

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**



**А. В. БАРДАСЬ
М.В. БОЙЧЕНКО
А.В. ДУДНИК**

МЕНЕДЖМЕНТ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Дніпропетровськ
НГУ
2012**

УДК 65.658:622(075.8)
ББК 65.290-2я7
Б24

Рекомендовано до друку вченою радою Державного ВНЗ «Національний гірничий університет» (протокол № 7 від 20.09.2012 р.).

Рецензенти:

О.В. Садченко – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та математичного моделювання ринкових процесів (Одеський національний університет імені І. І. Мечникова);

І.В. Петенко – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці (Донецький державний університет управління);

Фаховий редактор:

В.Я. Швець – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту виробничої сфери Державного ВНЗ «Національний гірничий університет».

Бардась А.В.

Б24 Менеджмент [Текст]: навч. посіб. / А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.

ISBN 000-000-000-000-0

Навчальний посібник призначений для формування у майбутніх менеджерів управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу середовища діяльності організації, прийняття адекватних управлінських рішень.

УДК 65.658:622(075.8)
ББК 65.290-2я7

© А.В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник, 2012.

ISBN 000-000-000-000-0

© Державний ВНЗ «НГУ», 2012.

**Присвячується нашому вчителю - професору Саллі В.І.
та академіку Амоші О.І. - мудрому наставнику і колезі.**

Most men would rather die, than think. Many do.

Bertrand Russell

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності	10
1.2. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту	23
1.3. Методи досліджень у менеджменті	30
РЕЗЮМЕ	41
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	42
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	43
ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	
2.1. Передумови виникнення та формування сучасної науки управління	45
2.2. Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні	72
РЕЗЮМЕ	83
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	84
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	85
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	86
ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
3.1. Закони, закономірності та принципи менеджменту	87
3.2. Функції менеджменту	98
3.3. Методи менеджменту	103
РЕЗЮМЕ	114
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	115
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	116
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	117
ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ	
4.1. Сутність процесу управління	119
4.2. Управлінські рішення у менеджменті	130
РЕЗЮМЕ	147
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	148

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	149
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	150
ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	
5.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту	151
5.2. Цілі організації як внутрішня змінна	156
5.3. Стратегічне планування	166
РЕЗЮМЕ	175
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	175
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	176
ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	
6.1. Сутність функції організування та її місце в системі управління	178
6.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність	183
6.3. Побудова організаційних структур	196
РЕЗЮМЕ	208
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	209
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	209
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	211
ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ	
7.1. Вплив функції мотивування на успішність розвитку організації	212
7.2. Теорії і моделі процесів мотивування	225
РЕЗЮМЕ	239
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	240
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	240
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	242
ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ	
8.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління	243
8.2. Контролювання як загальна функція менеджменту	247
РЕЗЮМЕ	254
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	254

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	255
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	256
ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ	
9.1. Значення інформації в управлінні організацією	257
9.2. Комунікації у менеджменті	261
9.3. Міжособистісні та організаційні комунікації	267
9.4. Комунікації та конфлікти	272
РЕЗЮМЕ	274
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	275
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	276
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	277
ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО	
10.1. Поняття та загальна характеристика керівництва	279
10.2. Форми влади та впливу у менеджменті	287
10.3. Теорії лідерства	297
10.4. Керівництво груповою поведінкою	312
РЕЗЮМЕ	320
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	321
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	322
КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ	323
ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ	
11.1. Концептуальні підходи до визначення ефективності менеджменту	325
11.2. Системи показників ефективності менеджменту	330
11.3. Соціальна відповідальність та етика у менеджменті	334
РЕЗЮМЕ	342
КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ	343
ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ	343
ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ	344
ПІСЛЯМОВА	348
БІБЛІОГРАФІЯ	350
ГЛОСАРІЙ	357
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК	377

ПЕРЕДМОВА

Шановні студенти – майбутні менеджери, метою цієї книги є ознайомлення вас з основами обраної вами професії. Ще вчора ви сиділи за шкільними партами, а завтра – долучитеся до лав офісних працівників та управителів. Можливо, ви станете керівниками компаній, можливо – власниками бізнесу, можливо будете працювати у приватних фірмах або у державних установах. Але у будь-якому випадку, ваше особисте зростання буде пов'язане зі зростанням професійним. А основи фахових знань ви отримаєте саме впродовж свого навчання у вищій школі.

Сьогодні ми живемо у світі, який постійно змінюється на наших очах. Новітні технології, міграційні процеси, економічна глобалізація створюють нові можливості та спричиняють нові проблеми. Завданням керівника є навчитися використовувати можливості у власних інтересах та мінімізувати негативні наслідки проблем. А для цього необхідно оволодіти професійним категоріальним апаратом та засвоїти основні концептуальні підходи до управління, інакше ви витратите значну частину свого життя на відкриття речей, які були відомі розумним людям задовго до вашого народження.

Процеси глобалізації та інформатизації суспільства супроводжуються зростанням вимог до ерудиції, фахових навичок та компетенцій майбутніх керівників. Якщо декілька десятиліть тому університетський диплом був свідченням наявності у його власника необхідного запасу знань для подальшої кар'єри, то сьогодні ситуація стала іншою. Від вас вимагається знаходити нові знання, засвоювати їх та втілювати на практиці. Запам'ятайте один з принципів лідерства засновника компанії *Apple* Стіва Джобса: «Навчатися постійно!». Візьміть цей принцип за правило для себе. Пам'ятайте, що освіта лише починається в аудиторії, триває за її межами і продовжується протягом усього життя.

Навчіться читати книги та професійну літературу. Ви можете це робити у бібліотеках або в Інтернеті, але ви маєте навчитися цьому. Книга є квінтесенцією досвіду багатьох поколінь, вона дозволить вам бачити світ глибше та різноманітніше. А найголовніше – книга дозволить вам уникнути частини тих помилок, яких ви неодмінно припустилися б на початку своєї роботи за фахом.

Сумнівайтеся. Задавайте питання. Це дозволить вам краще зрозуміти те, що вивчаєте. І головне - навчіться мріяти. Хоча над усіма нами одне й те саме небо, втім горизонти є різними. Зробіть свій небокрай найширшим.

Не бійтеся помилок. Їх не припускається лише той, хто нічого не робить. Але це зазвичай і є найбільшою помилкою такої людини.

І найголовніше – не зупиняйтеся на досягнутому. У одній давній і мудрій книзі є такі слова: «Учень не буває вищим за свого вчителя, але удосконаливши себе, кожен стане як вчитель його». Я бажаю вам досягти цього у вашому житті.

Нехай ця книга стане в нагоді для досягнення ваших цілей. Гарний підручник має бути не лише конспектом лекцій – він має навчати. А досягти цього можливо лише вплинувши на читача. Для того, аби дана книга була більш цікавою та змістовною, матеріал було поділено на окремі навчальні елементи:

Мета та вміння – навчальні цілі, тобто результати роботи студента над конкретною темою посібника. Це зроблено з метою зосередження уваги на найважливіших питаннях.

Резюме – коротке описання розглянутого матеріалу. Кожна частина книги закінчується коротким викладом питань, зазначених у навчальних цілях на початку теми.

Контрольні запитання – для перевірки рівня засвоєння основного матеріалу кожної теми вам пропонується відповісти на декілька відкритих запитань.

Тестові запитання – для допомоги студентам у складанні проміжних та підсумкових форм контролю ми пропонуємо виконати тестові завдання.

Конкретні ситуації – частина розділів містять практичні приклади роботи менеджерів та запитання для їх аналізу. Після прочитання матеріалу практичного прикладу та відповіді на запитання, ви зможете оцінити, чи розумієте викладені у посібнику теоретичні концепції менеджменту та чи здатні застосовувати їх на практиці.

У книзі наведено кілька задач, які є своєрідною ілюстрацією застосування формул для розрахунку показників ефективності менеджменту.

До числа додаткових матеріалів належить глосарій, в якому наведено перелік основних категорій менеджменту і маловживаних термінів та слів.

При написанні цієї книги було зроблено спробу зробити її більш актуальною та охопити увагою ті дослідження та публікації, які з'явилися у галузі менеджменту впродовж останніх років.

Я хочу висловити подяку своїм колегам та співавторам – доценту Бойченку М.В. та старшому викладачу Дудник А.В. за їх допомогу при опрацюванні матеріалів до нашої книги.

Ідея написання цієї книги виникла завдяки моїм колегам та друзям з Вищої банківської школи у Вроцлаві – доктору економіки

Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент

Влодзімежу Вудажевському та магістру Гжеґожу Вудажевському, чії поради та досвід вплинули на формування нашого розуміння сутності управлінських процесів.

Від нашого авторського колективу я висловлюю вдячність фаховому редактору цього посібника – завідувачу кафедри менеджменту виробничої сфери, заслуженому економісту України, доктору економічних наук професорові Швецю В.Я., а також нашим рецензентам - завідувачці кафедри менеджменту та математичного моделювання ринкових процесів Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова, доктору економічних наук професору Садченко О.В. та завідувачці кафедри управління персоналом і економіки праці Донецького державного університету управління, доктору економічних наук професору Петенко І.В. за висловлені поради та надану експертну підтримку.

Декан факультету менеджменту
Державного вищого навчального закладу
«Національний гірничий університет»,
доктор економічних наук

А.В. Бардась

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – сформувати у студентів розуміння сутності ролі та методологічних основ менеджменту.

Студенти мають вміти:

1. Надати визначення менеджменту, суб'єкту та об'єкту управління.
2. Розуміти взаємозв'язок між категоріями менеджменту та управління.
3. Пояснити відмінності між поняттями менеджмент та підприємництво, підприємництво та інтрапренерство.
4. Розрізняти категорії організаційної ефективності та результативності.
5. Описати системи підготовки менеджерів у світі.
6. Розповісти у чому менеджмент є наукою, а у чому – мистецтвом.
7. Пояснити, що таке організація та якими є характеристики сучасної організації.
8. Визначати рівні управління у сучасній організації.
9. Визначати функціональні ролі керівників.
10. Розуміти методи досліджень у менеджменті.

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності

Про що пишемо: Менеджмент – система наукових знань чи мистецтво управління? Взаємозв'язок між управлінням і менеджментом. Менеджери та підприємці: від консерватизму до інтрапренерства. Системи підготовки менеджерів у світі.

*Менеджмент – система наукових знань чи мистецтво управління?
Взаємозв'язок між управлінням і менеджментом.*

Ми живемо у світі, де щороку з'являються нові терміни, запозичуються іншомовні слова та змінюється зміст вже відомих. Останні два десятиліття до таких слів належить й «менеджмент» – часом цей термін витісняє звичні ще недавно «управління» та «керівництво». Один з героїв Джорджа Оруелла у його романі-антиутопії «1984» стверджував, що «чим меншим є вибір слів, тим меншою буде спокуса замислитися». Проте справжні керівники повинні розвивати у собі не тільки здатність до осмислення ситуацій – вони мають бути здатними до критичного сприйняття дійсності, до співставлення різних точок зору, інформації з різних джерел з метою визначення об'єктивної істини. Тому нашим першим кроком в процесі вивчення нового курсу буде визначення змісту наведених вище понять та з'ясування різниці між ними.

Оскільки саме слово «менеджмент» англійського походження, необхідно буде звернутися до першоджерела – англійської мови. З ґрунтового Оксфордського словника можна отримати такі тлумачення «менеджменту»:

1. спосіб, манера спілкування з людьми;
2. влада та мистецтво управління;
3. особливого роду вміння та адміністративні навички;
4. орган управління, адміністративна одиниця.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Окремі дослідники вважають, що в англійську мову слово «менеджмент» потрапило разом з норманами, після завоювання Англії у 1066 році, й тоді воно мало форму старофранцузького слова *ménagement* – «мистецтво супроводжувати, скеровувати», походячи з латинської мови від виразу *manu agere* – «вказувати рукою».

Таким чином, з однієї сторони, існує тотожність понять «менеджмент» та «управління», але водночас не можна вести мову про їх абсолютну ідентичність. Якщо менеджмент традиційно розглядається як універсальний вид людської діяльності, в ході якого будь-яка комерційна і некомерційна організація спрямовується на досягнення поставлених цілей, ефективне використання ресурсів і високу продуктивність праці, то управління є властивістю, притаманною будь-якій системі, яка дозволяє розпізнати сукупність елементів як ціле. Розрізняють управління в біологічних, соціальних, економічних, політичних, технічних, кібернетичних та інших системах. Іншими словами, поняття управління є ширшим і охоплює системи живої та неживої природи, а менеджмент – його різновидом, концентруючись на управлінні соціотехнічними системами, тобто такими, в яких жива праця людей поєднується з використанням засобів і предметів праці, а результати діяльності таких систем мають суспільну цінність.

Найпростішу систему управління утворюють об'єкт управління та пов'язаний з ним орган управління – суб'єкт. Зв'язки між ними бувають прямими і зворотними: прямим зв'язком передаються керуючі команди (накази і розпорядження), а зворотнім – відомості про стан об'єкта.

Суб'єкт управління або керуюча система – фізична особа чи організація (група осіб чи юридична особа), яка приймає рішення та керує процесами чи відносинами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління. Основою владного впливу суб'єкту управління на об'єкт є організаційно-розпорядчі, економічні та морально-етичні важелі впливу.

Об'єкт управління або керована система – це те, на що спрямований владний вплив суб'єкту управління (інформація, люди, процеси). Відносини між суб'єктом і об'єктом управління у загальному вигляді можна представити так, як це показано на рисунку 1.1.

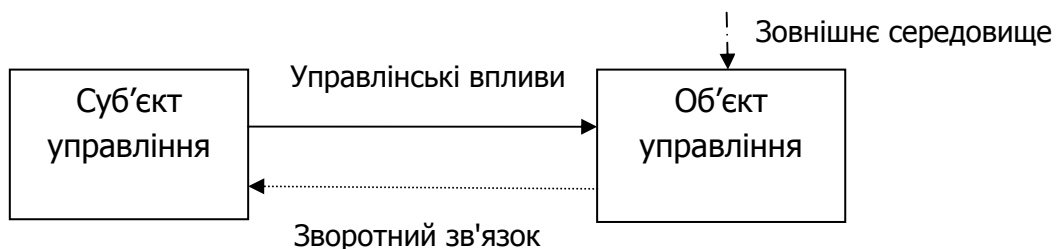


Рис. 1.1 - Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління

Що ж стосується терміну «керівництво», то він означає групу осіб в організації, які наділені владними повноваженнями, а «керування» означає ще й роботу, пов'язану з управлінням технічним устаткуванням.

З'ясувавши значення та походження основних термінів, які описують процес управління, варто перейти до питання більш складного: чим є менеджмент - наукою чи мистецтвом?

Якщо наукою вважати діяльність з отримання знань та самі знання про дійсність, а мистецтвом – досконале вміння у якійсь справі або майстерність, то менеджмент, охоплюючи всі сфери діяльності організації, має ознаки і науки, і мистецтва. По-перше, він базується на використанні об'єктивних законів та закономірностей економіки, психології та суспільної взаємодії. Менеджмент як система знань виник і розвинувся в зв'язку з необхідністю пояснити, чому процвітають або руйнуються організації. Шляхом спроб та помилок дослідники управління відповідають на запитання «У чому виявляється успіх організації?» та «Що може зробити керівник для забезпечення успіху організації?». Для відповіді на них науковці накопичували емпіричні дані (тобто такі, що засновані на досвіді, вивченні фактів, безпосередньому спостереженні та проведенні експериментів), здійснюючи продукування та теоретичну систематизацію об'єктивних знань про дійсність. Таким чином, менеджмент варто розглядати як науку, оскільки він:

- а) є сферою людської діяльності;
- б) утворює нові та систематизує існуючі знання про суспільну діяльність (тобто управління соціотехнічними системами);
- в) формує уявлення людей про середовище, у якому відбувається взаємодія між людиною та технологічним обладнанням;
- г) втілюється в практику ведення бізнесу завдяки отриманим від досвіду та рекомендацій результатам.

Але чи є менеджмент мистецтвом?

Крім широкого розуміння мистецтва як «майстерності у виконанні дорученої справи», існує й більш традиційне визначення, згідно з яким мистецтво виступає однією з форм суспільної свідомості, що відображає дійсність у конкретно-чуттєвих образах, відповідно до певних етичних ідеалів. Тому найкращою відповіддю на наведене вище запитання є вислів одного з найвидатніших мислителів та теоретиків сучасності, канадського дослідника менеджменту Генрі Мінцберга: «Керівники та суспільство сприймають менеджмент як науку чи як професію, якій можна навчитися в університеті. Насправді ж, менеджмент – це найдосконаліше мистецтво, оволодіти яким без досвіду неможливо. Тільки з досвідом може прийти розуміння нескінчених нюансів

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

управлінського процесу та здатність застосовувати власні знання у заданому контексті»[38].

Отже, тепер ми знаємо, що менеджмент є специфічною сферою людської діяльності, носить науковий характер, вивчає управління соціотехнічними системами, сприяє зростанню продуктивності праці та більш ефективному використанню виробничих ресурсів. Проте таке визначення є доволі складним, тому його доцільніше навести у дещо іншій формі.

Менеджмент — це управління соціально-технічними системами, яке полягає у здійсненні процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань.

Щоб бути успішною протягом довгого часу, вижити і досягти своїх цілей, організація повинна бути як *ефективною*, так і *результативною*. *Ефективність (efficiency)* являє собою основний елемент менеджменту. Цей показник відображає співвідношення між ресурсами, що вводяться, і обсягами виробництва. Оскільки керівники мають справу з дефіцитними ресурсами – людьми, грошми, устаткуванням, – вони прагнуть використовувати їх як найефективніше.



Рис. 1.2 - Менеджмент як специфічний вид людської діяльності

Слова «ефект» та «ефективність» подібні між собою, але треба пам'ятати, що перше має справу з абсолютними показниками, а друге –

з відносними. Це буде легше зрозуміти на прикладі економічного ефекту. *Економічний ефект* – це різниця між результатами діяльності суб'єкта господарювання та здійсненими для отримання цих результатів витратами. Коли результати перевищують витрати, виникає позитивний економічний ефект (прибуток). У випадку перевищення витрат над результатами діяльності говорять про негативний економічний ефект або збиток.

Результативність (effectiveness) – цей показник відображає наскільки організації вдалося досягти поставлених цілей. За словами популярного дослідника Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться правильні речі» (doing the right things). А ефективність полягає в тому, щоб «речі правильно робляться» (doing things right).

Результативність (effectiveness) – цей показник відображає наскільки організації вдалося досягти поставлених цілей.

Менеджери та підприємці: від консерватизму до інтрапренерства.

Менеджмент є невід'ємною частиною сучасного бізнесу. Бізнес, або, іншими словами, підприємництво, співвідноситься з менеджментом як об'єкт управління співвідноситься із суб'єктом, тобто менеджмент та підприємництво є двома різними аспектами того ж самого процесу суспільної взаємодії.

Термін *підприємець* був уведений французьким економістом Рішаром Кантіллоном на початку XVIII століття. І з того часу це слово означає людину, яка бере на себе ризик, зв'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції чи нового виду послуг, пропонованих суспільству. Дуже важливо розуміти, що слова «підприємець» і «менеджер» не є синонімами.

У загальному виді, менеджер – це учасник організації, який поєднує і координує роботу інших її членів. У більшості випадків менеджер виконує управлінські функції в організації, пов'язані з менеджментом персоналу, фінансовим менеджментом, операційним та маркетинг–менеджментом, а також з питаннями корпоративного управління – і це лише мала частина тих завдань, з яких складається праця керівника. Управління, як стверджує П.Друкер, є особливим видом діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління впорядковує світ, зменшуючи хаотичність й непередбачуваність у діяльності систем. Управління водночас є і стимулюючим елементом соціальних змін, і прикладом значних соціальних перетворень, причому агентами таких змін можуть бути як звичайні підприємці, й власники бізнесу (акціонери). Проте характер їх впливу на процес управління

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

компаніями суттєво відрізняється. Власники бізнесу можуть виступати у ролі підприємців, менеджерів чи рантьє – осіб, які отримують доходи від інвестицій у певний вид діяльності (такими особами можуть бути акціонери або вкладники банків). Власник-менеджер є доволі поширеним явищем в малих та середніх фірмах, особливо на початкових стадіях розвитку нового бізнесу. У той же час, таке суміщення вимагає від власника бути добре обізнаним з технічною стороною діяльності фірми, володіти базовими знаннями з бухгалтерського обліку, фінансів, маркетингу та управління персоналом. Окремі дослідники [38,13] зазначають, що поведінка підприємців відрізняється більшою ініціативністю та сприйняттям ризику, оскільки цього вимагає сам характер підприємницької діяльності. Сьогодні говорять, що підприємництво можна розглядати у двох вимірах: як процес та як форму поведінки.

Підприємництво *як процес* означає, що особа чи мала група осіб створюють щось нове, дещо відмінне від того, що існувало раніше, використовуючи для цього ресурси, які мають суспільну цінність.

Підприємництво як форма поведінки включає візуалізацію проблем, прийняття викликів і досягнення ефективних результатів.

Справжній підприємець повинен володіти підприємницьким поведінковим набором та реалізовувати його в процесі своєї діяльності. Але чи означає це, що підприємництво і діяльність професійного найманого керівника є двома різними формами поведінки?

Згідно з поширеною у Європі та США теорії стосовно принципів побудови взаємин між менеджментом фірми та власниками, такі взаємини мають розглядатися як відносини «довірителя» (принципала) з його агентом. Перший (власник-підприємець) наймає довірену особу для надання певних послуг та виконання деяких функцій. Надання послуг передбачає делегування агенту частини прав з прийняття рішень, тобто делегування частини функцій з поведінкового набору підприємця [41]. Керівник чи група найвищих посадових осіб фірми у даному випадку будуть виступати у якості довіреної особи, що наймається власником для управління фірмою у його інтересах. Виконавчі керівники призначаються власником, а їх робота оплачується на основі контракту, який укладається між власником-працедавцем та найманим керівником.

Разом з тим, практика останніх років свідчить про відсутність згоди між власниками та їх агентами-менеджерами, причиною чого є розбіжність інтересів цих двох груп зацікавлених осіб. Для власників пріоритетом є зростання ринкової капіталізації фірми та дохідності капіталу, тому рішення менеджера мусять бути кваліфікованими та помірно ризикованими. Але ризик суперечить інтересам найманого

керівника, оскільки ставить під сумнів його подальшу кар'єру. Високий чи помірний ризик при прийнятті управлінських рішень загрожує знизити ринкову вартість управлінця – успіхи менеджера сприймаються як закономірність, невдачі та фінансові втрати – як результат особистої непрофесійності. Тому інтерес менеджера полягає перш за все у збільшенні власного людського капіталу, інакше кажучи – у збереженні та посиленні власних позицій на ринку праці. Людський капітал вимірюється сумою винагороди, що очікується за всі прийдешні роки кар'єри керівника.

Стосовно ж підприємців варто зазначити, що їх людський капітал не залежить від результатів діяльності компанії, а добробут може зростати за рахунок диверсифікації пакетів акцій або паїв участі у капіталі різних підприємств, чого не можуть дозволити собі топ-менеджери корпорацій. Менеджер, таким чином, працює під тиском обставин, які вимагають негайного втручання в оперативну ситуацію та розв'язання численних проблем організаційного розвитку в обмежені строки. Підприємці завжди готові сприймати невизначеність та приймати ризиковані рішення, вони активно діють у складних ситуаціях та готові до прийняття нестандартних рішень.

Активні дії для підприємців – це спосіб досягнути власних мрій та задовольнити власні потреби; дії для підприємців мають творчу складову й елемент відкриття «нового» – це створення нової компанії, нових продуктів та ринків, нових технологій, концепцій та ідей – всього, що тільки можна уявити. Підприємці часто застосовують автократичний, директивний стиль керівництва, тиснучи на підлеглих, а часом і змушуючи їх діяти певним чином задля досягнення результатів. Але водночас саме такі люди змінюють наш світ – вони є незалежними від навколишніх й створюють нові суспільні блага, покращуючи своє життя та життя людей, які їх оточують, вони забезпечують себе та утримують державу за рахунок сплати податків.

Масштабні зміни в економіці, посилення конкуренції та зростання рівня загальної освіти населення поступово робить традиційних менеджерів надбанням історії. На зміну консервативним професіоналам, які у всьому намагаються слідувати думці чи, принаймні, побажанням власника, приходять люди, чиє світосприйняття подібне до підприємницького. Для таких менеджерів характерні цілеспрямованість та внутрішня мотивація, які доповнюються орієнтованістю на зовнішні винагороди компанії (просування по службі, визнання та збільшення матеріальної винагороди). Керівники цього типу намагаються отримати контроль над ресурсами корпорації (що не завжди є на користь останньої) та впливати на її діяльність. Вони діють відповідно до ситуації, причому не

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

боятися «забруднити руки» чорною, рутинною роботою, вони просто роблять те, що має бути зроблене, або делегують необхідні для цього повноваження іншим людям.

