаємозалежність завдань, розбіжності в цілях, відмінності в уявленнях та цінностях, незадовільні комунікації.

Обмеженість ресурсами – це обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при їх розподілі між підлеглими або підрозділами.

Взаємозалежність завдань – це залежність одного підрозділу від іншого у виконанні завдань.

Розбіжності в цілях – це розбіжності, які виникають між вузькоспеціалізованими підрозділами.

Відмінності в уявленнях та цінностях – це суб'єктивні уявлення про певну ситуацію або цінності унаслідок різних темпераментів тощо.

Незадовільні комунікації – це погане передавання інформації підлеглим.

Рис. 33. Основні причини виникнення конфліктів

9.4. Способи управління конфліктною ситуацією

Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособові методи.

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать: роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загальноорганізаційні комплексні цілі, структура системи винагород.

Роз'яснення вимог до праці – це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо.

Координаційні та інтеграційні механізми – це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо.

Загальноорганізаційні комплексні цілі – це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів.

Структура системи винагород – це вплив на поведінку людей через мотивацію.

До міжособових методів розв'язання конфліктних ситуацій належать ухилення, «згладжування», примушування, компроміс, вирішення проблеми.

Ухилення – це намагання людини відійти від конфлікту.

Згладжування – це переконання, що у результаті конфлікту позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати.

Примушування – це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

Компроміс – це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

Вирішення проблеми – це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

Рис. 34. Основні структурні методи розв'язання конфліктних ситуацій

Рис. 35. Основні міжособові методи розв'язання конфліктних ситуацій