Їхні навички є дуже подібними до навичок підприємців, проте їхньою перевагою є краща освіта, глибше розуміння механізмів управлінських впливів та застосування різних управлінських методів. Менеджери-інтрапренери впевнені у власних силах та рішучі в діях, до того ж вони сприймають помірний ризик і навіть свідомо готові йти на нього – так само як і підприємці. Й так само як підприємці, інтрапренери орієнтовані на дії, а не на рефлексію, на зміну ситуації, а не на пристосування до зовнішніх умов. Але перевагою менеджерів-інтрапренерів залишається більша схильність до пошуку компромісів та менша категоричність у сприйнятті думок оточуючих. Вони вчаться з власних помилок та невдач, але разом з тим намагаються приховати їх від уваги оточуючих та мінімізувати завдану своїми діями шкоду. Найголовніше – вони визнають право на помилку за своїми підлеглими.

Інтрапренер – особа, що здійснює підприємницьку діяльність усередині діючої корпорації і зберігає визначену незалежність. Як правило, працює в корпоративній венчурній групі.

Інтрапренерство (Intrapreneurship) I – підприємницька діяльність усередині великих організацій, коли окремих керівників чи група керівників беруть на себе роль підприємців для реалізації визначених ідей чи проектів.

Інтрапренерство II – поведінковий набір керівника, який полягає у виявленні організаційних проблем, сприйнятті складних викликів та винайденні нестандартних й ефективних рішень для організаційного розвитку.

Таблиця 1.1 - Порівняння традиційних менеджерів з підприємцями

Критерії оцінки	Традиційні менеджери	Підприємці
1	2	3
Мотиви поведінки	Віддають перевагу традиційним винагородам з боку компанії. Мотивовані потребою у владі та успішністю.	Прагнуть незалежності. Вони цілеспрямовані (мотивовані досягненням поставленої мети), впевнені у своїх силах та розуміють, для чого роблять свою справу.
Спосіб дій	Ставлять завдання та концентруються на спостереженні та звітуванні про хід виконання цього завдання.	Першими показують приклад того, як треба діяти. Вони «бруднять руки» рутинною роботою. Втручаються у завдання своїх підлеглих, чим нерідко викликають у них роздратування.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Навички	Висококваліфіковані професіонали, навчені у бізнес-школах.	Відрізняються кмітливістю, гострим розумом та знають як працює бізнес. Часто не мають професійної управлінської освіти.
Впевненість у власних силах	Вельми обережні. Залежать від інших у визначенні своєї долі й професійної кар'єри.	Оптимістичні, сміливі та самовпевнені.
Сприйняття ризику	Обережні.	Завжди готові до ризику й навіть полюблять помірно ризикувати.
Ставлення до помилок і невдач	Намагаються уникати несподіванок та помилок. Ніколи не визнають власних невдач, покладаючи провину на інших.	Помилки й невдачі є джерелом досвіду. Принцип: «Якщо ти впав, то маєш підвестися та йти далі».
Прийняття рішень	Відкладають прийняття рішення до моменту, доки не зрозуміють, чого саме від них хоче власник (вищий керівник), заздалегідь погоджуються з його точкою зору.	Покладаються на власні відчуття та бачення майбутнього. Рішучі та орієнтовані на дії.

Незважаючи на відмінності у видах діяльності, формах власності та розмірах організацій, для менеджерів-інтрапренерів можуть бути визначені такі загальні характеристики:

- цілеспрямованість;
- наполегливість;
- ораторські та комунікаційні здібності;
- творче мислення, інноваційність та відкритість до сприйняття нового досвіду;
- готовність та прийняття помірного ризику;
- здатність вчитися з власних помилок та невдач;
- спокійне сприйняття помилок та невдач інших людей;
- здатність використовувати можливості внутрішнього та зовнішнього середовища;
- хист до згуртування найкращих працівників навколо себе;
- здатність виживати у корпоративній боротьбі;
- глибоке розуміння сутності діяльності, якою займається організація;
- добра обізнаність у законах ведення бізнесу;
- економічна інтуїція (відчуття економічних критеріїв);
- освіченість;
- відчуття власної вартості та повага до себе;

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- активне сприйняття проблем та викликів.

Роль інтрапренерства зростає у сучасних умовах – значною мірою основи його закладаються під час навчання керівників, тому нижче ми розглянемо основні відмінності, які існують у сфері підготовки управлінських кадрів вищої кваліфікації у різних країнах світу.

Системи підготовки менеджерів у світі.

Зазвичай у світі виділяють європейську, американську та японську системи підготовки керівників. У європейській, яка є традиційною і для нашої країни, керівник розглядається як кваліфікований спеціаліст, з широким набором теоретичних знань та необхідним мінімумом практичних навичок для виконання своїх посадових обов'язків. Підготовку керівників здійснюють в університетах, за моно – (інженер) та двоступеневими програмами (бакалавр і магістр) загальною тривалістю до п'яти років. Для вступу до університету необхідно мати повну середню освіту, яка у більшості європейських країн триває 12-13 років. Підготовка майбутнього бакалавра має спеціалізований характер за галузями знань (економіка, фінанси, право, інженерні науки), при підготовці магістрів особлива увага приділяється застосуванню методів наукового дослідження, результати якого мають бути відображені у підсумковій кваліфікаційній роботі.

Бакалавр – у США, Канаді та країнах Європи (за виключенням України та більшості країн пострадянського простору) це академічний ступінь, який присуджується студентам, що здобули базову вищу освіту. Ця базова освіта переважно триває від трьох до чотирьох років, але в окремих країнах світу часом зустрічаються дворічні і шестирічні програми. В деяких випадках, ступінь бакалавра може надаватися особам, які здобули повну вищу освіту (Bachelor of Civil Law – бакалавр з цивільного права, Bachelor of Music – бакалавр музичного мистецтва, the Bachelor of Philosophy – бакалавр з філософії тощо). Титул «бакалавр» означає, що його носій отримав базову вищу освіту у певній галузі знань.

У Великій Британії сьогодні найбільш поширеними ступіннями базової освіти є BA – Bachelor of Arts (бакалавр гуманітарних наук, Artium Baccalaureus) та Bachelor of Science – бакалавр наук (BS, BSc, SB, ScB). Що стосується першого з них, то раніше в університетах Оксфорда, Кембріджа та Дубліна всі ступіні базової вищої освіти здобувалися на Факультеті гуманітарних наук, тому традиційно більшість випускників отримувала кваліфікацію саме в цій галузі знань. Для економічних спеціальностей у країнах англomовного кластеру існують дещо відмінні академічні ступіні, зокрема, бакалавр бізнес-адміністрування (BBA), бакалавр комерції (BCom), бакалавр бізнесу

(BBus), бакалавр з управлінських та організаційних досліджень (BMOS), бакалавр з науки бізнесу (BBusSc), бакалавр з бухгалтерського обліку (BAcc) та бакалавр з економіки (BEc).

Ступінь «бакалавр бізнес-адміністрування» надається студентам, які завершили повний три- або чотирьохрічний цикл базової освіти з управління бізнесом. Для отримання ступіню BBA необхідним є вивчення таких профільюючих дисциплін як бухгалтерський облік, фінанси, управління персоналом, маркетинг, менеджмент, стратегічний менеджмент, системи управління, нерухомість та деяких інших.

Бакалавр з комерції є ступенем базової вищої освіти в галузі управління бізнесом, базується на теоретичній підготовці та включає вивчення профільюючого предмету. Різниця між цим освітнім рівнем та попереднім полягає у тому, що перший (BBA) дозволяє студентам набувати практичних навичок застосування теоретичних знань у реальному житті, у той час як BCom переважно вивчає теорії та концепції економіки й менеджменту. Тривалість курсу зазвичай не перебільшує трьох років навчання.

Бакалавр бізнесу є базовим ступінем вищої освіти в галузі управління бізнесом, що присуджується вищими навчальними закладами (переважно технічного спрямування) Австралії та Нової Зеландії. Подібний до бакалавру з управління бізнесом, цей ступінь все ж дозволяє випускникам отримати більшу спеціалізацію у вивченні певних профільюючих дисциплін.

Бакалаври з управлінських та організаційних досліджень готуються за чотирьохрічною програмою базової вищої освіти, поширеною у Канаді. Програма надає знання в галузі економіки та підприємництва, передбачаючи як теоретичне навчання, так і розгляд конкретних бізнесових ситуацій, проведення їх аналізу та прийняття управлінських рішень. Головною особливістю цієї програми навчання є увага до вивчення соціологічних дисциплін, які доповнюють традиційні економічні та управлінські – це дозволяє студентам розвинути навички критичного та аналітичного мислення.

Підготовка бакалаврів з науки бізнесу (BBusSc) є подібною до підготовки бакалаврів комерції, але на четвертому році вивчається більша кількість профільних дисциплін, які дозволяють глибше розкрити зміст теорії управління. Також програма відрізняється наявністю у числі профільних дисциплін більшої кількості економіко-математичних та обов'язковим вивченням двосеместрового курсу математики у перший рік навчання.

Бакалавр з бухгалтерського обліку (BAcc) є одним з небагатьох академічних ступінів, який дозволяє одразу по його отриманні розпочати професійну діяльність. Основну частину підготовки складає

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

вивчення бухгалтерського обліку, у той час як більшість інших економічних дисциплін мають вибірковий характер. Бакалавр з економіки (BЕс) є спеціалізованим ступінем у галузі економічних знань, який отримують по завершенні навчальної програми тривалістю три роки.

В американській системі професійних керівників готують як коледжі та університети, так і бізнес-школи. Підготовка у традиційних вищих навчальних закладах є аналогічною європейській системі й завершується отриманням ступіню бакалавра чи магістра. Варто зауважити, що у країнах ЄС та США ці ступіні є освітніми, а не освітньо-кваліфікаційними, тобто система вищої освіти не бере на себе функції визначення посад та професійних обов'язків випускників – ці завдання виконують працедавці або професійні асоціації.

Так, у США перші чотири роки підготовки майбутніх керівників у закладах вищої освіти завершуються отриманням диплому бакалавра гуманітарних наук (*Artium Baccalaureatum rite*), проте для інженерних спеціальностей термін навчання може становити п'ять років. Окрім стандартних, існують також спеціалізовані програми навчання, які передбачають участь у дослідницьких проектах та індивідуальних семінарах, більш глибоке вивчення профільних дисциплін. Такі спеціалізовані програми завершуються наданням диплому бакалавра гуманітарних наук з поглибленим вивченням курсу (*Artium Baccalaureatum summa cum laude in cursu honorum*).

Дещо відмінною є система підготовки професійних керівників запроваджена в деяких університетах (завершується отриманням ступіню магістра гуманітарних наук *Master of Arts* або магістра наук *Master of Science*) та у бізнес-школах (завершується присвоєнням ступіню магістра бізнес адміністрування *MBA*). Варто відзначити, що ступінь магістра в американській системі вищої освіти надається особам, які під час проведеного самостійного дослідження продемонстрували глибокий рівень знань з певної спеціальності або у певній області професійної діяльності. Це передбачає поглиблене вивчення певної проблеми у визначеній галузі знань (економіці, фінансах, управлінні), обізнаність в існуючих теоретичних концепціях та підходах, наявність навичок аналітичного та критичного мислення, професійне застосування знань та навичок, а також здатність приймати об'єктивні й незалежні рішення для розв'язання комплексних проблем.

Ступінь *MBA* почали присуджувати в США наприкінці XIX століття, коли інтенсивний розвиток промисловості та економічне зростання вимагали великої кількості професіоналів, обізнаних з науковими підходами до управління. Нормативні курси програм підготовки магістрів бізнес адміністрування розроблялися таким чином, аби

ознайомити студентів з різноманітними аспектами ведення підприємницької діяльності, а отже включали бухгалтерський облік, фінанси, маркетинг, управління персоналом, операційний менеджмент. На сьогодні бізнес-школи пропонують програми у форматі денної (full-time MBA), заочної (part-time MBA), дистанційної програми (distance learning), а також спеціалізовані програми для керівників компаній (executive MBA). Основна увага при підготовці магістрів бізнес-адміністрування приділяється не стільки здобуттю теоретичних знань в царині економіки та управління, скільки формуванню практичних навичок та передачі передового управлінського досвіду керівниками компаній під час проведення «майстер-класів», самостійній роботі з джерелами інформації та інтерактивним методам навчання (ділові ігри, бізнес-симуляції, групова робота та презентації). Також здобувачі працюють над поглибленим дослідженням окремих видів діяльності компаній та підготовкою бізнес-проектів. Тривалість навчання в бізнес-школах становить від 1,5 до 2 років, по завершенні цього періоду випускник отримує професійний ступінь магістра. Для вступу до бізнес-школи необхідно мати вищу освіту (диплом бакалавра) і досвід роботи в бізнесі (не менше 3 років).

В японській системі претенденти дещо більше часу витрачають на «навчання за допомогою досвіду»: людина, яка отримала вищу освіту, посідає першу керівну посаду лише через кілька років після приходу до компанії. Протягом цих років кандидат працює на посадах спеціалістів у різних підрозділах, вивчає діяльність компанії зсередини, отримує досвід роботи та корисні контакти. Основна підготовка кадрів вищої кваліфікації здійснюється в університетах, меншою мірою – у бізнес-школах. Особливе місце займають так звані «корпоративні університети» - досвід їх застосування активно поширився світом і сьогодні подібні навчальні центри існують й у багатьох українських компаніях. Завданням таких «університетів» є забезпечення підвищення кваліфікації персоналу компанії без відриву від виконання професійної діяльності, формування необхідних навичок, розвиток здібностей та виявлення найбільш талановитих працівників для їх подальшого просування кар'єрними сходами.

Останнім часом отримання диплому MBA набирає популярності в Україні та країнах Європи (хоча такі програми існують й в інших частинах світу). В Україні програми бізнес-освіти представляють, переважно, консорціуми з українських та іноземних (північноамериканських чи європейських) вишів, а основна увага приділяється особливостям ведення підприємницької діяльності у нашій країні та аспектам глобалізації ринків праці, капіталів та ресурсів.

1.2. Система відносин в організації як предмет вивчення менеджменту

Про що пишемо: Організація як об'єкт управління. Характеристики сучасної організації. Рівні управління і групи менеджерів. Ролі менеджерів в організації.

Організація як об'єкт управління.

Організація є словом грецького походження (ὄργανον — інструмент) й у найзагальнішому розумінні позначає свідоме об'єднання ресурсів для досягнення деякої мети. У вітчизняній практиці організація може розглядатися і як сукупність функціональних підрозділів, об'єднаних єдиним керівництвом та спільною діяльністю, і як складне виробниче формування, що складається з самостійних, але об'єднаних керівництвом підприємств. В американському менеджменті організація розглядається як група людей, чия діяльність координується для досягнення загальної мети, людей, які об'єднують власні зусилля та ресурси для її досягнення. Таке визначення дозволяє розглядати організації більш комплексно незалежно від їх сфери діяльності, кількості учасників, правового статусу чи організаційних структур. Враховуючи той факт, що організації завжди є результатом соціальної взаємодії її членів, всі вони можуть бути класифіковані на формальні й неформальні. Перші з них ґрунтуються на формалізації взаємин між учасниками та визначенні порядку взаємодії, що відображається у нормативних документах (статутах, правилах, нормах). Неформальні організації базуються на міжособистісних взаєминах (приятелі, користі), особистому виборі соціальних партнерів та координуванні взаємодії між ними з метою досягнення спільної мети. Формальні організації створюються згідно з бажанням керівництва організації та з його дозволу; неформальні організації виникають спонтанно й можуть існувати всупереч волі керівництва, проявляючись у вигляді «малих груп» всередині організації (великої групи).

Існуючі в організації відносини між працівниками поділяються на відносини субординації та координації. Відносини субординації поширюються на відносини між лінійними (безпосередніми) керівниками та їхніми безпосередніми підлеглими: субординація передбачає право суб'єкта управління (керівника) віддавати розпорядження об'єкту управління (працівнику) й обов'язок останнього ці розпорядження виконувати. Прикладами таких відносин можуть бути відносини між майстром та робітниками на шахті, між керівником планово-економічного відділу та економістами, що працюють у відділі, між директором шахти та начальниками дільниць. Відносини координації виникають між працівниками різних підрозділів в ході виконання спільної роботи або між співробітниками в одному підрозділі

при виконанні спільного проекту. У відносинах координації працівники не підпорядковані один одному та мають рівні права у здійсненні спільної діяльності.

Організації складають основу світу менеджерів, саме в них спостерігаються процеси і стани, які є причиною існування менеджменту. Основні задачі менеджменту полягають у визначенні цілей, розподілі та координації робіт. Координація робіт передбачає оптимальний розподіл обмежених виробничих ресурсів між конкуруючими потребами різних підрозділів, створення спільної культури організації та інноваційного середовища. Контроль за виконанням поставлених завдань також є провідною задачею менеджменту.

Сферою застосування управлінської праці є організована діяльність людей. У світі існує велика кількість компаній, фірм, державних установ, громадських об'єднань. Всі вони мають спільні риси через те, що всі вони є організаціями. Саме в організаціях менеджери здійснюють процес управління. Але що ми розуміємо під термінами «процес управління» та «організація»?

Процесом називають сукупність низки послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. *Процес управління* — це комплекс взаємопов'язаних дій, що виконуються в певній послідовності й спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Організація – сукупність людей, об'єднаних за змістом і характером спільної діяльності, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних специфічних цілей і на формування високоформалізованих структур.

Структура – взаєморозміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова.

Характеристики сучасної організації.

Для того, аби ми змогли відрізнити неорганізовану групу людей від організації, мають існувати ознаки, які б відрізняли юрбу від впорядкованої сукупності людей, якою має бути організація. Такі ознаки називаються характеристиками організацій.

Характеристиками сучасних організацій є:

- наявність чітко визначеної цілі існування;
- наявність людей, що працюють в організації (персоналу);
- наявність ресурсів;
- вертикальний розподіл праці;
- горизонтальний розподіл праці;
- спільна культура (правила поведінки).

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для того, щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, задачі мають бути скоординовані за допомогою вертикального поділу праці. Вертикальний поділ праці полягає у відокремленні управлінської роботи від безпосереднього виконання рутинних, спеціалізованих операцій та у створенні управлінської ієрархії – рівнів управління (управлінських структур, що знаходяться у взаємній підпорядкованості). Горизонтальний поділ праці полягає у розподілі роботи на компоненти, спеціалізації завдань та їх групуванні. У результаті горизонтального розподілу праці всередині організації формуються окремі спеціалізовані підрозділи, до складу яких входять фахівці з певних видів діяльності, наприклад, відділи планування, фінансів, виробничі, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Важливою умовою існування організації є наявність ресурсів. Ця властивість пов'язана з першою характеристикою – наявністю членів організації (людей, що у ній працюють). Під ресурсами ми будемо розуміти все, що може бути використане в процесі діяльності організації та має суспільну цінність: інформація, знання, гроші, матеріали, сировина, обладнання, нерухомість та власне – самі працівники. Наявність ресурсів в організації, з однієї сторони, робить її привабливою для працівників – витрачаючи свої зусилля в процесі праці, вони отримують компенсацію у вигляді певних благ (грошової винагороди, статусу, соціального захисту). Відсутність ресурсів робить організацію непривабливою та нелегітимною в очах потенційних її членів – вони або залишають її або відмовляються вступати до неї. Так, створення Німецької Демократичної Республіки на теренах радянської окупаційної зони після Другої світової війни зіштовхнулося з величезною проблемою: в умовах існування карткової системи, зруйнованої економіки, політичної диктатури та націоналізації майже всіх галузей промисловості населення цієї країни почало «голосувати ногами» – протягом 1945-1961 років, коли кордон між НДР та ФРН, а згодом і Західним Берліном, залишався «прозорим», країну покидало до 200 000 осіб працездатного населення щороку. Саме в цей час в результаті реалізації масштабного «плану Маршалла» ФРН перетворилася на потужну індустріальну державу з соціально-орієнтованою економікою та найвищими темпами економічного зростання у світі.

Інша сторона зв'язку між наявністю ресурсів та персоналом організації полягає у відповіді на запитання, *що саме* ми будемо вважати найціннішими ресурсами? Традиційно в Україні радянських часів наголос робився на засоби виробництва (машини, обладнання) та сировинну (вуглевидобувну та залізорудну галузі). Сьогодні в якості основних ресурсів в нашій країні розглядають ресурси мінерально-

сировинні – нафту, газ, а також землю. Проте найважливішим з точки зору існування самої організації ресурс – це її людський капітал, ті люди, що у ній працюють. По-перше, повна заміна людей в організації аналогічна знищенню її самої – формально організація буде існувати, носити ту саму назву та займатися тією самою діяльністю, але це буде абсолютно інше утворення. По-друге, цінність сировинних ресурсів не є постійною в часі: на зміну одним виробничим укладам приходять інші, але визначенням цінності ресурсів та зміною виробничих укладів займаються саме люди. Інвестиції у людській капітал, наприклад, шляхом підвищення якості освіти та підтримки наукових досліджень, дозволяють здійснити технологічні прориви у розвитку економіки та забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Рівні управління і групи менеджерів.

Отже, управління є істотно важливою діяльністю для організації. Майже в усіх організаціях можуть бути виділені три основні ієрархічні рівні: низова ланка (технічний рівень управління), середня ланка (управлінський рівень) та вища ланка (інституційний рівень).

Виключення становлять невеликі організації (кілька осіб) з плоскою (неієрархічною) структурою управління – де є один керівник та кілька працівників. Всі інші організації – від середньої школи до Кабінету Міністрів, й від тролейбусного депо до корпорації «Дженерал Електрик» - можуть бути поділені на три основні управлінські рівні, як це представлено на рис. 1.3.

Керівники низової ланки. Ті, кого називають керівниками *низової* ланки або *операційними керівниками* утворюють організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не управителями). Молодші керівники здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, збирають та передають інформацію про правильність їх виконання. Для цих керівників важливими професійними вимогами є наявність технічних навичок (керівник має бути найкращим фахівцем серед підлеглих), навички спілкування (комунікаційні), здатність планування робіт на перспективу.

Керівники середньої ланки. Робота молодших керівників координується і контролюється керівниками середньої ланки. За останні десятиріччя середня ланка управління значно зросла і за своєю чисельністю, і за своєю значимістю. У великій організації може бути стільки керівників середньої ланки, що виникає необхідність у поділі даної групи. Якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з яких називається верхнім рівнем середньої ланки управління (наприклад, Інститут економіки НГУ), другий — нижчим (приклад – Факультети менеджменту та Фінансово-економічний у складі ІЕ). Таким

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

чином, утворюються чотири основні рівні управління: вищий, верхній середній, нижчий середній та низовий. Типовими посадами керівників середньої ланки управління є: завідувач відділом (у бізнесі), декан (в університеті), керуючий збутом по регіону або по країні, директор філії тощо.

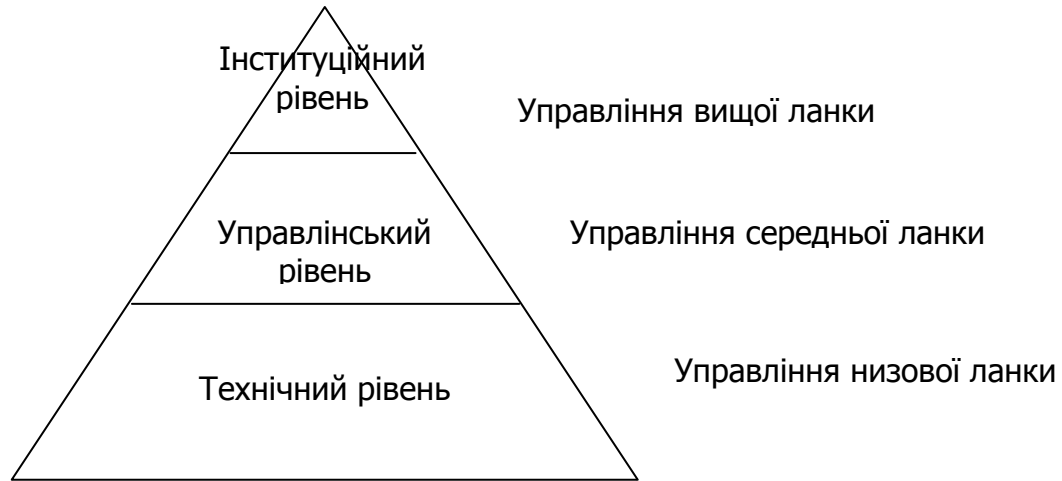


Рис. 1.3 - Рівні управління в організації

Керівники вищої ланки. Вищий організаційний рівень — керівництво вищої ланки — найменш чисельна група менеджерів в організації. Навіть у найбільших організаціях до керівників вищої ланки належить лише кілька людей. Типові посади керівників вищої ланки в бізнесі — це голова Ради, президент, віце-президент, директор або ректор. Керівники вищої ланки відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому або для основної частини організації, планують і визначають розвиток організації на багато років вперед. Для керівників вищої ланки менш важливими є технічні навички (керуючий металургійним комбінатом не обов'язково має бути металургом за фахом), а більш важливими – концептуальні та комунікаційні. Вважають, що керівники вищої ланки планують свою діяльність та діяльність організації на періоди від 5 до 50 років, тобто наслідки прийнятих ними управлінських рішень будуть відчутними у майбутньому – найближчому та далекому.

Навичками ми будемо називати автоматизовані уміння людини, тобто ті, для виконання яких вона не має прикладати особливих зусиль і які виконуються нею автоматично. Графічно розподіл навичок для керівників різних рівнів наведено на рис. 1.4.

Комунікаційні навички – здатність передавати й сприймати інформацію, яка забезпечує ефективність і результативність у відносинах з іншими людьми (підлеглими, керівниками, колегами та сторонніми особами).

Технічні навички – навички, що охоплюють знання та майстерність у деякій спеціалізованій сфері.

Концептуальні навички – здатність мислити та обдумувати абстрактні ситуації, бачити організацію як єдине ціле та взаємозв'язок між її окремими підрозділами, а також визначати місце організації у середовищі, у якому вона функціонує.



Рис. 1.4 - Розподіл навичок за значенням на різних рівнях управління

Ролі менеджерів в організації.

Крім відмінностей у навичках та рівні владних повноважень, керівники в організації відрізняються ще й ролями, які виконуються ними в кожний конкретний момент часу. Відповідно до досліджень Генрі Мінцберга [38], керівники в організаціях виконують міжособистісні, інформаційні ролі та такі, що пов'язані з прийняттям рішень. *Роль* – це набір певних правил поведінки менеджера, які визначаються умовами його діяльності та очікуваннями оточення (підлеглих та інших керівників).

Головною і очевидною міжособистісною роллю є роль «*номінального очільника*» (номінального голови). Відповідно до неї, керівник представляє свою організацію і виконує низку звичайних обов'язків правового й соціального характеру. Ми зазвичай асоціюємо організацію саме з її керівником – «Майкрософт» з Біллом Гейтсом, «Еппл» – зі Стівом Джобсом, «СКМ» – з Рінатом Ахметовим, а «Ньюз Корпорейшн» – з Рупертом Мердоком. Риси керівника поширюються на очолювану ним організацію, та й навпаки, характер діяльності організації впливає на наше ставлення до керівництва. Ця роль є формальною, оскільки часто «номінальний очільник» не займається безпосередньою, щоденної діяльністю в компанії – він є символом для неї.

Однак крім формального очолювання компанії керівник має бути й *лідером*. Виконуючи цю роль, керівник реалізує функцію керівництва, займає активну позицію в компанії та зменшує протиріччя між найманими працівниками та цілями організації.

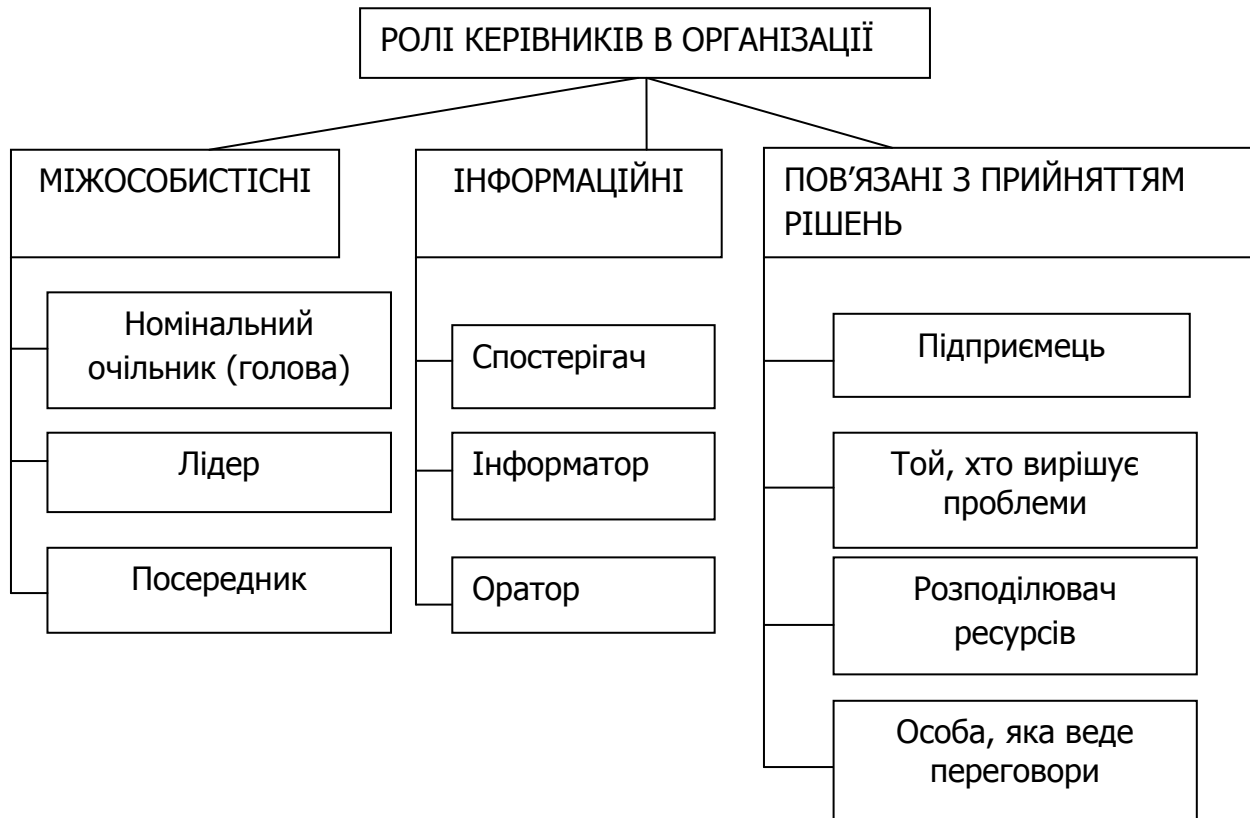


Рис. 1.5 - Функціональні ролі керівників

Менеджер є центром, до якого звертаються різні співробітники. Керуючи людьми, менеджер отримує безліч інформації стосовно різноманітних аспектів діяльності організації, і уся ця інформація має бути сприйнята ним, опрацьована та передана кінцевим одержувачам (виконавцям). Тому менеджери виконують ролі *посередників (зв'язкових)*, розбудовуючи та підтримуючи комунікаційні мережі з числа зовнішніх та внутрішніх контактів, які забезпечують успішність організації.

У інформаційній ролі *спостерігача* керівник шукає різноманітну внутрішню й зовнішню інформацію, яка дозволяє зрозуміти організацію та її оточення. Так книги інженера Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» та Карла фон Клаузевіца «Про війну» були спробою осмислення власного і запозиченого досвіду щодо організації праці (в першому випадку) та стратегічного планування воєнної кампанії – у другому. Обидва – інженер Ф. Тейлор та фельдмаршал фон Клаузевіц – були керівниками, обидва присвятили обраній сфері діяльності все своє життя, обидва ставили складні запитання та шукали відповіді на них, намагаючись розробити рекомендації для успішного керівництва.

У ролі *інформатора* керівник передає важливу інформацію членам організації у вигляді фактів та власного тлумачення даних, отриманих з різних джерел.

У ролі *оратора* менеджери опиняються в силу спілкування з іншими людьми (не обов'язково своїми підлеглими) та необхідності ефективної передачі своєї точки зору. Дії менеджера-оратора пов'язані із передачею інформації іншим людям про плани організації, її політику і стратегію, дії та їх результати (досягнення і помилки). У цій ролі менеджери (керівники) створюють образ організації.

Менеджери-*підприємці*, як ми вже зазначали, називаються інтрапренерами. Вони займаються пошуком можливостей і загроз всередині і поза межами організації, ініціюванням змін та управлінням ними у відповідь на можливості та загрози.

Діяльність менеджера завжди пов'язана з прийняттям рішень та розподілом ресурсів. Складність цієї діяльності полягає в тому, що потреби (попит на ресурси) у більшості випадків перевищують пропозицію, до того ж найбільш цінні ресурси завжди є й найбільш дефіцитними. Задовольнити потреби всіх не є можливим, але треба вчитися розподіляти обмежені ресурси таким чином, щоб їх використання дало найбільший ефект (зиск) для організації. Тому роль *розподілювача* передбачає ефективне управління обмеженими ресурсами всіх видів з метою виконання результативного виконання працівниками функціональних завдань.

Нарешті, саме керівникам делегується право представляти свою організацію у взаєминах з іншими організаціями, оскільки саме вони наділені повноваженнями проводити найбільш важливі внутрішні й зовнішні переговори, захищати інтереси власників та членів організації, а також брати на себе відповідальність за результати ведення переговорів.

1.3. Методи досліджень у менеджменті

Про що пишемо: Науковий метод та знання. Методи моделювання у менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне. Діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід. Науковий, експертний, соціологічний методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Науковий метод та знання. Методи моделювання у менеджменті: вербальне, фізичне, аналогове, математичне.

Оскільки менеджмент – це наука, предметом вивчення якої є управління соціотехнічними системами, то необхідною умовою для її існування є формування нових знань про предмет дослідження. У загальному сенсі під знаннями розуміють суб'єктивне сприйняття

реальності у формі понять та уявлень. В управлінні під знанням часто також розуміють володіння перевіреною, надійною інформацією, що дозволяє вирішити поставлену задачу. Таким чином, для суміщення наших суб'єктивних уявлень про світ з об'єктивними істинами нам необхідна інформація, а для її отримання в менеджменті застосовується науковий підхід, в основі якого знаходяться наукові методи досліджень.

Особливостями наукового підходу є системна орієнтація та застосування моделей (моделювання).

Модель — це представлення об'єкта, системи або ідеї у деякій формі, яка відрізняється від оригіналу. Головною характеристикою моделі можна вважати спрощення реальної життєвої ситуації, що розглядається.

Причинами використання моделей в управлінні є:

- *Складність реального середовища* – на об'єкт управління впливає велика кількість факторів, змінних у часі, чий вплив є різноспрямованим, опосередкованим. Дані про фактори впливу можуть бути недостатніми, тому виникає проблема формалізації даних для побудови моделі. У такій ситуації керівник спрощує ситуацію шляхом виділення найбільш важливих чинників середовища та ігнорує всі інші, менш важливі.
- *Експериментування* – полягає в отриманні нового досвіду чи знань про результати управлінського рішення, їх вплив на діяльність окремих підрозділів чи організації в цілому. Враховуючи те, що діяльність керівника спрямована на забезпечення виконання організаційних цілей, управлінські рішення мають бути попередньо перевірені – для виявлення їх відповідності заявленим цілям та оцінки їх наслідків (економічних, соціальних, професійних). Найбільш зручним способом експериментування є моделювання певної управлінської ситуації із застосуванням вербальних, аналогових, математичних або фізичних моделей.
- *Орієнтація управління на майбутнє* – наслідки прийнятих сьогодні управлінських рішень будуть проявлятися у віддаленому майбутньому, а знати про них керівникам необхідно вже сьогодні. Так, якщо керівник підприємства приймає рішення інвестувати кошти у будівництво нової фабрики, то йому необхідно знати терміни повернення вкладених коштів та розрахувати вплив інфляції на майбутні грошові потоки новоствореного підприємства.

В управлінні виділяють чотири типи моделей: фізичні, аналогові, вербальні та математичні. *Фізична (портретна) модель* представляє об'єкт дослідження за допомогою його збільшеного або зменшеного опису (наприклад, автомобіль може бути представлений іграшковою машиною для наочності).

Аналогова модель представляє об'єкт дослідження аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий (графік попиту та пропозиції на ринку).

Вербальне моделювання належить до символічних й представляє інформаційну модель засобами звичайної розмовної мови. Формою представлення такої моделі є усне або письмове повідомлення, наприклад, літературний твір, інформація у путівнику, інструкції користування електроприладом й навіть правила дорожнього руху. Вербальне моделювання підпорядковується загальній логіці: на основі визначених припущень формулюються твердження про причинно-наслідковий зв'язок між явищами.

У математичній (символічній) моделі використовуються символи для опису властивостей або характеристик об'єкта (формула визначення швидкості руху на основі часу подорожі та пройденої відстані). Класичним прикладом математичної моделі може бути визначення залежності між силою, масою об'єкта та його прискоренням на основі другого закону Ньютона:

$$F=ma, \quad (1.1)$$

де m - маса об'єкту, a – його прискорення, а F – сила, що діє на цей об'єкт.

Основні етапи процесу моделювання — постановка задачі, побудова, перевірка на вірогідність, застосування та оновлення моделі.

Серед основних проблем моделювання варто виділити:

- *Недостовірність вихідних даних* – неточні, неповні або невірно інтерпретовані вихідні дані призводять до отримання недостовірних результатів побудованої моделі. Саме на цьому ґрунтується дезінформація конкурентів в процесі боротьби за ринки та ресурси противника у воєнних операціях. Під час Другої світової війни британська розвідка здійснила класичну операцію під кодовою назвою «Фарш» («Mincemeat»), яка переконала вище командування вермахту у тому, що англо-американські сили планують здійснити вторгнення у Сардинію та Грецію влітку 1943 року. В результаті потрапляння до рук німецької розвідки фальшивих секретних документів стосовно планів союзників, німці утримували в Греції дві танкові дивізії у розпал боїв на Курській дузі, а також передислокували ще одну дивізію зі Східного фронту. Справжня десантна операція союзників була проведена на Сицилії – вона виявилася цілковитою несподіванкою для німецьких та італійських стратегів.

- *Інформаційні обмеження* – спричиняються проблемами з виявленням джерел інформації, наявністю обмежень щодо доступу до актуальних даних, надзвичайно високою вартістю інформації, складнощами з аналізом та тлумаченням зібраних даних. Так

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

інформаційні обмеження Середньовіччя щодо будови земної кулі призвели до формування у Христофора Колумба думки про можливість потрапити до Індії, рухаючись на захід через Атлантичний океан, а відкриття португальцем Фернаном Магелланом Тихого океану у XVI столітті й усвідомлення наявності нового континенту між Європою та Азією стало для європейців цілковитою несподіванкою.

- *Страх користувачів* – надмірна складність методів економіко-математичного моделювання, труднощі з кількісною оцінкою вихідних даних, висока вартість розробки моделей та спрощення ситуацій спричиняють небажання управлінців застосовувати методи моделювання. До того ж необхідність врахування впливу великої кількості факторів призводить до надмірного ускладнення моделей та вимагає більше часу на їх розробку, хоча більш прості моделі, як правило, і є більш надійними.

- *Слабке застосування на практиці* – в управлінні часто рішення мають прийматися швидко, тому в керівника просто немає можливостей зібрати необхідну кількість інформації, її проаналізувати та розробити модель. У результаті більшість керівників приймає рішення інтуїтивно або на основі власних суджень.

- *Надмірна вартість* – розробка моделей вимагає часу, великої кількості інформаційних, людських та матеріальних ресурсів.

Діалектичний, конкретно-історичний, системний підхід. Науковий, експертний, соціологічний методи: анкетування, інтерв'ювання, тестування.

Метод (від грецьк. *methodos* – шлях дослідження, теорія, вчення) – спосіб досягнення визначеної мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи дій практичного або теоретичного пізнання дійсності [6].

У сучасній науці розглядають три основні аспекти методу: об'єктивно-змістовний, операційний та праксеологічний. Об'єктивно-змістовний визначає зв'язок між методом дослідження та предметом пізнання за допомогою теорії. Операційний аспект фіксує залежність змісту методу не стільки від об'єкту, скільки від суб'єкту пізнання, від його компетентності та здатності перевести розроблену теорію у систему правил, принципів та прийомів, які за своєю сукупністю й утворюватимуть метод. Практиологічний аспект методу складають такі його властивості як ефективність, надійність, ясність та конструктивність.

До числа характерних ознак наукового методу відносять об'єктивність, відтворюваність, евристичність, необхідність та конкретність.

Відтворюваність – здатність об'єкту до повторення.

Евристичність – це характеристика наукової концепції, коли теоретична частина концепції випереджає її емпіричне зростання: відбувається передбачення нових, ще не відомих й не підтверджених науково фактів.

Таким чином, ми можемо говорити, що *науковий метод* – це використання об'єктивних, відтворюваних та евристичних методів дослідження для встановлення характеристик досліджуваних об'єктів.

Існує декілька класифікацій наукових методів. У залежності від їх ролі та місця у процесі наукового пізнання виділяють методи формальні та змістовні, емпіричні (пов'язані з отриманням досвіду шляхом збирання фактів) і теоретичні, фундаментальні й прикладні. Зміст об'єктів пізнання дозволяє розрізнити методи природничих та суспільних наук, а методи природничих – на методи дослідження живої та неживої природи. Також виділяють якісні та кількісні методи, детерміністичні та імовірнісні, безпосереднього і опосередкованого пізнання, оригінальні та похідні. Але завданням цієї книги є розгляд лише декількох з них – діалектичного, конкретно-історичного та системного.

Науковий метод дослідження складається з трьох етапів:

- *спостереження* – об'єктивного збору і аналізу інформації стосовно даної проблеми чи ситуації;
- *формулювання гіпотези* – встановлення взаємозв'язку між компонентами проблеми;
- *верифікації* – перевірки наукової гіпотези на істинність.

У процесі наукового дослідження взаємозв'язків між елементами управлінських систем та формулюванням гіпотез використовуються діалектичний, конкретно-історичний та системний підходи.

Діалектичний підхід відображає протиріччя у їх неподільній єдності. Так, попит визначає пропозицію, конкуренція призводить до концентрації капіталів і може призвести до монополізації ринків, високі темпи економічного зростання загрожують початком економічної кризи – все вище наведене свідчить про наявність взаємозв'язку між поняттями, які традиційно сприймаються як протиріччя. До найважливіших принципів діалектичного методу відносять наступні:

1. *Об'єктивність* – визнання дійсності у її реальних закономірностях та загальних формах;
2. *Всебічність* – відображення взаємозв'язку всіх явищ (цей принцип безпосередньо пов'язаний з конкретно-історичним та системним підходами);
3. *Конкретність* – визначає річ або систему взаємопов'язаних речей у сукупності усіх своїх проявів та взаємозв'язків.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

4. Історизм – відображає саморозвиток дійсності у неподільній єдності таких часових періодів як минуле, теперішнє і майбутнє.
5. Принцип протиріччя – полягає у виявленні предметного протиріччя у явищах, всебічному аналізі таких протиріч, розгляді предмету дослідження як єдності протилежностей, вивченні етапів розвитку конкретного протиріччя та аналізі механізму вирішення протиріччя як процесу в результаті його прояву та загострення.

Конкретно-історичний підхід передбачає дослідження предмету пізнання у динаміці, із врахуванням етапів розвитку (проекування, створення, зростання, зрілість та занепад) об'єкту управління та умов середовища під час проходження об'єктом кожного етапу.

Системний підхід (англ. *Systems thinking* — системне мислення) — метод досліджень, який полягає у вивченні об'єкту як системи, тобто сукупності елементів із урахуванням взаємних зв'язків та відношень між елементами системи.

У випадках, коли відсутній попередній досвід або існуючих знань про деяку проблему недостатньо для її описання кількісними показниками, використовуються інші методи дослідження, серед яких варто особливу увагу приділити експертним та соціологічним.

Експертний метод дослідження являє собою процедуру отримання оцінки проблеми на основі узагальненої групової думки фахівців з певного питання (експертів). Перед початком експертного дослідження необхідно чітко визначити проблему, яка буде розглядатися експертами, та сформулювати перелік запитань для них. Переваги цього методу дослідження полягають у використанні «синергетичного ефекту», тобто створенні розуму, чиї можливості перевищують здібності окремої людини. Використання думки експертів дозволяє вирішити низку складних неструктурованих задач, наприклад, спрогнозувати розвиток подій чи обрати найкращий варіант дій з набору альтернатив. Експерти повинні бути добре обізнані з проблемою (мати досвід вирішення подібного роду проблем), бути досвідченим у тій сфері, з якою проблема пов'язана. Важливим є створення умов для індивідуальної оцінки проблеми експертом, уникнення впливу авторитетів на думку експерта та мінімізація часу на прийняття рішення, оскільки останні часто базуються на асоціаціях та інтуїтивних уявленнях про шляхи вирішення проблеми. Після отримання відповідей експертів менеджер здійснює групування думок, їх оцінку, визначає ступінь узгодженості думок експертів в групі, оцінює похибку дослідження та на основі відповідей експертів будує модель властивостей об'єкту дослідження.

Загалом виділяють індивідуальні й колективні експертні оцінки. Індивідуальні базуються на визначенні думки експертів, що є незалежними один від одного. Колективні базуються на роботі з групами спеціалістів та співставленні думок таких груп.

Виділяють наступні види експертних оцінок:

- 1) метод асоціацій – базується на вивченні об'єкту дослідження на основі властивостей іншого, подібного до нього об'єкту;
- 2) метод парних порівнянь – передбачає співставлення експертом альтернативних варіантів, серед яких обирається найкращий;
- 3) метод векторів переваг – експертом аналізується весь набір альтернативних варіантів, з яких обираються найбільш привабливі;
- 4) метод фокальних об'єктів – полягає у перенесенні ознак випадково відібраних аналогів на досліджуваний об'єкт;
- 5) індивідуальне експертне опитування – проводиться як інтерв'ю чи у вигляді аналізу експертних оцінок. Передбачає або розмову дослідника з експертом, протягом якої дослідник ставить запитання експертові, або індивідуальне заповнення експертом формуляра (анкети), розробленого дослідником. Відповіді експерта дозволяють здійснити всебічний аналіз проблемної ситуації та виявити шляхи її вирішення;
- 6) метод середньої точки – передбачає формулювання двох альтернативних варіантів рішення, на основі яких експерту необхідно запропонувати третій варіант, оцінка якого буде знаходитися між значеннями першої та другої альтернативи.

Одним з найбільш поширених методів експертного дослідження є метод Дельфі, розроблений у 1950-х роках у США для аналізу стратегій збройного протистояння між СРСР та західним світом в умовах створення ядерної та термоядерної зброї. Перевагами методу, який почав майже одразу застосовуватися й для вирішення широкого кола цивільних проблем, у тому числі й проблем управління, залишаються анонімність експертів, багаторівневість, наочність, відсутність особистого контакту як між різними експертами, так і між експертами та дослідниками. В процесі дослідження створюються групи дослідників-експертів, які індивідуально у письмовій формі викладають своє бачення ситуації, та організаційна група, яка узагальнює думки експертів.

Соціологічне дослідження — система логічно послідовних методологічних, методичних, організаційно-технічних процедур, яка передбачає отримання достовірних даних та фактів яро явища чи процеси, що вивчаються, для їх подальшого використання в соціальному управлінні. Основне завдання соціологічних досліджень —

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

отримання фактів про соціальну дійсність чи її окремі явища. Соціальний фактом називають певним чином фіксований, описаний фрагмент соціальної дійсності.

Соціологічне дослідження складається з трьох основних етапів: підготовчого (розробка програми дослідження), основного (проведення емпіричного дослідження), завершального (обробка й аналіз даних, формування висновків і рекомендацій).

Основними методами, застосовуваними у соціологічному дослідженні, виступають опитування, соціологічне спостереження та соціологічний експеримент.

Опитування — це метод збору соціальної інформації про досліджуваній об'єкт під час безпосереднього (інтерв'ювання) або опосередкованого (анкетування) спілкування менеджера з респондентом.

Інтерв'ювання або інтерв'ю (англ. interview) — це бесіда, побудована за певним планом, та яка відбувається під час безпосереднього контакту особи, яка ставить запитання (інтерв'юера) з особою, яка на них відповідає (респондентом) з обов'язковою фіксацією відповідей.

Анкетування (від фр. *enquete*) — метод дослідження, оснований на використанні слів в процесі спілкування (вербально-комунікативний метод), коли використовується спеціально оформлений список запитань (анкета) для збору відомостей від респондента.

Ще одним методом дослідження, який має спільні риси одночасно з опитуванням та із спостереженням (експериментуванням) є метод тестування. *Тестування* — це процедура встановлення та вимірювання індивідуально-психологічних особливостей при відборі кадрів, професійному орієнтуванні, психологічному оцінюванні, на основі якої здійснюється оцінка здібностей підлеглих та планування керівником власних дій щодо останніх. Метод тестування заснований на використанні тестів — стандартизованих завдань, за результатами виконання яких керівники формують судження відносно психофізіологічних, особистісних характеристик, знань, навичок та вмінь досліджуваної особи. Схожість зі спостереженням та експериментом пояснюється збором даних про поведінку особи при виконанні стандартизованих завдань, які розкривають сильні та слабкі сторони досліджуваного, схожість з анкетуванням виникає через поширеність застосування вербально-комунікативних методів для формування завдань та можливих варіантів дій. Тест є моделюванням поведінки певної особи, так саме як й соціологічне опитування: дослідник робить припущення про можливість певних сценаріїв (альтернативних варіантів) дій досліджуваних у визначених ситуаціях

та класифікує останніх в залежності від обраного ними типу поведінки, припускаючи існування спільних рис характеру, однакового рівня знань чи професійної придатності для таких груп людей. Тести є зручним та доволі вірогідним способом оцінки, проте їх результати завжди є ймовірнісними, тобто будуть правдивими для якоїсь вибірки – групи людей, а не для всіх людей абсолютно. Це пояснюється саме змістом моделювання як методу дослідження – воно вимагає спрощення реальної життєвої ситуації, результатом чого є стандартизований опис дій людини; у такій ситуації нестандартні, неочікувані дії досліджуваного часто не беруться до уваги.

Аналіз (від грец. *αναλυσις* — розклад) – метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета за допомогою уявного або реального розділення його на складові елементи (частини об'єкта, його ознаки, властивості, відношення). Кожна із виділених частин розглядається окремо у межах єдиного цілого.

Синтез (від грец. *συνθεσις* — поєднання, з'єднання, складання) — поєднання абстрагованих сторін предмета і відображення його як конкретної цілісності; метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати частини предмета, розділеного у процесі аналізу, встановити їх зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле.

Соціологічне спостереження є одним з основних методів збору інформації про стан справ у організації. Перевагами при використанні цього методу дослідження є можливість фіксування особливостей поведінки людини та безпосереднього отримання інформації. До недоліків соціологічного спостереження варто віднести можливість втручання дослідника у розвиток подій (навіть тоді, коли це втручання є випадковим), тому соціологічне спостереження має доповнюватися використанням інших методів, наприклад, проведенням соціологічних експериментів. При цьому сам процес спостереження має складатися з трьох етапів – підготовчого, польового та заключного. Щодо умов проведення дослідження, то виділяють «невключене» (приховане) спостереження, «включене», лабораторне і польове. Під час невідомого спостереження спостерігач знаходиться поза межами досліджуваного об'єкту та не вступає у безпосередній контакт з об'єктами спостереження, при включеному – контактує з досліджуваними особами. При лабораторному способі збору інформації спостереження здійснюється в штучно створених умовах, польове – у реальному робочому середовищі.

Експериментом називають такий метод дослідження, при якому здійснюється управління ситуацією з метою перевірки та

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

випробовування гіпотез про причинно-наслідкові зв'язки між явищами. Експеримент базується на створенні моделі досліджуваного явища та передбачає активне втручання дослідника в ситуацію, планомірне введення відносно ізольованого експериментального фактору, його варіацію, контроль за іншими суттєвими факторами та комбінування впливу факторів на явище.

Найбільш масштабні наукові експериментальні дослідження нашого часу відбуваються у так званому «Великому адронному колайдері» (англ. *LHC* – Large Hadron Collider), найбільшому у світі прискорювачі елементарних частинок, створеному в Європейському центрі ядерних досліджень (CERN). Прискорювач пролягає в тунелі (у формі тора діаметром 27 км) на глибині до 175 метрів під землею на кордоні Франції та Швейцарії. Як свідчить назва, він призначений для прискорювання адронів, зокрема протонів і важких іонів. Реалізацію проекту здійснюють більше 10 000 науковців та інженерів з понад 100 країн світу. Планувалося, що запуск колайдера дозволить виявити так звані «бозони Хіггса» – елементарні частини та зimitувати стан Всесвіту через мільярдну частку секунди після Великого вибуху. У ході експериментів на Великому адронному колайдері також досліджуються властивості плазми та окремі аспекти формування «чорних дір» у Всесвіті.

Щодо менеджменту, то найвідомішими тут залишаються «Хоторнські експерименти» – серія соціологічних та психологічних досліджень, проведених групою вчених у 1928-1932 роках на електричних заводах Хоторна, розташованих поблизу Чикаго, США. Завданням дослідників було виявити залежність між фізичними умовами роботи та продуктивністю праці окремих працівників. Перший з експериментів мав на меті з'ясувати вплив освітленості робочих приміщень на продуктивність праці. Експерименти проводилися під керівництвом Елтона Мейо – одного з засновників неокласичної школи менеджменту.

У відібраних Мейо експериментальній та контрольній групах працівників було запроваджено відмінні умови праці: у експериментальній групі освітлюваність приміщень збільшувалася та спостерігалось зростання продуктивності праці, а у контрольній групі при незмінній освітлюваності продуктивність праці залишалася на тому самому рівні. На наступному етапі нове збільшення освітлюваності у експериментальній групі супроводжувалось новим зростанням продуктивності праці, але раптом у контрольній групі, де умови праці не змінювалися, продуктивність праці теж зросла. На третьому етапі у експериментальній групі було скасовано покращення освітлюваності приміщень, проте продуктивність праці продовжувала зростати.

Найдивніше, що продовжувала зростати продуктивність праці й у контрольній групі, де жодних змін умов роботи не відбувалося протягом всіх етапів експериментування. Все це змусило Мейо почати пошук нових факторів впливу на продуктивність праці (оскільки стало зрозумілим, що жодного зв'язку між продуктивністю та освітлюваністю приміщень не виявлено) – до уваги бралися й площа робочих приміщень, й умови оплати праці, збільшення кількості перерв протягом робочого дня, введення двох вихідних на тиждень тощо. Кожного разу після впровадження нового заходу продуктивність праці зростала, проте коли за умовами експерименту нововведення скасовувалися, падіння продуктивності праці виявлялося вкрай незначним.

Мейо зробив висновок, що не була врахована якась одна внутрішня змінна: на його думку, це був факт участі працівників у експерименті – усвідомлення своєї значимості та ролі у наукових дослідженнях супроводжувалося більшою зацікавленістю у процесі праці та зростанням продуктивності навіть тоді, коли були відсутні жодні зовнішні стимули до цього. Мейо пояснив цей феномен виявленням особливого відчуття приналежності до своєї групи – соціабільністю. Другим поясненням могло бути існування всередині робочих бригад особливих неформальних взаємин, які проявилися після зміни (навіть тимчасової) умов праці та збільшення уваги до працівників з боку керівництва фабрики в ході виконання експерименту.

Результати цього дослідження й досі залишаються суперечливими. З однієї сторони, ці дослідження значною мірою допомогли у становленні нового напрямку менеджменту – неокласичної школи, а згодом стали основою для формування знань з менеджменту персоналу. Разом з тим, велика кількість дослідників розглядають висновки Е. Мейо на основі хоторнських експериментів як такі, що не отримали однозначного та об'єктивного фактичного підтвердження, й тому вважають «хоторнський ефект» скоріше анекдотом, ніж науковим відкриттям. Так, Х. МакІлвен Персонс у 1974 році критикував ці дослідження за те, що відкрите вимірювання продуктивності праці експериментальної й контрольної групи вже саме по собі впливало на їх поведінку, а перерви для відпочинку та нерозуміння причин експерименту посилювали страх робітників та змушували до збільшення власних зусиль [95]. Х.М. Персонс визначає «хоторнський ефект» як «курйоз, що виникає в ситуації, коли дослідники нездатні усвідомити, як висновки щодо оцінки діяльності досліджуваної особи впливають на її поведінку», маючи на увазі, що робітники намагалися діяти якнайкраще, аби догодити організаторам експерименту та

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

уникнути можливого (насправді цієї загрози для них не існувало) «покарання» за «погану роботу».

У 2011 році економісти Стівен Левітт та Джон А. Ліст у своїй статті [91] відзначали, що зміна інтенсивності освітлювання робочих приміщень могла бути не єдиним фактором покращання продуктивності праці - це могло спричинятися дією інших чинників, таких як тривалість робочого тижня та температура повітря, тому висновки дослідників були перебільшенням.

У будь-якому разі, початок Великої депресії та економічна криза 1930-х років поклали край продовженню цих досліджень: час повоєнного економічного буму та стрімкого зростання рівня життя змінився пошуками роботи та тривалим занепадом, коли в умовах величезної конкуренції на ринку праці питання залежності продуктивності від умов робочих приміщень втрачали свою актуальність.

Таким чином, використання методів наукового дослідження дозволяє керівнику узагальнити та оцінити інформацію з різних джерел, проте вибір методів дослідження та прийняття конкретних управлінських рішень залежать від рівня знань та досвідченості менеджера.

РЕЗЮМЕ

Менеджмент є унікальним видом людської діяльності завдяки поєднанню у ньому ознак науки та мистецтва. Наукова складова менеджменту полягає у накопиченні нових знань про характер діяльності людей у групах та про закономірності регулювання діяльності таких груп. Мистецтво менеджменту проявляється у практичному втіленні керівниками, яких сьогодні часто називають менеджерами, знань щодо управління людьми та операційними системами. Це практичне втілення навичок та знань з керівництва людьми називають процесом управління, а його учасниками є суб'єкти управління (керуючі системи) та об'єкти управління (керовані системи). Суб'єктами управління можуть бути окремі керівники (менеджери), групи керівників або організації, які наділені повноваженнями щодо розпорядження ресурсами підпорядкованих їм людей, груп та організацій (об'єктів управлінського впливу).

Менеджерами називають співробітників організації, обов'язки яких полягають у керівництві діяльністю підпорядкованих їм працівників. Традиційно у менеджменті розділяються категорії менеджерів (управителів) та підприємців. Перші являють собою групу найманих робітників, а підприємці є людьми, які беруть на себе ризик створення

та ведення власної справи (група власників). Проте сучасні умови бізнесу вимагають формування у менеджерів навичок підприємництва – цей процес отримав назву інтрапренерство. Діючи як інтрапренери, управителі набувають більшої самостійності у визначенні цілей діяльності та способів їх досягнення, але водночас беруть на себе більшу відповідальність за отримані результати.

Усі менеджери в організаціях можуть бути поділені на три основні групи – керівники вищої ланки, середньої ланки та низової ланки (лінійні або технічні керівники). Керівники вищої ланки відповідають за успішність діяльності всієї організації, розробляють довгострокові плани розвитку, представляють інтереси власників та делегують повноваження керівникам нижчих рівнів. Лінійні або технічні керівники розпоряджаються діяльністю безпосередньо підпорядкованих їм рядових робітників: визначають робочі завдання, способи та терміни їх виконання, регулюють та контролюють хід робіт, забезпечують підлеглих необхідними ресурсами. Керівники середньої ланки виконують роль посередників між вищим керівництвом організації та лінійними керівниками. Вони координують діяльність окремих підрозділів, забезпечують вище керівництво інформацією про стан справ у організації, а також приймають управлінські рішення у межах своєї компетенції. Всі менеджери, незалежно від посадового рівня у організаційній ієрархії, виконують схожі функціональні ролі – номінального голови, лідера, посередника, спостерігача, інформатора, оратора, підприємця, розподільвача ресурсів, а також особи, яка вирішує проблеми та веде переговори.

Для виконання управлінських функцій менеджери мають добре розуміти закономірності розвитку організацій, механізми суспільної взаємодії людей у групах та природу взаємозв'язків між окремими елементами виробничої системи. З цією метою у менеджменті застосовуються наукові методи дослідження, а для перевірки істинності сформульованих гіпотез розробляються моделі. Перевагами застосування наукових методів в управлінні є їхня об'єктивність, відтворюваність, евристичність та конкретність, а сильними сторонами моделювання є можливість розгляду реальних та можливих життєвих ситуацій у спрощеному вигляді.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттю «менеджмент». У чому полягають відмінності між поняттями «менеджмент» і «управління»?

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2. Які системи підготовки менеджерів існують у світі? Чим відрізняються європейська та японська системи підготовки фахівців у галузі управління?
3. Які відмінності існують між підприємцями і менеджерами? Чим відрізняються «підприємництво як процес» і «підприємництво як форма поведінки»?
4. Скільки рівнів управління виділяють в організаціях? Який рівень управління є найчисельнішим?
5. У чому полягає зміст роботи керівників низової ланки управління?
6. У чому полягає зміст роботи керівників середньої ланки управління?
7. У чому полягає зміст роботи керівників вищої ланки управління?
8. Які навички управління найбільш важливі для керівників різних рівнів? Дайте характеристику основних управлінських навичок.
9. Які міжособистісні ролі керівників Ви знаєте? Опишіть у чому їх сутність.
10. Які інформаційні ролі керівників Ви знаєте? Опишіть у чому їх сутність.
11. Які ролі керівника пов'язані з прийняттям рішень? Опишіть у чому їх сутність.
12. У чому зміст вертикального та горизонтального розподілу праці?
13. Що є причинами використання моделей в управлінні?
14. Опишіть типи моделей управління.
15. Поясніть сутність методу Дельфі.
16. Які методи соціологічного дослідження Ви можете назвати?
17. Що є характерними ознаками наукового методу?

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Визначте, які навички є першочерговими для керівників вищої ланки**
 - а) пов'язані зі здатністю мислити та обдумувати абстрактні ситуації, планувати діяльність на тривалі періоди, ефективно спілкуватися з іншими людьми;
 - б) пов'язані з передачею та сприйняттям інформації;
 - в) пов'язані з наявністю знань та майстерності у виконанні певних робочих завдань;
 - г) технічні та концептуально-абстрактні.
2. **Портретна модель у науці управління – це модель, яка представляє об'єкт дослідження:**
 - а) за допомогою символічного описання;
 - б) за допомогою його збільшення або зменшення;
 - в) аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий;
 - г) за допомогою загальних уявлень про характеристики об'єкту.
3. **Керуючою системою у менеджменті називають:**
 - а) фізичну особу або групу, яка приймає рішення та керує процесами чи відносинами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління;
 - б) групу осіб, які приймають рішення та керують процесами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління;
 - в) організацію, яка керує відносинами шляхом владного впливу на об'єкт управління;
 - г) фізичну особу, яка приймає рішення бере участь у взаємодії з об'єктом управління.

4. Функціональна роль менеджера як інформатора полягає у:

- а) передачі важливої інформації членам організації у вигляді фактів та власного тлумачення даних, отриманих з різних джерел;
- б) пошуку різноманітної інформації, яка дозволяє зрозуміти організацію та її оточення;
- в) ефективній передачі власної точки зору;
- г) представництві своєї організації та виконанні низки звичайних обов'язків правового і соціального характеру.

5. Побудована за визначеним планом розмова з обов'язковою фіксацією відповідей називається:

- а) інтерв'юванням;
- б) анкетуванням;
- в) соціологічним дослідженням;
- г) тестуванням.

6. Категорії менеджменту та управління співвідносяться між собою наступним чином:

- а) управління є більш загальним поняттям ніж менеджмент;
- б) менеджмент є більш загальним поняттям ніж управління;
- в) менеджмент та управління є синонімами;
- г) управління розглядає керування групами людей, а менеджмент – технічними системами.

7. Результати Хоторнських експериментів пояснюються тим, що:

- а) відкрите вимірювання продуктивності праці експериментальної та контрольної групи впливає на їх поведінку та робить результати недостовірними;
- б) надання робітникам можливостей для спілкування призводить до підвищення продуктивності їх праці;
- в) освітленість приміщень незначним чином впливає на продуктивність праці;
- г) продуктивність праці робітників носить циклічний характер.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – сформувати розуміння концептуальних відмінностей між існуючими школами та підходами до управління на основі застосування конкретно-історичного підходу.

Студенти мають вміти:

1. Розуміти природу впливу конкретних історичних умов на формування концепцій та парадигм менеджменту.
2. Назвати основні школи та підходи у менеджменті.
3. Описати внесок школи наукового управління у розвиток сучасного менеджменту.
4. Знати загальні функції менеджменту та функціональні блоки організацій, запропоновані послідовниками адміністративної школи.
5. Розуміти причини виникнення неокласичної школи та прокоментувати внесок представників цієї школи у становлення науки управління.
6. Описати принципи кількісного підходу у менеджменті.
7. Пояснити різницю між відкритими та закритими системами з позицій системного підходу.
8. Коротко пояснити сутність процесного підходу у менеджменті.
9. Описати методологію ситуаційного підходу.
10. Знати прізвища діячів, чії наукові погляди найбільше вплинули на формування менеджменту в Україні.
11. Розуміти специфіку управління в умовах існування адміністративно-командної системи.
12. Назвати основні ознаки сучасної моделі менеджменту в Україні.

2.1 Передумови виникнення та формування сучасної науки управління

Про що пишемо: Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту. Школа наукового управління. Класична (адміністративна) школа. Неокласична школа управління: школа людських стосунків та школа наук про поведінку. Характеристики підходів до управління: кількісний, системний, процесний та ситуаційний.

Передумови виникнення науки управління. Існуючі парадигми менеджменту.

Розвиток управління як наукової дисципліни не являв собою серію послідовних кроків вперед. Скоріше, цей розвиток становило декілька підходів, які часто збігалися, а накопичення наукових знань відбувалося за принципом спіралі, коли на основі існуючих знань генерувалися нові. Об'єктами управління виступали техніка і люди. Отже, успіхи в теорії управління завжди залежали від успіхів в інших, зв'язаних з управлінням галузях знань, таких як математика, інженерні науки, психологія, соціологія й антропологія. По мірі того, як розвивалися ці галузі, дослідники в області менеджменту, теоретики та практики, дізнавалися усе більше про фактори, що впливають на успіх організації. Ці знання допомагали фахівцям зрозуміти, чому деякі раніші

теорії іноді не витримували перевірки практикою, і допомагали сформуванню нових підходів до управління – *парадигми менеджменту*.

Парадигма менеджменту (грецьк. *παράδειγμα*, *paradeigma* – приклад, зразок) – це основна, концептуальна модель постановки проблем та пошуку методів їх розв'язання у науці управління, яка є панівною у суспільній думці протягом певного періоду. Наука управління визначає пріоритети розвитку управлінських систем, методи досліджень та критерії оцінки для фільтрації нових ідей та підходів. Накопичення протиріч, невідповідність концепції реальному стану речей, втрата актуальності критеріїв оцінки або методів дослідження призводять до наукової революції, під час якої відбувається зміна парадигм.

Сучасні парадигми менеджменту частково сформувалися на початку ХХ століття, хоча деякі з них походять з часів Відродження, проте більша кількість виникла як реакція на масштабні політичні та економічні кризи 1960-1970 років. Формування соціально-орієнтованих ринкових економік було відповіддю суспільства на Велику Депресію 1930-х років та післявоєнну стагнацію: зростання соціальних гарантій супроводжувалося дискусіями між лібералами, представленими Фрідріхом Августом фон Гаєком, та прихильниками державного протекціонізму, очолюваними Джоном Мейнардом Кейнсом. Ці дискусії підіймали, тому що у економістів існували відмінні погляди щодо «кращого» способу розв'язання соціально-економічних проблем: боротися з безробіттям й забезпечувати економічне зростання при високому рівні інфляції або збільшувати кількість вільної робочої сили (безробітних) на ринку та забезпечувати економічне зростання за рахунок зменшення суспільних витрат. За своєю суттю це була дискусія про те, які інтереси мають домінувати: індивідуальні чи колективні (суспільні), а також про те, чи може стабільний розвиток суспільства базуватися на домінуванні приватних інтересів його членів та чи здатний загальний вектор їх господарської діяльності підтримувати ринкову рівновагу.

Обидві сторони – й «кейнсіанці», й ліберали – брали до уваги результати досліджень Джона Форбса Неша, американського математика та економіста, який застосував свій метод («теорію ігор») для аналізу альтернативних стратегій противників у ході ймовірного ядерного конфлікту. Соціальна інтерпретація результатів його дослідження визначила розвиток соціально-економічного управління, сформувавши нову парадигму, на десятки років вперед. Згідно з нею, найкращою стратегічною альтернативою у протиборстві конкуруючих сторін є відмова від будь-яких моральних та етичних обмежень. До того ж, виходило так, що поведінка аморальної особи, заснована на

егоїстичному задоволенні власних інтересів за будь-яку ціну, була більш передбачуваною та прогнозованою. І навпаки, врахування етичних та моральних норм робило модель такою, що не вирішується. Це видавалося ще одним аргументом на користь створення індивідуалізованого суспільства.

На жаль, у дослідженнях Фрідріха Августа фон Гаєка та Джона Форбса Неша [10,68] реальна ситуація розглядалася у вкрай спрощеному вигляді. Перший виходив з припущення про існування «абсолютно вільного ринку» (щось подібного до «ідеального газу» у фізиці, який часто використовується для пояснення сутності наукових концепцій, але не існує насправді). Таке припущення не враховувало як глобального характеру економічних відносин, з існуванням різних механізмів господарювання у різних країнах світу, так і впливу політики на економіку, а також відмінної «ваги» учасників ринку: власник маленької крамниці не витримає конкуренції з гіпермаркетом, тому що останній може пропонувати ширший асортимент товарів та встановлювати нижчі ціни, використовуючи «ефект масштабу».

Неш у своїй роботі розглядав випадок «одноразової гри» – це була гра на самознищення, тому «гравці» не брали до уваги вплив своєї поведінки на протилежну сторону та на третіх осіб. Домінування інтересів великих корпорацій, посилення їх впливу на уряди та перетворення партій на «закриті клуби» за бізнес-інтересами спричинили домінування парадигми «економічної ефективності» у менеджменті, яку Друкер описував такими словами: «Менеджмент існує заради результатів, яких організація досягає у зовнішньому середовищі. Менеджмент має визначати, яких результатів необхідно досягти; менеджмент має мобілізувати ресурси організації для досягнення цих результатів» [15]. Сьогодні ми спостерігаємо кризу традиційних парадигм, що пов'язана зі зміною нашого сучасного суспільства.

Досвід останніх тридцяти років продемонстрував, що не можна оцінювати успіх керівництва компанії лише за параметрами економічного росту (досягнення максимуму прибутку, доходу тощо). Стратегія розвитку організації в нових умовах має базуватись на засадах постіндустріального суспільства. Як зазначає проф. Гальчинський: «У постіндустріальному суспільстві сьогодні економіка є безпосередньою складовою соціальної сфери, яка (*соціальна сфера*) не тільки поглинає її результативну основу, а й визначає більшу частину енергетичного потенціалу, її ресурсну базу, межі зростання та розвитку [11]. Соціальний капітал робить значимою категорію «якості життя», яка охоплює соціальне, екологічне, правове та економічне середовище діяльності людини. Важливим завданням менеджменту стає формування нової системи екологічних цінностей, оскільки екологічне

зростання за рахунок руйнування середовища існування не може розглядатися як створення суспільних благ: боротьба з наслідками такого «економічного розвитку» вимагатиме витрат, які значно перевищуватимуть отримані та очікувані зиски від ведення такого роду господарчої діяльності.

Менеджмент, як і підприємництво, має відповідати на виклики, які йому готує суспільство: менеджмент повинен визначати проблеми та починати їх вирішувати ще до того, як такі проблеми наберуть ознак незворотних і небажаних для організації змін. Той соціальний капітал, який є неодмінною ознакою існування постіндустріального суспільства, формується за допомогою соціальних зв'язків і довіри між членами цього суспільства на основі людського капіталу. Останній відображає культурні надбання, володіння якими сприяє самоорганізації людей та налагодженню каналів комунікації між ними. При цьому зростає роль неформальних правил і спонтанних соціальних зв'язків, основу яких формують історичні корені, моральні принципи, етичні переконання, світоглядні конструкції та етнічні цінності. Норми і правила поведінки у суспільстві, формалізовані у вигляді законів та інших законодавчих актів, стають дієздатними лише тоді, коли вони формуються на основі неформальних правил і зв'язків [72]. За таких умов менеджмент має здійснювати формування та відбір суспільних норм поведінки – деструктивні взаємини руйнують організацію зсередини швидше й сильніше, ніж будь які несприятливі зовнішні обставини.

Так, протягом усієї історії людства, від Давнього світу й до Нового часу, корумпованість владних структур, хабарництво, егоїзм як основи соціальної взаємодії були притаманні організаціям, що руйнувалися й зникали. Відбір не за професійними, а за майновими ознаками призводив до зникнення в організації «соціальних ліфтів», за допомогою яких забезпечувався б перехід найталановитіших членів суспільства з одного соціального класу до іншого, внаслідок чого відбувалося посилення групового мислення та втрата управлінською системою життєздатності, і як результат – дезорганізація та деградація всієї структури. Існування «паралельних культур» та створення «м'яких» правил поведінки для «еліти» й жорстких – для «плебсу» було прямим шляхом до втрати довіри між членами групи та загострення внутрішніх протиріч, у результаті яких організацію роздирали зсередини конкуруючі між собою клани.

Неможливість зведення всієї складної сукупності людських взаємовідносин до примітивних категорій «біле й чорне» та «прибуток чи збиток» розуміли й піонери капіталізму, зокрема Генрі Форд відзначав, що «домінування фінансових інтересів нищить принцип служіння, оскільки увесь інтерес спрямований на отримання

сьогоденного прибутку. Проте якщо ти служиш своїй справі заради самого служіння, заради задоволення, яке надається усвідомленням правильності своєї справи, то гроші самі по собі з'являються у надлишку. Жадібність до грошей є вірною запорукою не отримати їх... Жадібність є різновидом короткозорості»[60] .

При всьому різноманітті підходів, що претендують на роль «нової парадигми» менеджменту, не можна оминати увагою ті з них, що визначали (і визначають) принципи організації суспільної діяльності і сьогодні, виступаючи «класичними» концепціями управління сучасності. Перелік таких парадигм та їх критичний аналіз наведемо нижче:

1. Традиційно менеджмент розглядається саме як «управління бізнесом». Певною мірою це парадокс: Ф. Тейлор цікавився питаннями організації виробництва, а перше застосування принципів наукового управління відбулося у некомерційній організації. Тим не менш, найбільш поширена парадигма зводиться до того, що менеджмент – це мистецтво керування підприємницькою діяльністю у такий спосіб, аби остання приносила більший прибуток, ніж у конкурентів (критерій ефективності) та досягала визначених результатів за менших витрат ресурсів (критерій результативності та критерій ефективності). Ці критерії насправді є ключовими. Але до чого тут бізнес? Мова йде про організацію процесу виконання робіт та пов'язані з цим витрати. Ототожнення менеджменту з бізнесом виникло у період після Другої Світової війни й було спричинено успішністю розвитку економіки США у цей період – намагання зрозуміти «секрет американського дива» й призвело до синтезу двох відмінних за сутністю понять. Прагнення робити все як найкраще і отримувати найбільше мало бути реалізоване завдяки правильному менеджменту: саме такою була «американська мрія» – більше, краще, багатше. Мільйонером може стати кожен, треба тільки винайти секретний ключ до успіху; часто саме менеджмент вважали таким ключем. Американська мрія швидко поширюється зруйнованою війною Європою, пострадянським простором та «третім світом» – це «мрія про країну, де життя кожної людини буде кращим, багатшим та повнішим, де у кожного буде можливість отримати заслужену винагороду» [89].

Проте парадигма менеджменту як управління бізнесом зводить усю сукупність знань та підходів стосовно управління організованою діяльністю людей до ідеалів суспільства споживання - сьогодні стає очевидною короткозорість таких підходів та недоліки надмірної «економізації» суспільних відносин. Зведення знань про управління соціотехнічними системами до знань про управління комерційними організаціями недоречне: управління роботою людей на риболовному

траулері та групою фінансових аудиторів при проведенні позапланової перевірки мають більше спільних рис ніж відмінностей, до того ж, спільні риси носять принциповий зміст, а відмінності – пов'язані зі специфікою даного виду діяльності. Таким чином, сьогодні *менеджмент стає знаннями щодо управління організаціями*, а комерційними та некомерційними – це вже не є суттєвим.

2. Протягом майже всього свого періоду розвитку менеджмент був спрямований на пошук єдиного вірного способу управління персоналом. У тому, що по-перше, такий спосіб існує, а по-друге, що він має бути універсальним, були впевнені усі дослідники менеджменту.

Один з теоретиків сучасного управління, Дуглас МакГрегор (1906-1964) у своїй книжці «The Human Side of Enterprise» стверджував, що керівництву доводиться обирати один з двох (оскільки їх всього лише два!) способів управління персоналом – «теорію Х» або «теорію Y». Перша описувала керівника-автократа, друга – демократичного керівника. Проте МакГрегор вважав вірною саме другу, незважаючи на той факт, що результати соціологічних досліджень доводили – більшість успішних американських керівників тяжіють до типу управління «Х».

Ще одним поширеним уявленням було переконання, ніби всі ті, хто працює на певну організацію, є її працівниками. Пояснення цієї точки зору лежало ніби на самій поверхні – нашим працівником є той, хто працює повний робочий день та залежить від нашої організації, оскільки вона надає йому засоби для існування та можливість кар'єрного зростання. Розширене трактування цієї парадигми зводилося до тези «всі наші працівники – це наші підлеглі». Уся ця сукупність ідей, пошук унікального способу керівництва, ототожнення робітників з організацією, а підлеглих – з низькокваліфікованим персоналом, виникла на початку епохи індустріалізації, коли освічені люди були рідкістю й займали найвищі посади в організації, а перша хвиля трудової міграції до великих міст складалася з людей, чия професійна кваліфікація була вкрай низькою.

У російському війську часів Петра I рівень розвитку солдатів був настільки низьким, що для військового вишколу рекрутам, колишнім селянам, прив'язували до однієї ноги пучок соломи, а до іншої – пучок сіна, віддаючи команди: «Сіно! Солома! Ліва! Права!». Ще на початку минулого століття освіченою вважалася людина, яка вміла читати, писати й рахувати. Сьогоднішній школяр проводить у школі дванадцять-тринадцять років, причому вміє читати, писати та рахувати вже після перших років навчання. А для того, щоб вважатися освіченим стає потрібний вже університетський диплом. Тобто відбувається

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

тотальна зміна взаємин всередині організації: зникають відмінності у рівні освіти та глибині знань між керівниками й робітниками, з'являються тимчасові, сезонні та дистанційні робочі місця, широко використовується аутсорсинг (наприклад, прибиральниця у Вашому офісі може бути працівником клінінгової компанії – Вашого підрядника).

Як ми побачили у першому розділі, сьогодні керівник не зобов'язаний знати все те, що знає його підлеглий: директор автобаз не обов'язково має бути водієм, а президент компанії-оператора стільникового зв'язку скоріш за все не буде фаховим зв'язківцем. Керівники стають більш залежними від працівників, працівники – менш залежними від керівників: обидві сторони усвідомлюють ці зміни. За таких умов працівники стають партнерами, а з партнерами треба вміти домовлятися. Це робить сучасний менеджмент дуже схожим на маркетингову діяльність – керівник має визначити потреби інших людей та продати їм свою ідею. Саме про це писав А. де Сент Екзюпері: «Якщо хочете збудувати корабель, не треба бити в гучні барабани, скликаючи до себе людей, показувати їм креслення, давати цвяхи, сокири та колоди – просто запаліть їх мрією про море...». Іншими словами, *для кожної групи працівників існують свої методи управління.*

3. Менеджмент спрямований на підтримку технологій та кінцеве застосування товарів. Протягом ХІХ століття та половини ХХ століття майже не виникало сумнівів щодо того, що технології інших галузей не впливають на ринкові позиції фірми у даній галузі, а кожний товар має свого, чітко визначеного споживача. Виробники автомобілів орієнтувалися на чоловічі смаки, розробники побутової техніки – на жіночі, а телефонні компанії надавали послуги телефонних розмов, тобто передавали на відстань електричні сигнали, які згодом трансформувалися у звуки у телефонному апараті. Проте коли у телефонній компанії Bell відбулося винайдення транзистору, найсильніше це вплинуло на розвиток радіоелектроніки, а не телекомунікацій. Продавши патент на відкриття за 25 тисяч доларів телефоністи самі поставили себе на межу виживання: вже за кілька десятиріч відбулася мініатюризація радіоприймачів та електрообчислювальних машин (відомих нам як комп'ютери), а згодом – й поєднання цих двох пристроїв у вигляді смартфонів – пристроїв стільникового зв'язку, які швидко потіснили телефонні компанії у їхньому сегменті діяльності. Та й сам телефонний дріт сьогодні служить для передачі не тільки (й не стільки) звукових сигналів, скільки для великих масивів даних для комп'ютерів, окремих зображень і навіть відео. Таким чином, третьою парадигмою сучасного менеджменту є наступна: *одна й та сама потреба може бути задоволена кількома*

різними засобами. Бо унікальною є сама потреба, а не засоби її задоволення.

4. Менеджмент завжди діє в умовах чітко визначеної правової системи та скерований на дотримання формальних процедур та правил. Так, наприклад, господарська діяльність комерційних організацій підпорядкована особливостям організаційно-правових форм ведення підприємницької діяльності, прописаних державою. Пошук й створення нових можливостей для розвитку у тих сферах, де обмеження держави є мінімальними – саме це і є завданням менеджменту. Наприклад, за словами Уоррена Баффета, американського мільярдера, середня ставка оподаткування його доходів є нижчою, ніж ставка оподаткування доходів його секретаря. І питання не в тому, що секретар Баффета заробляє більше від свого шефа: просто основну частину доходів мільярдер отримує від інвестиційної діяльності, а його секретар – у вигляді заробітної плати, ставки оподаткування якої перевищують ставки оподаткування дивідендів та відсотків з цінних паперів. Подібні парадокси відбувалися у 1946 році в Японії: окупаційне командування запровадило законодавчі обмеження стосовно діяльності ієрархічно побудованих холдингових структур «дзайбацу», змусивши останні розпродати активи та демонополізувати цілі галузі промисловості. Але вже під час найближчої фінансової кризи відбулося формування «кейрецу» - неієрархічних конгломератів, діяльність яких базувалася на підтриманні горизонтальних партнерських зв'язків між компаніями різних галузей. За іронією долі основну, хоча й дещо відмінну роль, у таких промислових конгломератах продовжують відігравати ті самі банки, які грали ключову роль у довоєнній японській економіці – Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi та інші.

Централізована ж адміністративна радянська система почала змінюватися не стільки під тиском зовнішнім, скільки під внутрішнім – підприємства вимагали більше прав та свобод у здійсненні господарської діяльності. Лібералізація відносин у цій сфері врешті призвела до ліквідації монополії державної власності у економіці та надала поштовх розвитку альтернативних форм господарювання. Тому сучасна парадигма менеджменту полягає у тому, що *менеджмент визначає бажаний напрям змін правового середовища та формує його (середовище) відповідно до власних потреб.*

5. Ще якихось три десятиліття тому ні в кого не викликали сумніву політичні обмеження, які визначали діяльність менеджерів в середині країни. Сьогодні не можна говорити, що політичні обмеження зникли – вони змінилися. За часів СРСР політичні обмеження для організацій УРСР та колишнього соціалістичного табору визначалися у

Кремлі; сьогодні ж географія «центрів впливу» стала набагато ширшою. Навіть уряди країн не є всевладними, вони змушені домовлятися з великими корпораціями, інакше ці корпорації можуть перенести свою діяльність до інших, більш привабливих країн. Деякі політологи та філософи розглядають сучасний світ як епоху «нового феодалізму», коли окремі корпорації стають більш потужними та впливовими, ніж існуючі уряди національних держав.

У світі тривають процеси глобалізації, тобто процеси світової економічної, політичної та культурної інтеграції та уніфікації. У глобальному середовищі ринки окремих країн стають більш взаємопов'язаними, відповідно, більш залежними один від одного та більш складними для прогнозування. Менеджеру доводиться брати до уваги велику кількість різного роду факторів політичного, соціально-культурного, економічного та технологічного середовища, які потенційно можуть вплинути на успішність ведення бізнесу компанії. Глобалізація ґрунтується на вільному обміні капіталами, ресурсами (у тому числі інформацією) та на вільному русі робочої сили, внаслідок чого окремі політичні системи, принаймні в даний момент, стають слабко підготовленими до сприйняття викликів сучасності. Сьогодні формування конкурентних переваг країн часто відбувається за межами їх географічних та політичних кордонів – так, стрімкий розвиток Китаю був би неможливий без існування ринків США, Японії, ЄС та пострадянських країн. До того ж, процес глобалізації супроводжується посиленням ролі транснаціональних корпорацій (ТНК) та зміною функцій мультинаціональних компаній – їх все складніше асоціювати з певною країною, поділивши на «своїх» та «чужих», а самі ТНК часто визначають політику окремих країн. В умовах глобальної економічної гри окрема країна перестає бути самостійною організаційною одиницею та стає елементом більш складної системи – регіональної (як Європейський Союз) чи глобальної (як Організація Об'єднаних Націй чи Світова організація Торгівлі).

Намагання зберегти стару структуру перетворює країну на «інвестиційне опудало» - капітали залишають такі ринки (наприклад, жорсткий контроль над підприємницькою діяльністю в Росії призводить до «втечі капіталу» звідти до інших, більш сприятливих регіонів). Чи означає це початок «ери космополітизму», коли національні держави мають бути відкинуті як непотрібне лахміття? Однозначно, ні. І це «ні» пояснюється глибинним змістом процесу глобалізації, який проявляється у явищі «конвергенції та дивергенції культур». Іншими словами, уніфікація у багатьох сферах життя супроводжується загостренням протиріч та відмінностей між різними соціальними та етнокультурними групами чи країнами. І тому менеджери повинні

враховувати вплив місцевих культур на ведення бізнесу як у власній країні, так і за кордоном, а також розуміти діалектичний характер глобалізації: в момент об'єднання країн завжди закладаються підвалини до їх майбутньої дезінтеграції, а процеси глобалізації та появи національних держав відбуваються паралельно. Неврахування таких особливостей та національних відмінностей загрожує організації величезними втратами навіть тоді, коли вона діє на вкрай подібних ринках. То ж, п'ята парадигма менеджменту зводиться до того, що хоча політичний вплив окремої країни зменшується, а процеси економічної і культурної глобалізації тривають, *менеджмент має враховувати культурні відмінності й стереотипи поведінки в різних країнах, формуючи на основі цього свої конкурентні переваги*, пам'ятаючи водночас: національні держави подібні до пішака в шаховій партії, який з часом може стати ферзем.

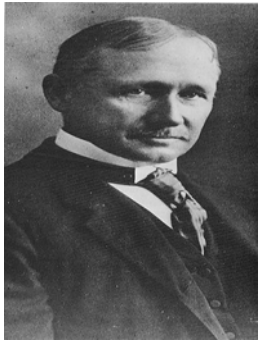
6. У сучасному глобалізованому світі все частіше стає розмитою межа між публічним і приватним, між зовнішнім оточенням і внутрішнім середовищем. Розвиток громадянського суспільства, вільний доступ до інформації та підвищення загального рівня освіти призводять до того, що зникають «священні бар'єри», що століттями відділяли керівників від їх підлеглих. Одним з перших у сучасному менеджменті це зрозумів Джек Уелч, людина, яка протягом двадцяти років поспіль керувала компанією General Electric. Він перший змінив уявлення про менеджерів як про «закриту касту», що носить білі сорочки з краватками та працює в кондиціонованому повітрі центральних офісів. Починаючи масштабні трансформації однієї з найбільших компаній світу, Джек Уелч зробив ставку на руйнування міжфункціональних «скляних стін», налагоджуючи ефективну співпрацю між керівниками різних підрозділів, а також між керівниками та «синіми комірцями» (робітниками). У створеній ним школі управління проходили підготовку молоді керівники компанії, а генеральний директор General Electric навчався разом з ними. Це дозволило створити унікальну атмосферу, сформувавши потужну управлінську команду, реалізувавши задум Уелча про те, що «злагоджена команда завжди працюватиме краще, ніж талановитий одинак»[6]. Починаючи зміни, трансформуючи організацію чи просто виконуючи роботу, керівник не повинен обмежуватися формальною участю. Саме приклад керівника надихає підлеглих, саме впевненість очільника команди в успіху змушує її учасників повірити в неминучість перемоги. Успішні керівники формують майбутнє організації у своєму розумі і своєму серці, а далі передають це бачення оточенню. Тому остання парадигма сучасного менеджменту полягає у наступному: *управління починається з себе (leading from the middle)*.

7. Глобалізація суспільних процесів була би неможливою без технологічного прогресу і революції у галузі інформаційних технологій. У середині XIX століття австралійці отримували з метрополії пошту, ділову і службову кореспонденцію, за два місяці після її відправлення з Лондону: за умови, що корабель не потрапив у шторм і не був захоплений піратами. Сьогодні ж світ відкривається перед менеджером на екрані його персонального комп'ютера, а іноді – смартфона. У 1965 році один з засновників Intel, Гордон Мур, прийшов до висновку, що число транзисторів, які можна розмістити на одному кристалі, зростає приблизно вдвічі на рік; з 1971 по 2011 роки кількість транзисторів в інтегральних схемах подвоювалася кожних два роки – ці двадцять подвоєнь за сорок років дозволили збільшити потужність комп'ютерів більше ніж у мільйон разів, тому обчислення, яке потребувало у 1971 році цілого місяця роботи, сьогодні виконується за три секунди [30]. Розвиток інформаційних технологій дозволив уникнути «паперових офісів» і подолати відстані між країнами. Усе більша увага приділяється автоматизації виробничих процесів, створенню електронних систем роботи з клієнтами, зберіганню баз даних та пошуку клієнтів за допомогою «світового павутиння» – Інтернету. Сьогодні на більшості фондових бірж світу грають не брокери: цю роботу вже давно успішно виконують комп'ютери, які приймають рішення на основі складних математичних алгоритмів і великих масивів статистичних даних. Отже, сьома парадигма менеджменту: *інформатизація управлінської діяльності та автоматизація виробничих процесів і операцій у сучасних організаціях.*

Школа наукового управління (1885 – 1924). Наукове управління (scientific management) найбільше тісно пов'язане з роботами Фредерика Уїнслоу Тейлора, Бенджіміна Грехема, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Ганта та Макса Вебера.

Виникнення школи було зумовлене економічним зростанням європейських країн та США, коли з розвитком капіталістичних відносин та появою великих організацій переставали діяти перевірені способи керівництва людьми та організації робіт, які раніше значною мірою базувалися на інтуїції керівників та їх особистих переконаннях. Основними особливостями пропонованого наукового підходу було використання наукових методів дослідження – спостереження, експериментування, логіки, аналізу й синтезу, – за допомогою яких перші дослідники менеджменту намагалися удосконалити багато операцій ручної праці, описати функціональні обов'язки працівників та домогтися більш ефективного виконання цих обов'язків.

Школу наукового управління (часом зустрічається термін «школа наукового менеджменту») у літературі часто називають «тейлоризмом» – від прізвища особи, завдяки якій термін «менеджмент» увійшов до широкого використання.



Фредерік Уінслоу Тейлор (1856, Германтаун, Пенсильванія – 21 березня 1915, Філадельфія) — американський інженер, консультант з менеджменту, основоположник наукової організації праці в управлінні, автор книг «Виробничий менеджмент» та «Наукове управління». Отримавши диплом Гарвардської школи бізнесу, майбутній засновник наукового менеджменту став однією з жертв економічної кризи 1872 року, яка змусила дипломованого спеціаліста працювати у механічних майстернях заводу «Мідвейл Стіл». Працюючи спочатку робітником за токарним верстатом, а пізніше – керівником на тому ж підприємстві, Тейлор зауважив, що індивідуальна продуктивність праці робітників значною мірою визначається їх здібностями, талантом та мотивацією. Отже, він поставив перед собою завдання дослідити причини таких відмінностей, розробивши «набір рекомендацій», які б допомагали зробити з посередніх працівників найкращих. З цією метою Тейлор прискіпливо вивчав зміст роботи, аналізував й узагальнював хід виконання, умови праці та вимоги до працівників. Таким чином, він, вже головний інженер заводу, намагався стандартизувати робочі операції, виявити «правильний» спосіб їх виконання, визначити необхідну послідовність дій та час, потрібний для реалізації кожної операції. Прискіпливо вимірюючи кількість залізної руди і вугілля, яку людина могла підняти на лопатах різного розміру, Тейлор визначав норми виробітку та оцінював можливості підвищення продуктивності праці за рахунок відбору та навчання працівників.

Послідовниками «тейлоризму» стало подружжя Френка та Ліліан Гілбрет, які займалися питаннями стандартизації робочих операцій та досліджували хід їх виконання за допомогою «мікрохронометра» – винайденого ними приладу, що являв собою сполучення кінокамери з годинником. Вони робили зйомку процесу праці, а надалі аналізували відзнятий матеріал, щоб точно визначити, які рухи виконуються при визначених операціях і скільки часу займає кожен з них. Френк Гілбрет (1868-1924), чия прихильність до наукового підходу була відображена його дітьми у автобіографічній книзі «Оптом дешевше», намагався звести всі рухи рукою до 17 основних комбінацій, які отримали назву «тербліги» (прізвище дослідника – Гілбрет – при зворотному прочитанні). Різниця у поглядах Тейлора та Гілбрета полягала у тому, що перший намагався скоротити час на виконання операцій, тоді як

другий – підвищити ефективність роботи за рахунок скорочення зайвих рухів на виконання операцій. Ліліан Моллер Гілбрет допомагала своєму чоловіку у його дослідженнях, і увійшла в історію науки як науковець з психології та соціології праці.

Дослідник Генрі Лоуренс Гант (1861 – 1919) тривалий час працював інженером на металургійних заводах, де й познайомився з ідеями Фредеріка Тейлора. Розробки Ганта у науковій сфері стосувалися запропонованого ним календарного графіку (*графік Ганта*), який являв собою діаграму, на якій відображалися етапи виконання роботи, послідовність та хід їх виконання. Найпростіший приклад графіку Ганта, де зображено етапи виконання студентом робіт з написання реферату та тривалість кожного етапу роботи, наведено на рис. 2.1.

У Європі аналогічний графік був розроблений та запропонований під назвою «гармонограма» Каролем Адамацьким, польським вченим, який проводив дослідження на металургійних підприємствах Російської імперії та Другої Речі Посполитої. Результати його досліджень було опубліковано польською та російською мовою у 1896 році, ще до того, як питаннями менеджменту почав займатися Фредерік Тейлор. Щодо застосування графіків Ганта, то вони використовувалися у США під час Першої Світової війни при будівництві кораблів, а у міжвоєнні роки – при будівництві Греблі Гувера та Національної системи міжштатних автомагістралей, залишаючись й сьогодні одним з найпоширеніших інструментів управлінського контролю за ходом виконавчих робіт.

Вересень											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Отримати індивідуальне завдання											
Працювати у бібліотеці											
Написати реферат											
Представити реферат до захисту											

Рис. 2.1 – Календарний графік Ганта

Наукове управління не зневажало людським фактором. Важливим внеском цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавити працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Так, в працях Г. Ганта [84-86] було розроблено методи вимірювання продуктивності праці робітників та систему бонусів за виконання завдань. Тейлором та його послідовниками передбачалася також можливість надання перерв у роботі, так що кількість часу, відведена на виконання визначених завдань, була реалістичною і

справедливо встановленою. Це надавало керівництву можливість здійснювати нормування праці, тобто визначати ту кількість продукції (виробіток), яку працівник мав виготовити протягом певного часового періоду. Ключовим елементом у даному підході було те, що люди, які працювали більше, винагороджувалися більше. Доволі часто цей принцип («Більше працюєш – більше заробляєш!») ототожнюється зі ще одним представником школи наукового менеджменту – інженером Генрі Фордом.

Генрі Форд – талановитий підприємець, послідовник наукової організації праці, був першим, хто запровадив комерційно успішний варіант конвеєра та розробив доволі революційну для того часу соціально-економічну теорію «фордизму», яка була відповіддю соціалістичним експериментам в Європі. Відповідно до його теорії, суспільний добробут та високі корпоративні прибутки можуть бути досягнуті за рахунок високих зарплат робітників, що дозволить їм купувати ту продукцію, яку вони виробляють. На заводах Форда застосовувалася система розподілу праці, коли весь процес виробництва був розбитий на невеликі операції, доступні для низько кваліфікованого персоналу. Висока стандартизація вузлів та агрегатів автомобілів сприяла зменшенню витрат виробництва. Виробничий процес базувався на конвеєрному способі виробництва та просторовому розміщенні верстатів відповідно до стадій виробничого процесу.

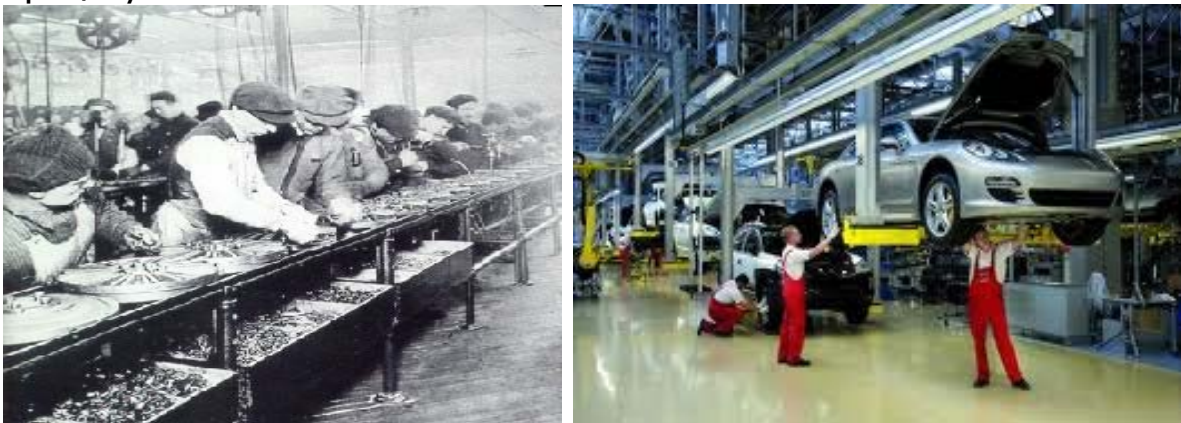


Рис. 2.2 – Конвеєрний спосіб виробництва на початку та наприкінці ХХ століття

Автори робіт з наукового управління також визнавали важливість відбору людей за фізичними й інтелектуальними якостями, які б відповідали виконуваним ними роботі, а також підкреслювали необхідність професійного навчання працівників.

Таким чином, основним внеском школи наукового менеджменту у розвиток управління було:

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Відмова від ручних методів управління і використання методів, заснованих на науковому аналізі змісту роботи.
2. Науковий відбір, навчання і розвиток кожного працівника.
3. Впровадження детальних інструкцій і контролю за виконанням працівником конкретних завдань.
4. Розподіл роботи між керівниками (планування робіт і видача завдань) та робітниками (виконання поставлених завдань).
5. Визначення норм виробітку та розробка справедливої системи винагороди за виконану роботу.

Класична (адміністративна) школа (1920 – 1950). Автори, що вважаються творцями школи адміністративного управління, більш відомої як класична школа, мали безпосередній досвід роботи керівниками вищої ланки управління у великому бізнесі. Класичною цю школу називають тому, що її внесок у розвиток науки управління був настільки визначальним, що використовується й досі. Анрі Файоль, з ім'ям якого пов'язують виникнення самої школи і якого ще називають «батьком менеджменту», керував великою французькою компанією з видобутку вугілля; Макс Вебер був відомим німецьким соціологом, який розробив теорію раціональної бюрократії; Ральф Девіс був інженером та одним з керівників компанії «Дженерал Моторс»; Диндалл Урвік був консультантом з питань управління у Англії. Їхньою головною турботою була ефективність у більш широкому змісті слова — стосовно до роботи всієї організації.

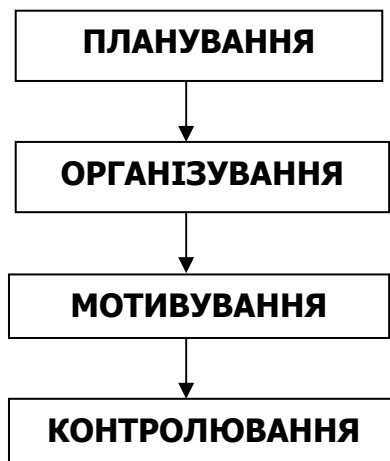


Рис. 2.3 – Загальні функції менеджменту

Метою класичної школи було створення *універсальних принципів* управління. При цьому вона виходила з ідеї, що застосування на практиці цих принципів безсумнівно приведе організацію до успіху. Ці принципи стосувалися двох основних аспектів, першим з яких була розробка раціональної системи управління організацією. Замислюючись

над причинами поразки й успіху різних організацій, Анрі Файоль та його однодумці бачили в їх основі нездатність керівництва зрозуміти і визначити коло своїх обов'язків, а також недосконалість взаємозв'язків між різними підрозділами та невизначеність сфер відповідальності керівників і службовців. Вихід полягав у описі видів управлінської праці (управлінських функцій), притаманних усім керівникам, незалежно від їх сфери діяльності та організаційного рівня. До числа таких функцій було віднесено планування, організування, координацію, мотивування, диспетчеризацію та контроль. Сучасний підхід розглядає загальні функції управління дещо інакше, так, як це показано на рис. 2.3.

Визначаючи основні функції бізнесу, теоретики-«класики» були впевнені у тому, що можуть визначити кращий спосіб поділу організації на функціональні складові та покращити управління нею. Такими функціональними блоками були визначені фінанси, виробництво (операції) і маркетинг (рис. 2.4), оскільки всі комерційні організації повинні займатися управлінням фінансовими ресурсами, пропонувати послуги споживачам, виконуючи операції (як це роблять банки), виготовляти продукцію на ринку (як роблять промислові підприємства) та продавати послуги і вироблену продукцію з метою покриття власних витрат і отримання прибутку. Отже, друга категорія класичних принципів стосувалася побудови *структури* організації та управління працівниками.

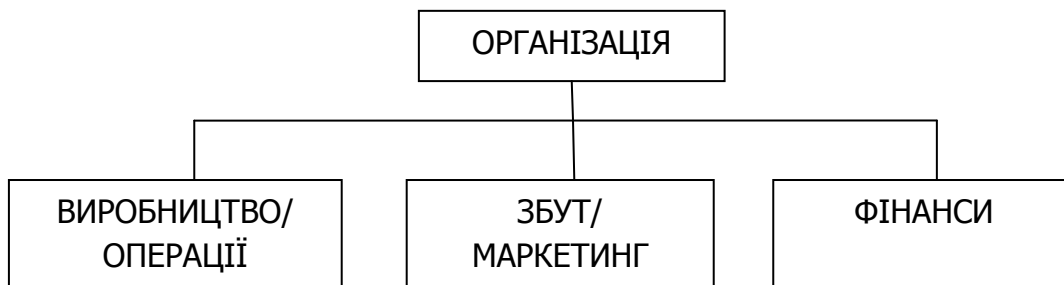


Рис. 2.4 - Функціональні блоки організації

Щодо управління працівниками, то вартими уваги є запропоновані Файолем «принципи управління». На думку Файоля, менеджер, керуючись у повсякденній діяльності означеними настановами, буде успішно виконувати функції керівництва, а це служитиме запорукою успішного розвитку організації.

Принципи управління Файоля:

1. *Повноваження і відповідальність*: повноваження є правом віддавати наказ, а відповідальність є її складова протилежність. Де надаються повноваження – там виникає відповідальність.

2. *Дисципліна* – припускає слухняність і повагу до досягнутих між фірмою та її працівниками угод. Встановлення цих угод, які пов'язують фірму і працівників, та з яких виникають дисциплінарні формальності, повинне залишатися однією з головних задач керівників індустрії. Дисципліна також припускає справедливо застосовувані санкції.

3. *Єдиноначальність* – працівник повинен одержувати розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника та звітує цьому керівникові про хід їх виконання. Іншими словами, «не можна служити двом панам водночас: або про одного будеш дбати, а іншого – зневажати, або навпаки...»

4. *Єдність напрямку* – кожна група, яка діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника. В організації існує велика кількість цілей та ще більша кількість завдань: цілі працівників фінансового відділу відрізнятимуться від цілей працівників конструкторського відділу, проте всі вони мають бути несуперечливими та підпорядкованими виконанню головної мети організації, яка називається *місією*.

5. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним* – інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу. Це правило є принциповим для формування і функціонування суспільних структур – зневага до суспільних інтересів призводить до руйнування соціальних зв'язків між членами групи, зникнення співпраці та до занепаду організації.

6. *Винагорода персоналу* – для забезпечення вірності та підтримки працівників, вони мають одержувати справедливу оплату своєї праці. Винагорода також виконує виховну та соціальну функції, демонструючи, який тип поведінки схвалюється та користується повагою у суспільстві, а також визначаючи соціальний статус члена групи. Файоль, як це було характерно для його сучасників, говорив про винагороду матеріальну, тобто про оплату праці. Сьогодні винагорода може трактуватися більш широко – окрім звичної оплати праці це можуть бути бонуси (соціальні й медичні страховки, відпустки за рахунок компанії, оплата вартості навчання), підвищення по службі, отримання відзнак та подяк керівництва, а також власне задоволення працівника від успішної та добре виконаної роботи.

7. *Централізація* – як і поділ праці, централізація є природним порядком речей. Однак, ступінь централізації може змінюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильне співвідношення між централізацією і децентралізацією. Надмірне зосередження важелів влади в руках керівника позбавляє його гнучкості та можливості оперативного реагувати на рішення внаслідок

інформаційних перевантажень, збільшує ризик і ціну помилки, привчаючи підлеглих до ролі пасивних спостерігачів (простих виконавців). Надмірна децентралізація, тобто передача практично всіх своїх повноважень іншим особам, може призвести до виникнення в організації декількох центрів впливу та до втрати організаційною системою керованості. Це так званий «синдром Короля Ліра»: передавши королівство власним донькам-принцесам, цей король раптом зрозумів, що став для них тягарем і вже не може впливати не тільки на життя королівства, але й навіть на життя свого почту (оточення) та своє власне. Іншими словами, якщо ти відмовляєшся від влади, то не можеш претендувати на те, щоб інші вважали тебе керівником. Саме тому менеджеру необхідно знайти оптимальне співвідношення між централізацією та децентралізацією повноважень в організації, залишаючи за собою право здійснення керівних дій.

8. *Скалярний ланцюг* – в кожній організації створюється ланцюг повноважень від найвищого керівництва до найнижчих рівнів відповідальності. Ділова співпраця має здійснюватися за цим ланцюгом. Передача розпоряджень керівництва, контроль їх виконання, забезпечення звітування про виконану роботу (зворотний зв'язок) – все це забезпечується саме на основі дії скалярного ланцюгу. Скалярний ланцюг базується на визначеності компетенції окремих посадових осіб (чіткого описання їх функцій, задач, посадових прав та обов'язків) та ієрархічних зв'язків (хто кому підпорядковується, від кого отримує розпорядження, кому має звітувати про виконання роботи).

9. *Порядок* – люди та речі повинні знаходитися на визначеному місці у потрібний час. Керівник повинен розуміти, що безлад в організації починається з дрібниць; один з героїв Михайла Булгакова у «Собачому серці» з цього приводу казав, що «руїна починається не у сортирах, руїна починається в голові...».

10. *Справедливість* – сам А.Файоль розумів її як сполучення доброти і правосуддя [37]. Також можна трактувати справедливість як чесноту, що утримує мужність, поміркованість і мудрість в повній рівновазі і гармонії [40], забезпечуючи єдність суспільної групи (організації).

11. *Стабільність робочого місця для персоналу* – лояльність персоналу до керівництва базується на впевненості людей у завтрашньому дні, тому висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Цей принцип не суперечить й теперішнім уявленням про зайнятість: хоча сьогодні більшість людей змінюють протягом свого життя декілька місць праці, а пожиттєвий найм вже не зустрічається, проте висока кількість звільнених і щойно прийнятих до організації людей, а також нетривалий час їхнього перебування в організації

залишаються одними з основних індикаторів несприятливого організаційного клімату та проблем у сфері управління персоналом. До того ж, стабільність робочого місця для персоналу – це ще й можливість розвивати свої фахові навички, виконуючи спеціалізовану роботу впродовж тривалого періоду часу.

12. *Ініціатива* – на переконання Файоля, «ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації, що додає організації сили й енергії». У той же час, ініціатива це ще й спонукання себе до дій, і здатність до самостійних, активних вчинків. Ставлення керівника значною мірою визначає те, як саме будуть поводити себе підлегли, наскільки самостійними та дієвими будуть їх рішення та вчинки.

13. *Корпоративний дух* – єдність колективу традиційно розглядається як його сильна сторона. Сьогодні поруч із терміном «корпоративний дух» використовують багато інших, близьких йому за змістом: командний дух, організаційний клімат, корпоративна культура.

Підсумовуючи внесок класичної школи у розвиток менеджменту можна зазначити, що управління розглядалося її представниками як універсальний процес, складений з декількох взаємозалежних функцій, таких як планування, організація, мотивування і контроль. Другим результатом діяльності представників школи стало теоретичне обґрунтування принципів побудови організаційних структур (виділення функціональних блоків в організації) та принципів управління працівниками (формулювання принципів управління).

Неокласична школа. Неокласична школа (буквально «школа нового зразку») власне об'єднує дві школи, близькі за напрямками проведених досліджень. Отримане представниками школи знання про психологію управління широко застосовується в сучасних організаціях і розвивається в наукових дослідженнях.

Виникненню школи сприяли декілька обставин: по-перше, вченими було накопичено значний масив інформації про психологію людини, що дозволяло витлумачити мотиви її вчинків з інших, неекономічних позицій; по-друге, початок ХХ століття у Сполучених Штатах був моментом стрімкого зростання рівня життя, особливо помітного на тлі злиднів повоєнної Європи, коли економічні причини людської поведінки ставали другорядними, а на перше місце виходили мотиви, пов'язані з життєвим інтересом, самореалізацією та саморозвитком. Очевидною ставала обмежена здатність матеріальних стимулів у спонуканні людини до підвищення праці: досягнувши прийняттого для себе рівня життя, люди були цілком задоволені станом речей і не виявляли готовності відмовитися від частини комфортних умов (працювати заради грошей не десять, а дванадцять

годин, відмовитися від вихідних, зменшити кількість перерв у праці) задля збільшення особистого доходу. Людину треба було спонукати до праці в якийсь інший спосіб. Але в який саме? Спроба дати відповідь на це запитання і призвела до виникнення шкіл людських відносин та поведінкових наук.

Школа людських відносин (1930 – 1950). Двох вчених – Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо – можна назвати найбільшими авторитетами в розвитку школи людських відносин того часу. Мейо виявив, що чітко розроблені робочі операції та висока заробітна плата не завжди призводять до високої продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Сили, які виникають в ході взаємодії між людьми, можуть перевершити і часто перевершують зусилля керівника. Іноді працівники реагували набагато сильніше на тиск своїх колег по групі, ніж на загрозу покарання з боку керівництва чи на матеріальне заохочення. Більш пізні дослідження, проведені Абрахамом Маслоу й іншими психологами [35], допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей, на думку Маслоу, в основному є не економічні сили, як вважали прихильники та послідовники школи наукового управління, а різні потреби, які можуть бути лише частково і побічно задовільнені за допомогою грошей. Ґрунтуючись на цих висновках, дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво піклується про своїх працівників, то і рівень задоволеності працівників повинен зростати, що призведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які включають більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками і надання останнім більш широких можливостей спілкування на роботі.

Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, коли остання зосередилася насамперед на методах налагодження міжособистісних відносин. Дана школа, прагнула більшою мірою допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості в плануванні кар'єри та успішному професійному розвитку. Загалом, основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Серед визначних фігур пізнішого періоду розвитку поведінкового напрямку можна згадати Ренсіса Лайкерта, Дугласа МакҐрегора та Фредеріка Ґерцберга.

Наука управління або кількісний підхід (management science) (1950 — по теперішній час). Передбачає застосування математичних, кількісних методів для обґрунтування рішень у всіх галузях свідомої людської діяльності. Одним із перших, хто застосував математичні й

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

статистичні моделі для прийняття управлінських рішень, був британський фізик Патрік Блекет, автор робіт з космічного випромінювання та палеомагнетизму, лауреат Нобелівської премії з фізики 1948 року. Разом з Сесиль Гордон, Френком Йетсом, Джекобом Броновскі, Фріманом Дайсоном та американцем Джорджем Данцигом Блекет працював над вирішенням задач організації океанських конвоїв для перевезення військ і амуніції з Америки до Британії і Радянського Союзу, розробляв способи подолання протиповітряної оборони авіацією США та королівських ВПС, давав поради для боротьби з підводними човнами нацистів тощо. При цьому широко застосовувалися статистичні методи, математичне моделювання і інші евристичні методи.

Евристика (давньогр. εὐρίσκω – «знаходжу», «пізнаю») є наукою, що бере початок від методів навчання Сократа і вивчає творчу діяльність, методи, які використовуються при відкритті нових концептів, ідей і розглядає взаємозв'язки між об'єктами та їх сукупностями, а також методики процесу навчання.

Кількісний підхід крім менеджменту застосовується в таких сферах людської діяльності як комп'ютерні і інформаційні технології, методи прийняття рішень, розподіл ресурсів, фінансовий інжиніринг, оптимізація виробничих систем та каналів обслуговування і поставки товарів, управління доходами та в деяких інших. У менеджменті кількісний підхід отримав назву «дослідження операцій» або «операційний менеджмент». За своєю суттю кількісний підхід передбачає застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Після постановки проблеми група фахівців з дослідження операцій розробляє модель ситуації (під моделлю ми розуміємо деяку форму уявлення реальності). Звичайно *модель* спрощує реальність або представляє її абстрактно. Моделі, розроблені у дослідженнях операцій, спрощують складні проблеми, скорочуючи число досліджуваних змінних до керованої кількості, та дозволяють знайти оптимальні рішення управлінських проблем. Після створення моделі, змінним задаються *кількісні* значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожну змінну і відносини між ними. Ключовою характеристикою *науки управління* є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і вимірюваними кількісно величинами. Новий поштовх до застосування кількісних методів в управлінні організаціями дала інформаційна революція та поширення персональних електронно-обчислювальних машин. Комп'ютер дозволив дослідникам операцій конструювати математичні моделі зростаючої складності, які більш адекватно відображають реальність і, отже, є більш точними.

Системний підхід. Теорія систем вперше була застосована в точних науках і в техніці. Застосування теорії систем в управлінні наприкінці 50-х років з'явилося найважливішим внеском школи науки управління. Системний підхід — це не набір якихось посібників або принципів для керівників, це *спосіб мислення* стосовно організації та управління . Щоб усвідомити, як системний підхід допомагає керівнику краще зрозуміти організацію і більш ефективно досягти цілей, необхідно спочатку визначити, що таке *система*.

Система – це деяка цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

У більш простому визначенні *системою називають сукупність елементів і зв'язків між ними.*

Усі організації є системами. Оскільки люди є, у загальному значенні, компонентами організацій (соціальна компонента), разом з технікою, що використовується для виконання роботи, то організації в менеджменті часто називають *соціотехнічними* системами.

Існує два основних типи систем: закриті та відкриті. Закрита система має тверді фіксовані границі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему.

Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, інформація, матеріали — це об'єкти обміну з зовнішнім середовищем через проникні границі системи, і сама система залежить від цих об'єктів. Крім того, відкрита система має здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища і повинна робити це для продовження свого функціонування. Усі соціотехнічні системи належать до відкритих, оскільки в них відбувається постійний обмін матеріальними і фінансовими, трудовими ресурсами, технологією та інформацією з зовнішнім середовищем.

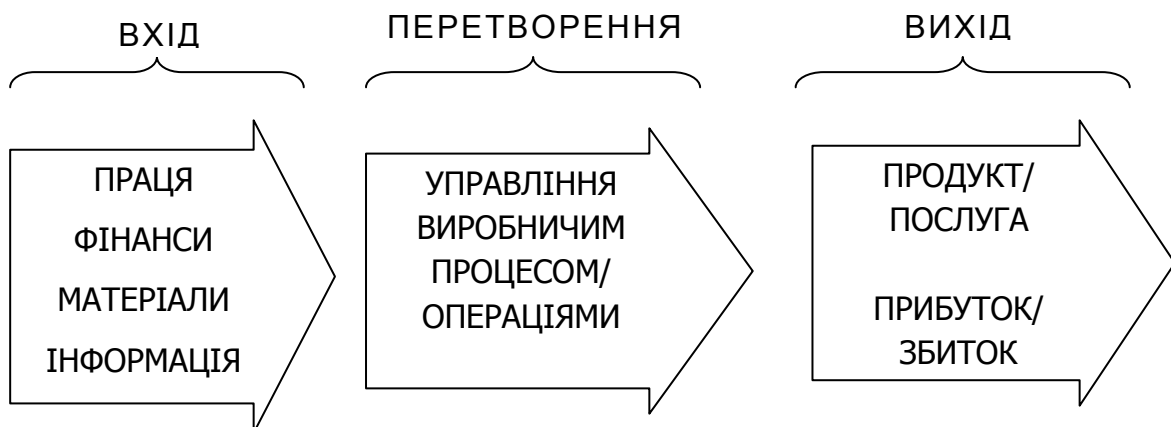


Рис. 2.5 - Схема відкритої соціотехнічної системи

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Управління виробництвом товарів чи наданням послуг являє собою непросту задачу навіть в умовах стабільної економіки. Постійний збір інформації, її аналіз, прийняття коригуючих управлінських рішень забезпечує надійну роботу підприємства. Якщо ж економічний механізм незбалансований, то всі етапи управління ускладнюються. При цьому істотно зростає ризик прийняття неправильного чи недостатньо правильного рішення.

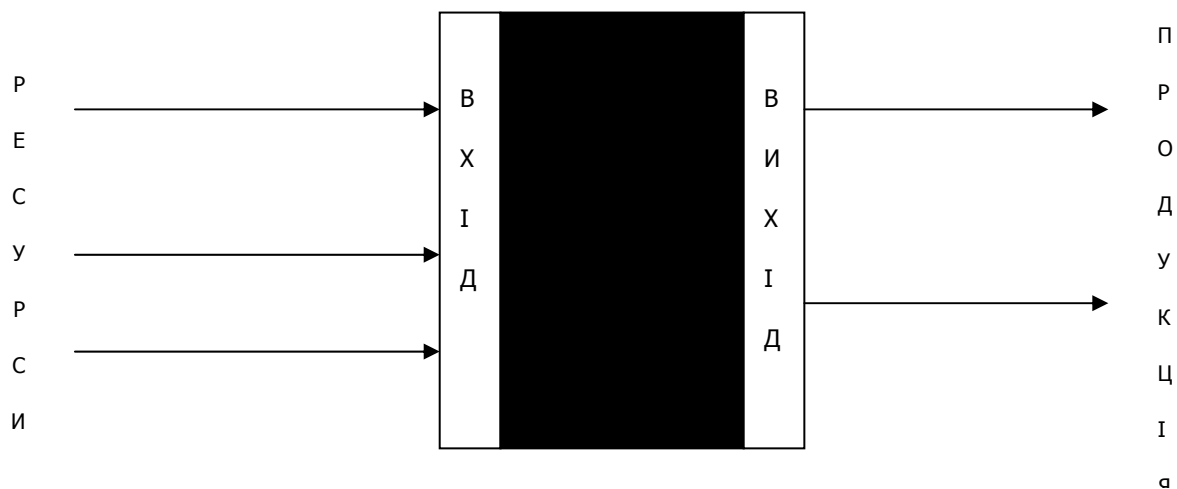


Рис. 2.6 - Уявлення про організацію як про систему – «чорну скриню»

Спричинено це зростання ризику збільшенням складності і комплексності проблем, які виникають при аналізі альтернативних рішень в процесі управління соціотехнічними системами. Однією з найважливіших проблем є високий ступінь невизначеності економічних відносин, коли недостатня кількість інформації про стан системи унеможливує прийняття ускладнених рішень. Будь-яке сучасне підприємство являє собою складну структурну модель з великою кількістю внутрішніх (між різними підрозділами чи окремими співробітниками) та зовнішніх (з постачальниками, клієнтами та конкурентами) зв'язків. Чим більш повною є наша інформація про окремі елементи системи та про зв'язки між ними (наприклад, про характер взаємин між постачальником і його акціонерами), тим більш дієве управлінське рішення зможемо ми прийняти (наприклад, вирішивши відмовитися від послуг даного постачальника або залучивши ще декількох додаткових постачальників з метою диверсифікації поставок сировини). Вище на рисунку представлена приклад так званої «чорної скрині» - системи, внутрішня будова якої нам невідома (або відома недостатньо). В цьому разі дослідник вивчає її на основі контролю за ресурсами, які надходять на вхід системи, та продукцією, яку ми отримуємо на виході.

Як видно з рис. 2.6, до входу підприємства – «чорної скрині» подаються ресурси, на які система реагує, використовуючи апарат зворотного зв'язку (наприклад, здійснюючи оплату поставок сировини чи матеріалів, або надаючи рекламації постачальнику). На виході спостерігач бачить результат виробничої діяльності підприємства (продуктивність соціотехнічної системи), а оцінку ефективності використання ресурсів всередині такої системи можна зробити лише у імовірнісних категоріях, оскільки для нас лишаються невідомими внутрішні зв'язки між елементами системи «чорна скриня». Тобто дослідник буде відзначати лише те, що система відчуває на собі дію зовнішніх впливів, а оскільки такі впливи (попит і пропозиція ринку, ціни на сировину і робочу силу) суттєво змінюються з плином часу, то й результати діяльності соціотехнічної системи змінюватимуться у часі випадковим чином, а сама її діяльність буде являти собою випадковий (стохастичний) процес.

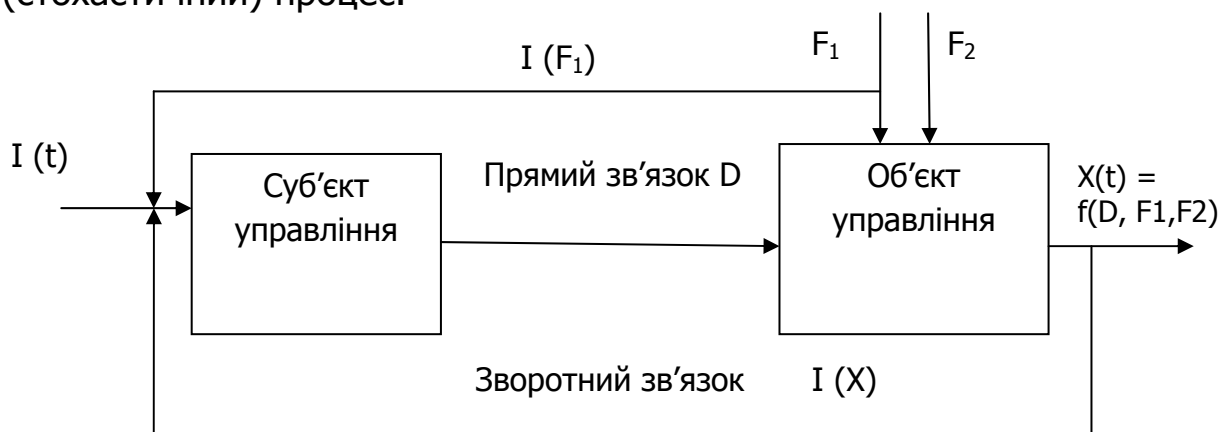


Рис. 2.7 - Схема комбінованої системи управління

Ще одним поширеним прикладом використання системного підходу є оцінка характеру зв'язків між керуючою та керованою системами, між суб'єктом і об'єктом управління. У такому випадку «чорна скриня» виглядатиме як процес взаємодії двох зазначених систем. На практиці досить поширеними є комбіновані системи управління, в яких суб'єкт має право втрутитися в діяльність об'єкту керівних впливів, так як це представлено на рис. 2.7.

У комбінованій системі управління об'єкт має виконувати задану програму діяльності. Проте у випадку впливу зовнішніх факторів F_1 , F_2 суб'єкт управління отримує інформацію про зміну стану системи управління $I(X)$ на основі зворотного зв'язку, який дозволяє відстежувати результативність роботи об'єкту (X). Суб'єкт управління отримує інформацію $I(t)$ ззовні, ця інформація змінюється з плином часу, а до того ж відстежує зміни за рахунок впливу зовнішніх факторів

I (F_1). В результаті орган управління обирає той вид керівного впливу, який принесе найбільший ефект, врахувавши зовнішні перешкоди і мінімізувавши відхилення від запланованого ходу робіт.

Основні принципи системного підходу:

1. *Цілісність*, яка дозволяє розглядати систему одночасно і як єдине ціле, і як підсистему вищих рівнів управління.
2. *Ієрархічність побудови*, тобто наявність множини (принаймні двох) елементів, які розташовані на основі підпорядкування елементів нижчого рівня елементам вищого рівня. Реалізація простежується у взаємодії двох підсистем: керуючої (суб'єкту управління) і керованої (об'єкту управління).
3. *Структуризація*, яка дозволяє аналізувати елементи системи і їх взаємозв'язки в межах заданої організаційної структури. Згідно з принципом емерджентності, процес функціонування системи обумовлений не стільки властивостями її окремих елементів, скільки властивостями самої структури.
4. *Множинність*, яка дозволяє використовувати множину кібернетичних, економічних і математичних моделей для опису окремих елементів і системи в цілому.
5. *Емерджентність* (системний ефект, системність) – наявність у будь-якої системи особливих властивостей, не притаманних її підсистемам, блокам чи сумі елементів, не пов'язаних особливими системоутворюючими зв'язками.

Процесний підхід розглядає управління як процес, тому що робота з досягнення цілей організації не зводяться до одноразових дій, але являють собою серію безперервних взаємозалежних рішень. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж являє собою процес, тому що також складається із серії взаємозалежних дій. Процес управління є загальною сумою усіх функцій менеджменту.

У найбільш простому розумінні *процесом у менеджменті називають динамічну зміну системи у часі*.

Основою сучасного процесного підходу до управління організацією є виокремлення всередині організації *бізнес-процесів* і управління цими бізнес-процесами. Для всіх типів організацій самою актуальною задачею є побудова ефективної системи менеджменту, що забезпечить виконання задач організації та досягнення успіху у зовнішньому середовищі. При цьому відбувається зміна термінології, коли традиційні для менеджменту поняття «суб'єкт управління» і

«об'єкт управління» визначаються термінами «процес» і «власник процесу».

Процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, які за визначеною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача.

У сучасних організаціях виділяють три групи процесів:

- *Наскрізні процеси*, що проходять через кілька підрозділів організації або через всю організацію, та перетинають границі функціональних підрозділів.
- *Процеси і підпроцеси окремих підрозділів*, діяльність яких обмежена рамками одного міжфункціонального підрозділу організації.
- *Операції нижнього рівня декомпозиції діяльності організації*, виконувані однією людиною.

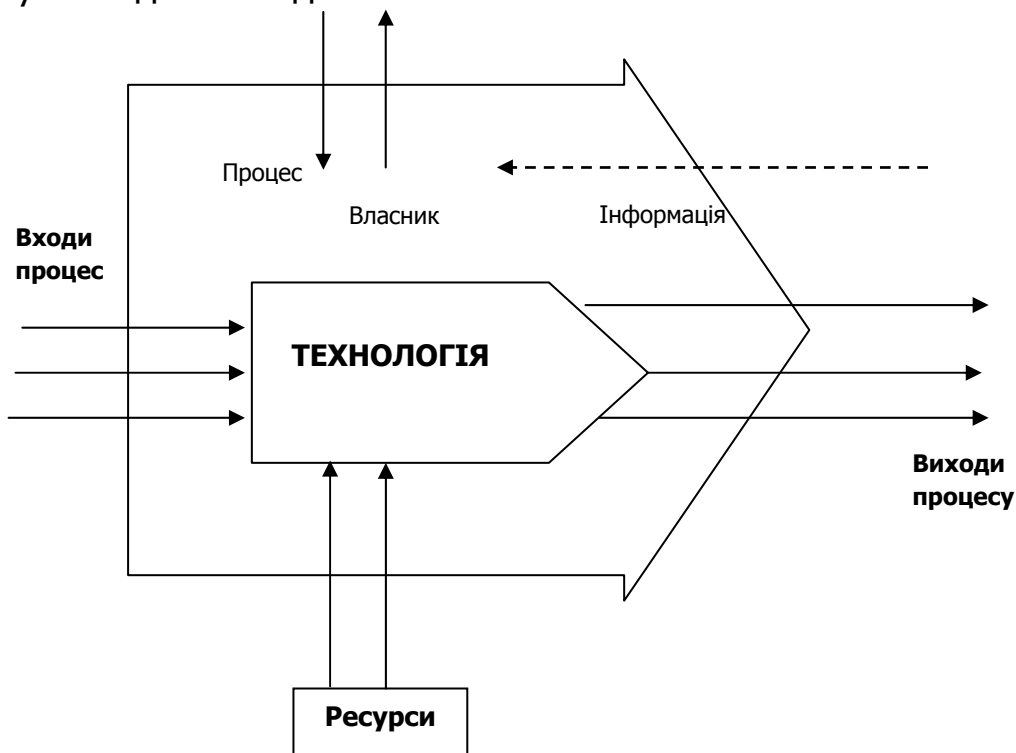


Рис. 2.8 - Загальна схема процесного підходу до управління

Кожен процес існує не сам по собі, а виконує визначені функції в організації і є підконтрольним її вищому керівництву. Власниками процесів, як правило, виступають посадові особи або колегіальні органи управління, що мають у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несуть відповідальність за результат процесу. Власник процесу є невід'ємною частиною процесу (рис. 2.8). Наприклад, викладання дисципліни «Менеджмент» може розглядатися як процес, власником якого є відповідна кафедра. Ресурсами в даному випадку будуть викладач (викладачі) кафедри та методичне забезпечення дисципліни, технологією – методи навчання студентів.

До входу бізнесу-процесу можуть відноситися продукти або ресурси, що перетворюються у вихід у ході виконання процесу. Ресурсом бізнес-процесу є матеріальний або інформаційний об'єкт, що постійно використовується для виконання процесу, але не є входом процесу. Входами та виходами процесу у нашому приладі буде рівень сформованості знань студентів, відповідно, до й після ознайомлення з дисципліною «Менеджмент».

Вихід процесу завжди має споживача, причому під виходом розуміється матеріальний або ж інформаційний об'єкт чи послуга, які є результатами виконання процесу і споживаються зовнішніми відносно до процесу клієнтами. В нашому випадку споживачем процесу може бути роботодавець, який розраховує отримати працівника з певним рівнем знань з управління.

Розподіл об'єктів, необхідних для виконання процесу, на «входи» і «ресурси» є досить умовним. Більш важливим для успішного виконання процесу є точне визначення того, що повинно надійти в розпорядження власника процесу, щоб процес відбувся і був виконаний успішно. Так, представлений на рис. 2.8 процес має три входи і три виходи. Для виконання процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура). Управління процесом здійснює власник процесу, у розпорядженні якого знаходяться необхідні для його виконання ресурси. Для здійснення управління процесом власник процесу повинен одержувати інформацію про хід процесу й інформацію від споживача (клієнта) процесу.

Процесний підхід широко застосовується сьогодні при плануванні організаційних структур, розподілі компетенцій (функцій управління) всередині організації, налагодженні співпраці між різними підрозділами та при забезпеченні контролю виконання робіт на всіх етапах реалізації виробничих завдань.

Ситуаційний підхід (contingency approach). Ситуаційний підхід до управління організаціями був запропонований наприкінці 60-х років. Представники цього підходу вважають, що концепції традиційної теорії управління, біхевіористської школи і школи науки управління є вірними, проте їх застосування приносить очікуваний ефект лише за певних умов (в певній управлінській ситуації). Ситуаційний підхід, який безпосередньо пов'язаний із системним, намагається *інтегрувати* різні підходи до управління, підкреслюючи нерозривний взаємозв'язок між управлінськими функціями. Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з визначеними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільше ефективно.

Ситуаційний підхід концентрується на *ситуаційних* розходженнях між організаціями й всередині самих організацій. Він намагається визначити, якими є значимі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації. Методологію ситуаційного підходу можна представити у вигляді процесу, що складається з чотирьох етапів.

1. Керівник повинен бути ознайомлений із засобами професійного управління, які довели свою ефективність. Це передбачає розуміння процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю, кількісних методів прийняття рішень.

2. Кожна з управлінських концепцій і методик має свої сильні і слабкі сторони, або порівняльні характеристики у випадку, коли вони застосовуються до конкретної ситуації. Керівник повинен вміти передбачати ймовірні наслідки, — як позитивні, так і негативні, — від застосування даної методики або концепції. Так, наприклад, пропозиція подвоїти зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу, імовірно, викликає значне підвищення їхньої мотивації на якийсь час. Але, порівнюючи приріст витрат з отриманими вигодами, ми бачимо, що такий шлях може привести до руйнування організації.

3. Керівник повинен вміти правильно інтерпретувати ситуацію. Необхідно правильно визначити, які фактори є найбільш важливими в даній ситуації і який ймовірний ефект може викликати зміну однієї або декількох змінних.

4. Керівник повинен бути здатним погоджувати конкретні прийоми, що викликали б найменший негативний ефект і мали б найменше недоліків, з конкретними управлінськими ситуаціями, тим самим забезпечуючи досягнення цілей організації найефективнішим шляхом за існуючих обставин.

2.2 Особливості формування сучасної моделі менеджменту в Україні

Про що пишемо: Передумови зародження менеджменту в Україні. Специфіка радянської системи управління. Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в Україні.

Передумови зародження менеджменту в Україні.

Україна є однією з найбільших європейських країн, має вигідне географічне розташування та сприятливі кліматичні умови, найбільші на континенті площі чорноземів, освічене населення та давню історію. Водночас, наша країна є найбіднішою серед країн Східної Європи, а економічна криза триває найдовше серед усіх пострадянських країн.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Українська економіка залежить від імпорту енергетичних ресурсів і споживчих товарів, зберігаючи недосконалу радянську структуру промисловості, а оновлення основних засобів підприємств відбувається настільки повільними темпами, що не впливає істотно на конкурентоспроможність нашої продукції на світових ринках. Через низькі доходи населення і низьку купівельну спроможність в країні слабо розвинутий внутрішній ринок, а обмеження у введенні підприємницької діяльності сприяють формуванню від'ємного зовнішньоторговельного балансу. Українська економіка є закритою для іноземного капіталу та товарів, але водночас абсолютно відкритою для ризиків зміни цінової кон'юнктури світових ринків, бо до 60% вітчизняного ВВП формується за межами країни, за рахунок виручки експортерів металургійної та хімічної продукції. Все це призводить до несприятливих умов ведення господарської діяльності і до втрати ресурсів, необхідних для соціально-економічного розвитку. Так, на основі щорічних аналітичних досліджень конкурентоспроможності країн The Global Competitiveness Report [100], Україна традиційно посідає місце у дев'ятому десятку країн світу, поділяючи позиції в рейтингу з Гамбією і Гондурасом. Очевидно, що ресурсний і людський потенціал нашої країни є дещо вищим за потенціал наших «сусідів», тому можливо проблема полягає у неправильному визначенні пріоритетів суспільного розвитку та неоптимальному використанні матеріальних та людських ресурсів нашої держави. Для визначення причин такого стану речей потрібно зрозуміти передумови формування системи управління, що розвинулася в нашому суспільстві протягом останніх двадцяти років.

Досліджуючи будь-яке явище, ми завжди беремо до уваги той факт, що теперішній стан системи більшою або меншою мірою визначається її минулим. В основі кожного національного стилю управління (під національним стилем ми розуміємо стиль, характерний для деякої соціокультурної спільноти) лежить ментальність – установка індивіда або соціальної групи до сприйняття навколишнього світу. Зародження менеджменту в Сполучених Штатах базувалося на протестантській етиці, з її культом праці та асоціюванням особистих чеснот з заможністю індивіда, а також на моноактивності ділової культури, її орієнтованості на виконання одного завдання протягом чітко визначеного періоду часу. Розвиток управління в Англії робив акцент на підготовці кваліфікованих і аскетичних керівників, здатних віддано захищати інтереси метрополії в найвіддаленіших частинах світу – від Фолклендських островів біля аргентинського узбережжя до «зони племен» в Пакистані, створивши консервативну, але разом з тим здатну до адаптації, управлінську культуру. Для російської моделі

управління характерними завжди залишалися автократичність, вождизм та широке домінування неформальних правил, дотримання яких, так само як і лояльність до вищого керівництва, значною мірою визначали успішність та ефективність управління діяльності.

Особливістю ж української культури управління залишається її невизначеність і розділеність: з однієї сторони, в країні діє східна, «візантійська» поведінкова модель з її родинними зв'язками, існуванням неписаних (неформальних) правил поведінки, корумпованістю та консервативністю мислення. Паралельно цьому, розвивається нова модель менеджменту, яка базується на прозорості діяльності організації, розробці і дотриманні «живих», тобто реально діючих, посадових інструкцій, навчанні співробітників передовому професійному досвіду, винагороді заслужених фахівців та створенні сильної корпоративної культури компанії. Перша модель веде суспільство до руїни і деградації, друга – відкриває перед ним можливість стрімкого розвитку і докорінних трансформацій.

Історично, різні моделі організації суспільних і економічних взаємин діяли у Австро-Угорщині та на території Російської імперії, позначаючись на формуванні стереотипів поведінки та підходів до управління діяльністю суспільних груп ще на початку минулого століття. У Російській імперії наприкінці XIX - початку XX століття активно і доволі успішно розвивається земське самоврядування, своєрідний прототип сучасного адміністративного менеджменту. В промисловості і сільському господарстві, як на території Росії, так і «двоєдиної монархії» впроваджуються нові форми організації суспільного виробництва. Промислова революція в Європі і Росії породжує широку дискусію стосовно проблем суспільної організації і економічних взаємин, до якої залучаються більшою або меншою мірою майже всі відомі нам культурні і наукові діячі того часу. Прізвища Лесі Українки, Івана Франка відомі нам більше за їх літературною творчістю, хоча не меншою мірою їх цікавили й суспільні проблеми з числа тих, які ми сьогодні відносимо до сфери менеджменту (не підприємництва). Серед діячів, чиї наукові погляди найбільше вплинули на формування управлінської думки у XIX та XX столітті, варто виділити видатного українського економіста та громадського діяча *Михайла Драгоманова (1841-1895)*, українського і російського економіста *Івана Вернадського (1821-1884)*, доктора економіки, автора численних праць з політекономії та організації суспільної діяльності, генерального секретаря з фінансів в уряді Української Держави *Михайла Туган-Барановського (1865-1919)*, віце-президента Академії Наук УРСР, доктора політичної економіки і статистики *Костянтина Воблого (1876-1947)*, українського лікаря-кардіохірурга і вченого в галузі

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

біокібернетики академіка НАН України *Миколу Амосова (1913-2002)*, який 2008 року за результатами опитування громадської думки був визнаний другим після Ярослава Мудрого великим українцем; директора Міжнародного Інституту Менеджменту в Женеві та засновника МІМ у Києві видатного теоретика управлінської науки і економіста *Богдана Гаврилишина (нар. 1926 р.)*.

Незважаючи на значний доробок українських вчених, найбільшу роль у визначенні засад національної моделі менеджменту в нашій державі справив досвід радянського періоду, зокрема, вплив командно-адміністративної системи, наслідки якого ми відчуваємо й досі.

Специфіка радянської системи управління.

Україна зробила величезний стрибок у своєму розвитку, здійснивши перехід від аграрної країни 1900 років до промислово розвинутої 1980-х. На момент проголошення незалежності Українська РСР була найпотужнішою за промисловим потенціалом союзною республікою, поступаючись лише Російській Федерації. Проте цей радянський велетень індустрії стояв на глиняних ногах: починаючи з 1970-х років темпи зростання промислового виробництва уповільнювалися, а саме народне господарство все більшою мірою залежало від «ін'єкцій» іноземної валюти, отриманої від експорту нафти і газу. Україна зустрічала 1980-й рік з застарілими основними виробничими фондами, значна частина яких оновлювалася ще у післявоєнний період, з деформованою структурою виробництва (пріоритет надавався розвитку промисловості групи А – «виробництву засобів виробництва», у той час як продукція групи Б, «товари широкого споживання» чи то одяг, побутові прилади, продукти харчування тощо, знаходилася у постійному дефіциті) та із все помітнішим відставанням у науково-технічній сфері (через 30 років після винайдення транзисторів більшість радянської електроніки все ще виготовлялася на лампових схемах).

Від самого зародження радянської влади основна увага приділялася «найсвідомішим рушіям революції» – робітникам. Згідно з політекономічною теорією К. Маркса комунізм міг бути побудований лише у промислово розвинутій державі, до числа яких Російська імперія не належала. Саме тому виникає необхідність формування потужного робітничого класу в аграрній країні (до 90% населення колишньої імперії становило селянство), із відповідним створенням великої кількості нових підприємств, що ускладнювалося відсутністю в Радянській Росії необхідних інтелектуальних, матеріальних та людських ресурсів (достатньої кількості інженерів і кваліфікованих робітників).

В цей післяреволюційний час серед радянської політичної еліти поширюються ідеї тейлоризму, які в російському перекладі більш відомі під назвою «наукової організації праці». Період між першою та другою світовими війнами сформував підвалини тієї системи суспільних цінностей управлінських кадрів, які з часом лише розвивалися і дещо видозмінювалися, але залишилися незмінними дотепер.

Засади управлінської культури формувалися значною мірою за межами України, бо втративши свій шанс здобути власну державу під час визвольних змагань, українці перетворилися на об'єкт реалізації тих рішень і розпоряджень, які приймалися у союзному центрі. То був період романтизму революційних років, політичної та класової диктатури. Лозунгом перших революційних років стає знамените ленінське: «Кожна кухарка здатна керувати державою». Руїна економіки в часи «військового комунізму» швидко довела потребу у професіоналах, а не в кухарках, на керівних посадах. Розуміння радянським урядом необхідності підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для планування виробництва призводить до створення у 1923 році Центрального інституту праці при Всесоюзній Центральній Раді Професійних Спілок СРСР. Новий заклад був орієнтований на підготовку кваліфікованих робітників і навчання персоналу підприємств правилам роботи. Протягом 1920-30 років виникає мережа з 1500 навчальних пунктів у різних містах Союзу РСР, в яких Центральний інститут праці проводив навчання робітників раціональним прийомам і методам праці. Фахівці Інституту приймали участь у плануванні нових підприємств (зокрема, Харківського тракторного заводу), підтримуючи зв'язки з більш ніж 400 союзними промисловими підприємствами, а загалом у міжвоєнний період там пройшли навчання понад 500 тисяч працівників промисловості і будівництва та 20 тисяч інструкторів й консультантів з наукової організації праці. Занепад інституту співпав з піком політичних репресій напередодні Другої Світової війни: незважаючи на відоме сталінське «кадри вирішують все», якість підготовки цих кадрів залишалася стабільно низькою.

Безперечно, що навіть в ті важкі часи були талановиті й професійні керівники підприємств, але вони залишалися в меншості і становили виключення з правил організаційного розвитку «першої у світі держави робітників і селян». Тотальні репресії та страх покарання породжували орієнтовану на контроль поведінку начальників і провідних спеціалістів, коли звіти навмисно викривлялися та прикрашалися, повідомляючи не про справжній стан речей, а про те, як мала б виглядати ситуація очима вищого керівництва. Наслідком цього стає велика кількість абсурдних організаційних рішень (практика

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

масового перевиконання планів, для чого планові показники або штучно занижувалися, або порушувалися технологічні вимоги виробництва та погіршувалася якість виготовленої продукції), повернення до практики «потьомкінських сіл» у створенні штучного ажіотажу навколо стаханівського руху та «передовиків виробництва», чий «успішний» (часто штучний) досвід впроваджувався на виробництві формально, не сприяючи вирішенню реальних проблем організації. У цей час правилом стає ігнорування об'єктивних можливостей організаційних систем: накази мали виконуватися за будь яку ціну, а критика рішень керівництва прирівнювалася до зради та контрреволюційної діяльності. Загалом, домінуючими важелями управлінського впливу у цей період стають такі, що діють через страх та фізіологічні потреби – яскравим прикладом саме таких керівних підходів, заснованих на потребах нижчого рівня, є організація в Україні голодомору як засобу прискорення і ресурсного забезпечення процесів колективізації та індустріалізації.

Повернення інтересу до наукового управління відбувається вже після завершення Другої Світової війни: у 1955 році було створено Науково-дослідний інститут праці при Державному комітеті праці СРСР, сферою відповідальності якого стали питання організації, нормування і умов праці. Починаючи з 1968 року у всіх проектах будівництва нових промислових об'єктів передбачалися спеціальні розділи з організації праці та управління виробництвом. В цей період до робіт з дослідження проблеми наукової організації праці активно залучаються вищі навчальні заклади та галузеві науково-дослідні і проектні інститути. У технічних вишах розпочинається підготовка інженерів і техніків з організації праці, а у професійно-технічних училищах та технікумах обов'язковими стають навчальні курси з наукової організації праці. На підприємствах обов'язково створювалися лабораторії, бюро та відділи НОП.

Справжній розквіт цих робіт припадає на 1960-ті роки, коли набувають популярності методи кількісного підходу: виникає можливість повної автоматизації організаційних процесів та оптимізації прийнятих управлінських рішень. Проте ця можливість ніколи не була реалізована в силу суб'єктивних та об'єктивних причин. Суб'єктивні зводилися до того, що автоматизація суттєво скорочувала потребу у бюрократичному апараті, у людях, яких сьогодні називають «офісним планктоном». Вивільнення такої кількості людей суперечило й проголошеним комуністичним режимом лозунгам повної зайнятості працездатного населення, й особистим інтересам тих, кого потенційно могли позбавити робочих місць. По друге, слабкими місцями кількісного методу виявилися самі моделі: вони описували реальність спрощено, у

деякому наближенні, і потребували зведення всієї сукупності показників до кількісного виміру.

В період 1970-1980 років остаточно формується радянська модель менеджменту у вигляді адміністративно-командної системи. Адміністративно-командна система являла собою спосіб економічної організації суспільства, за якого усі питання вирішують державні органи, а господарська діяльність повністю планується центральними органами влади (у СРСР такі функції для всіх республік виконував *Госплан*). Головними ознаками радянської системи управління стають державна власність на ресурси, монополізація економіки, бюрократизація апарату управління, ігнорування ринкових умов, адміністративне ціноутворення, зрівняльний розподіл життєвих благ та створення панівного класу у вигляді партійно-господарської «номенклатури».

Результатом функціонування адміністративно-командної системи стала всеохоплююча криза народного господарства: виникає хронічний дефіцит товарів першої необхідності, падає продуктивність праці, зростають витрати на утримання адміністративно-управлінського апарату, погіршується якість життя населення. Як реакція на недооцінку дії об'єктивних економічних законів в СРСР виникає та поширюється «чорний ринок», зменшується купівельна спроможність радянської валюти. Очевидною стає неможливість збереження існуючого стану речей: союзний центр не в змозі забезпечувати ресурсами потреби республік, а республіки прагнуть отримати більше прав у проведенні господарської політики. За таких умов починаються економічні реформи, свідками яких є сучасне покоління.

Першим кроком до зміни системи господарювання було проголошення більших громадянських свобод і сприяння (радше декларативне) поширенню кооперативного руху. Непорушність приватної власності та право ведення приватної підприємницької діяльності все ще залишалися поза законом, а пошук нових форм організації суспільного виробництва пропонувалося здійснювати на колективній основі. Саме в цей час з'являються акціонерні товариства, починають впроваджуватися в управлінську практику окремі елементи західного і японського підходів до менеджменту. За безпосередньої підтримки комсомолу створюється мережа науково-технічних центрів молоді, де для молодих комсомольців організовується викладання нових дисциплін – Менеджменту, Маркетингу, Економіксу, проводяться перші ділові ігри. Фактично, відбувається створення перших радянських бізнес-шкіл, які випускають покоління партійних керівників з навичками організації і ведення бізнесу у ринковій економіці. Наявність фінансових ресурсів та підготовлених кадрів у партійних структур і комсомолу в

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Радянському Союзу забезпечили їм провідну роль у соціально-економічній трансформації суспільства та формуванні сучасної моделі менеджменту. На той час жодна група у радянському суспільстві не володіла такою можливістю, а здатні до започаткування власної справи громадяни не могли це зробити через складність законодавства і втрату заощаджень в державних банках.

Інша ситуація склалася у колишніх країнах «соціалістичного табору» – Польщі, Чехії та Угорщині: внаслідок порівняно недовгого панування комуністичного режиму економічна роль держави не була тотальною і руйнування засад господарської діяльності суспільства не набуло такої сили, як в Українській РСР; до того ж політичний режим в цих країнах залишався набагато «м'якшим» та дозволяв ведення альтернативних форм господарювання (створення одноособових сільськогосподарських підприємств, невеличких приватних майстерень, кооперативів тощо). Тому наші західні сусіди з лібералізацією економіки повернулися до звичних форм господарювання: лише у Польщі в перші роки нової економічної політики було створено три мільйони нових недержавних підприємств, які забезпечили зростання економіки і зайнятості населення.

В Україні ж у 1990-х роках розпочинається період перманентних реформ і формується економічна політика, яку можна визначити як «*олігархічно-державний капіталізм*» з такими основними засадами: обмеженням доступу більшої частини населення до ресурсів і влади, синтезом бюрократичних (партійні функціонери та «червоні директори») і кримінальних структур, знищенням паростків вільного ринку та чесної конкуренції, збереженням адміністративного контролю над формально ринковою економікою та перерозподілом національного багатства у корпоративних інтересах.

Сучасний стан та перспективи розвитку менеджменту в Україні.

Якщо розглядати менеджмент як створення і максимально ефективного використання соціально-економічних систем, то неможливо залишити поза увагою нашого дослідження соціально-економічні процеси сучасної України. Знецінення депозитів населення у Ощадбанку, вагання з введенням національної валюти і популістські рішення уряду призвели до найбільш глибокої структурної кризи національної економіки України, коли у 1993 році наша країна встановила абсолютний світовий середньорічний рекорд гіперінфляції у 10000% [26]. Трансформація адміністративно-командної економіки у перехідну, з елементами вільного ринку, супроводжувалася руйнацією системи суспільних фондів споживання та відмовою держави від дотування ціни на товари і послуги. В результаті традиційно низька, ще

з часів СРСР, вартість праці перетворила значну частину працюючого населення на жебраків, надавши короткострокові конкурентні переваги та спричинивши довгострокові негативні ефекти, такі як втрата кваліфікованої робочої сили, збільшення розриву у доходах між багатшими і біднішими прошарками суспільства, зростання трудової імміграції та високий рівень безробіття. Посилилися ознаки дискримінації робочої сили, в першу чергу – жінок: за підсумками 2011 р. середня заробітна плата жінок в Україні була на 8% нижчою, порівняно з середньою заробітною платою чоловіків [63] .

Знецінення радянського рубля та прив'язаного до нього купонокарбованця призвело до втрати підприємствами оборотних коштів, доходи населення залишалися мізерними (середньомісячна зарплата становила близько 30 доларів США). За таких умов починається приватизація підприємств, яка отримала назву «сертифікатної». В результаті відбулася формальна, на папері, зміна власників, проте підприємства так й не отримали інвестиційні ресурси для розвитку виробництва. Більшість підприємств залишилися у власності трудових колективів або адміністрації. За даними дослідження Української асоціації інвестиційного бізнесу [21] наприкінці минулого століття в Україні склалося декілька базових моделей управління підприємствами, які конкретизують різні структури володіння пакетами акцій і ролі різних груп учасників економічних відносин в управлінні та володінні власністю:

- 1) Приватного підприємства (функції власників та менеджерів суміщені).
- 2) Колективної власності менеджерів (контрольний пакет сконцентрований у вищих менеджерів при розпорошеності інших акцій).
- 3) Концентрованого зовнішнього володіння (зовнішній власник має контрольний пакет, невеликий пакет акцій, до 10-15%, знаходиться у менеджерів).
- 4) Розпорошеного володіння (невеликий концентрований пакет мають менеджери, інші акції розпорошені)
- 5) Державного контролю (контрольний пакет у власності держави).

Особливістю управління в цей період стає його спрямованість на отримання контролю над фінансовими та матеріальними потоками підприємств. Державні підприємства та новостворені акціонерні товариства за активного сприяння їх керівників починають працювати через фірми-посередники, які нарощують свій капітал за рахунок контролювання матеріально-фінансових потоків підприємств-донорів. Наявність таких «контролюючих фірм» дозволяє отримати владу без отримання права власності: це пояснює відсутність щонайменшої

зацікавленості у збереженні державних підприємств та намагання довести останні до стану банкрутства. Паралельно з цим розпочинаються процеси концентрації капіталу та рейдерські захоплення: першими їх жертвами стають якраз підприємства з розпороченим володінням акціями та державні підприємства. В Україні формується унікальна управлінська культура, в якій бізнес, адміністративний менеджмент, політика та кримінальні структури формують суспільно-політичну модель, яку сучасні соціологи називають «*олігархічно-люмпенською*». Звичне вже для нас слово «олігархія» походить від грецьких слів oligos – нечисленний, небагатолюдний іта arche – влада. Традиційно, *олігархією* називають режим, за якого влада (політична, економічна, фінансова) належить обмеженому колу осіб [53].

Термін «люмпен» або «люмпен-пролетаріат» (нім. Lumpenproletariat, від нім. Lumpen – «лахміття») був запропонований К.Марксом і позначав декласовані й деморалізовані верстви населення, які опинилися на «дні» суспільства і нездатні до самостійного організованого руху, хоча висуюють завищені соціальні вимоги та претензії. Економічна криза в Україні призвела до процесу стрімкої люмпенізації населення - втрати основними соціальними прошарками країни характерних рис, що супроводжувалося переходом у нижчий соціальний статус. Ознаками люмпенізації традиційно є втрата професіоналізму та соціальної ініціативи, безробіття, правовий нігілізм, зниження рівня культури [14].

За даними Світового банку, в Україні роботодавці повинні віддавати державі у вигляді податків та інших платежів 43% фонду заробітної плати, тоді як у країнах Європи і Центральної Азії величина відрахувань становить у середньому 23%. Поєднання високих ставок відрахування, корупційних платежів та проблеми з адмініструванням податків і зборів сприяли створенню потужного «тіньового» сектору економіки, який оцінюється експертами у 40-45% від річного ВВП України. Ще одним наслідком стрімкого соціального поділу суспільства, втрати моральних орієнтирів і економічних стимулів, стали високі місця нашої країни у рейтингах найбільш корумпованих країн світу та країн з найменш сприятливим інвестиційним й бізнес кліматом, а водночас – низькі показники суспільного розвитку та людського потенціалу. Одним з таких показників є узагальнюючий індекс людського розвитку, який визначається Організацією Об'єднаних Націй та формується з чотирьох показників: тривалості майбутнього життя при народженні, душевого валового національного доходу (ВНД), який визначається за паритетами купівельної спроможності (ПКС) національних валют до долара, і двох освітніх – середньої та очікуваної тривалості навчання.

В узагальнюючому індексі розвитку людини Україна перебуває на 76-му місці серед 187 країн зі значенням індексу 0,729. Перші три місця посідають Норвегія (індекс 0,943), Австралія (0,929) та Нідерланди (0,910). У США четверта позиція, ФРН – дев'ята, Японії – 12-та, Франції – 20-та, Італії – 24-та, Великобританії – 28-ма. З наших сусідів: Словаччина – на 35-му місці, Угорщина – 38-му, Польща – 39-му, Румунія – 50-му, Білорусь – 65-му, Російська Федерація – 66-му місці. Гірше за Україну з її сусідів рейтинг лише у Молдови – 111-те місце. Китай – перша за обсягами економіка світу – знаходиться на 101-му місці. Економічні показники країни теж залишаються невтішними – через 20 років після здобуття Україною державної незалежності її ВВП становить лише 68% від рівня 1990 року [45].

Таким чином, формування олігархічно-люмпенського суспільства призвело до створення сучасної моделі менеджменту в Україні, особливими ознаками якого є:

1) Авторитарний стиль управління, який має спирається на кланово-феодалний характер суспільних відносин з обмеженою вертикальною мобільністю членів суспільства.

2) Домінування короткострокових інтересів над довгостроковими і приватних – над інтересами суспільства.

3) Штучне формування перешкод та ускладнення умов діяльності об'єктів управлінського впливу з метою отримання права власності чи фінансового контролю над суб'єктами господарювання.

4) Нелегітимність соціального статусу керівників – тінізація доходів посадових осіб та перевищення їх витрат над доходами створюють особливий правовий статус, обмежуючи свободу дій та вибору управлінських рішень.

5) Ігнорування прав власності та прав членів організації – корумпованість системи управління дозволяє нехтувати законами, набуваючи прав власності у незаконний спосіб, порушувати права найманих працівників та різних соціальних груп, що зрештою посилює нелегітимність соціального статусу керівництва.

6) Криміналізація економічних відносин – поєднання інтересів бізнес-груп і кримінальних кланів призводить до посилення корупції, знецінення ділової репутації, зміни системи цінностей та поширення правового нігілізму.

7) Компрадорський підхід до ведення справ у своїй країні. Компрадорством називають такий спосіб ведення бізнесу, за якого прибуток отримується в результаті діяльності, що завдає шкоди національній економіці та зменшує її здатність до розвитку [53].

8) Негативний відбір кадрів та втрата професіоналів: наслідком відсутності вертикальної мобільності членів організації (тобто

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

кар'єрного зростання для людей талановитих, але не приналежних до певного клану чи групи) стає замкненість управлінських систем, заміщення посад не за професійною ознакою, а на основі особистих симпатій, що призводить до зменшення рівня професіоналізму в управлінській системі та зростання ризиків для об'єктів її управлінського впливу.

Очевидно, що зазначені вище ознаки є наслідками глибинної та масштабної трансформації суспільства, яка триває вже близько 25 років; деякою мірою вони можуть бути позначені як «хвороби зростання». Водночас, сучасні керівники мають усвідомлювати необхідність зміни систем управління у відповідності до сучасних парадигм менеджменту та постійно працювати над власним професійним удосконаленням, забезпечуючи розвиток співробітників та організації в цілому. Важливим з точки зору побудови сильних управлінських систем є формування спільної системи цінностей та дотримання формальних правил всіма учасниками організації - в першу чергу її керівниками.

Порушення керівниками правил організації, створення подвійної системи цінностей і неадекватна оцінка професійних якостей співробітників суперечить принципам, законам та закономірностям менеджменту, які будуть розглянуті у наступному розділі даного посібника, та загрожують занепадом і деградацією організаційної системи.

РЕЗЮМЕ

Історія формування управлінської думки у світі почалася трохи більше століття тому. Причиною виникнення менеджменту було прагнення з'ясувати причини успішності одних організацій та краху інших, а також забезпечити керівників (менеджерів) дієвими порадами щодо управління людьми.

Дослідники виділяють у розвитку менеджменту три школи та чотири підходи. Школі наукового управління ми завдячуємо створенням системи наукової організації праці, а класичній – поділом організації на функціональні сфери, визначенням загальних функцій менеджменту та принципів управління. Неокласична школа намагалася визначити неекономічні причини, які змушують людину працювати краще або гірше, а також досліджувала вплив зовнішніх та внутрішніх сил на формування поведінки працівників в організації. Представники кожної з перелічених шкіл намагалися знайти свій універсальний рецепт управління організацією. Практика довела неможливість такого узагальнення – надто різними є умови та характер діяльності різних фірм, організацій, установ. Втім запропоновані рекомендації не

втратили своєї актуальності та досі застосовуються менеджерами в управлінській діяльності.

Завершення Другої Світової війни надало потужний поштовх до формування нових ідей щодо побудови фірм та планування їхньої діяльності. Виникають кількісний та системний підходи, завдяки яким у менеджменті почали застосовуватися методи точних наук – математична статистика, оптимальне програмування, теорія імовірності та математичне прогнозування. Організації почали розглядатися як складні системи, що складаються з визначеного числа взаємодіючих елементів та змінюються під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Намагання деталізувати внутрішнє середовище організації, визначити зони відповідальності керівників та характер використання виробничих ресурсів призвело до виникнення процесного підходу. Універсальним підходом можна вважати ситуаційний – згідно з ним менеджер має застосовувати усі існуючі підходи та концепції управління в залежності від конкретної ситуації в організації.

Стан розвитку менеджменту в Україні визначається тривалим впливом командно-адміністративної системи, домінуванням автократично-експлуатаційного стилю керівництва, низьким рівнем мотивування працівників в організаціях та існуванням архаїчних форм суспільних взаємин (непотизм, клановість). Ознаками діяльності більшості вітчизняних фірм є тінізація господарської діяльності, низька результативність, неефективність, низька конкурентоспроможність вироблених ними товарів та наданих послуг. Для подолання такого стану речей, який є характерною ознакою «олігархічно-люмпенської» моделі суспільного розвитку, керівники повинні розуміти сучасні парадигми менеджменту та дотримуватися їх у своїй діяльності.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттю «парадигма менеджменту». У чому полягають основні парадигми менеджменту?
2. Назвіть основний внесок школи наукового управління у розвиток менеджменту.
3. Для чого застосовуються календарні графіки (графіки Ганта)?
4. Чим було зумовлено виникнення неокласичної школи менеджменту?
5. Опишіть сфери досліджень школи людських відносин та школи поведінкових наук.
6. Назвіть основний внесок адміністративної (класичної) школи у розвиток менеджменту?
7. Назвіть загальні функції менеджменту та функціональні блоки, на які ділиться організація.
8. Опишіть принципи управління Анрі Файоля.

ТЕМА 2. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

9. Дайте визначення поняттю «евристика».
10. Дайте визначення поняттю «система». У чому полягає відмінність між відкритими та закритими системами?
11. Назвіть основні принципи системного підходу.
12. Опишіть сутність процесного підходу у менеджменті.
13. Дайте визначення поняттю «процес». Які групи процесів виділяють в організаціях?
14. У чому полягає методологія ситуаційного підходу до менеджменту?
15. Опишіть передумови зародження менеджменту в Україні.
16. Дайте визначення поняттю «наукова організація праці».
17. Дайте визначення поняттю «адміністративно-командна система».
18. Опишіть ознаки «олігархічно-люмпенської суспільної моделі».
19. Опишіть базові моделі управління підприємствами в Україні.
20. Якими є основні ознаки сучасної моделі менеджменту у нашій країні?

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. Позначте основні функції менеджменту:

- а) мотивування;
- б) лідерство;
- в) прогнозування;
- г) логістика.

2. Який з видів діяльності керівника не є функцією менеджменту?

- а) управління виробництвом;
- б) організування;
- в) планування;
- г) контролювання.

3. Відмітьте ті з відповідей, які співпадають з принципами менеджменту А.Файоля:

- а) де надаються повноваження – там виникає відповідальність;
- б) домінування короткострокових цілей над довгостроковими;
- в) підпорядкування суспільних інтересів особистим;
- г) максимізація прибутку компанії.

4. Визначте, що з наведеного нижче відповідає внеску школи наукового управління у розвиток менеджменту:

- а) розробка стандартних методів виконання робочих завдань;
- б) необхідність позитивного ставлення керівництва до потреб працівників;
- в) ідентифікація та аналіз мотивів поведінки працівників та їх взаємодії з іншими робітниками
- г) використання кількісних методів для прийняття управлінських рішень.

5. До третього етапу розвитку менеджменту відноситься:

- а) неокласична школа;
- б) школа кількісних методів;
- в) школа наукового управління;
- г) школа «людських відносин».

6. Удосконалення системи управління - це пріоритетна сфера:

- а) класичної школи;
- б) школи наукового управління;
- в) школи кількісних методів;
- г) школи соціально-психологічних методів та поведінкових наук.

7. Якої групи процесів не існує у сучасних організаціях:

- а) операції верхнього рівня декомпозиції;
- б) операції нижнього рівня декомпозиції;
- в) наскрізні процеси;
- г) процеси та підпроцеси окремих підрозділів.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

На підприємстві з виготовлення меблів відбулася зміна керівництва. Новий директор організував роботу підприємства дотримуючись 14 принципам менеджменту за А. Файодем.

Кожен працівник відтепер отримав чіткі інструкції, що він повинен робити, тобто свою увагу і зусилля працівник повинен був затрачати на менше коло обов'язків, що дозволило краще справлятися зі своїми завданнями. Було розроблено нову політику оплати праці, щоб кожен отримував справедливую заробітну платню і знав за що і скільки він отримав. Чим відповідальніша робота у працівника, тим більше він отримав повноважень. Було визначено, що на підприємстві працювала занадто велика кількість керівників, задля покращення роботи підприємства, деяких з них перевели в інші установи. Було досягнуто певне співвідношення між централізацією та децентралізацією, яке відповідало розмірам та специфіці підприємства. Робітник повинен був виконувати розпорядження тільки свого безпосереднього керівника, причому в одного працівника міг бути тільки один керівник. Працівники не втручалися зі своїми пропозиціями, щоб не перешкоджати роботі керівника. Особливу роль приділили встановленню порядку на підприємстві, а саме кожен працівник отримав робоче місце і все необхідно для його роботи, щоб це виконати, керівники детально вивчали потреби кожного з працюючих. Якщо робітник або керівник дозволяли собі порушувати правила поведінки, спізнюватися, тощо, до них застосовувалися штрафні санкції. Правила діють для всіх. Кожен з працюючих розумів, що інтереси підприємства вищі за інтереси індивідуальні. Керівники зі своїми підлеглими іноді проводили позаробочий час разом, розвиваючи командний дух, їздили на природу, ходили до театру і таке інше.

На підприємстві кожен працівник тримався за своє місце, адже, відтепер, відчував свою значимість та справедливе до себе ставлення.

Але все ж таки, новий директор щось упустив.

ЗАПИТАННЯ:

- 1) Які принципи менеджменту за А.Файодем були використані? Назвіть їх.
- 2) Який принцип новий директор не запровадив не підприємстві? Що передбачає цей принцип? Який вплив він має на роботу всього підприємства?
- 3) На вашу думку, чи можна ігнорувати принципи менеджменту? Прокоментуйте.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – ознайомити студентів з методологічними засадами менеджменту як науки.

Студенти мають вміти:

1. Розуміти відмінності між законами та закономірностями, методами та методологією менеджменту.
2. Коротко прокоментувати основні закони та закономірності менеджменту.
3. Розуміти сутність принципів менеджменту, класифікувати принципи менеджменту та визначати взаємозв'язок між ними.
4. Класифікувати функції менеджменту.
5. Характеризувати методологічні та загальні функції менеджменту.
6. Описати механізм реалізації спеціальних функцій менеджменту на засадах використання загальних.
7. Описати зміст економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів менеджменту.

3.1. Закони, закономірності та принципи менеджменту

Про що пишемо: Закони і закономірності менеджменту. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Закони і закономірності менеджменту.

Керівники-детерміністи вважають, що всі події, які відбуваються навколо нас, є результатом дії певних законів – частина яких нам відома, а частина – ні, тому й розглядаються як випадковість. На відміну від цієї точки зору, деякі дослідники ведуть мову про можливість передбачення найрізноманітніших подій у нашому житті на основі «ефекту метелика», помах крильця якого може породжувати бурю на іншому кінці світу. Таким чином, дискусія стосовно можливості передбачення майбутніх станів системи є віддзеркаленням наших уявлень про керованість систем управління: наскільки наші дії здатні реально впливати на результативність та ефективність організацій та груп людей, які закономірності визначають розвиток організації та які закони повинні братися до уваги керівниками при плануванні управлінських дій.

Існування закону традиційно ототожнюється нами з впорядкованістю, структуруванням системи та з можливістю передбачення її майбутніх станів. Ми розуміємо під *законами* (грецьк. лат. *lex*) *притаманні явищам реального світу тенденції зміни, руху та розвитку, які визначають загальні етапи і форми виникнення і самоорганізації систем, що розвиваються, у природі, суспільстві та духовній культурі людства*. Таким чином, закон відображає зв'язок між предметами, складовими елементами окремого предмету, між властивостями речей, а також між властивостями всередині речі [18].

Водночас впорядкованість не треба розуміти як статичність систем: основною запорукою розвитку різноманітних процесів, у тому числі й економічних, є саме нерівномірність їх стану. Оскільки менеджмент має справу з відкритими системами, тут проявляються такі самі закономірності. Водночас, будь-який закон, що регулює хід тих чи інших суспільних процесів, в ході застосування втрачає у своїй якості. Це є результатом неперервного розвитку та різноманіття видів взаємодії, зменшення віддачі від використання ресурсів та накопичення протиріч, які згодом призводять до необхідності перегляду механізму дії закону.

Як зазначають Пригожин І. та Стенгерс І. [43], однорідний стан системи призводить до втрати стійкості: намагання привести відкриту систему до рівноважного стану закінчується кризою розвитку системи. Причиною цього є ізолювання системи від навколишнього світу, втрата можливості обміну ресурсами та збільшення непередбачуваності станів системи, припинення дії відомих нам детерміністських законів. Ілюстрацією такого порядку речей є парадокс, відомий як «Шрединґерів кіт»: тварина поміщена в уявному експерименті до контейнера з отруйною речовиною перебуває для стороннього спостерігача у невизначеному стані (для спостерігача кіт є водночас і «живий», і «мертвий») доти, доки хтось не відчинить контейнер й не визначить її реального стану [54]. Цей приклад, запропонований австрійським фізиком-теоретиком для пояснення принципів квантової механіки, дозволяє зрозуміти проблеми керівників при оцінці об'єкту управління та виборі коригуючих дій.

Відповідно до теорії систем, траєкторія їх розвитку характеризується черговою зміною стійких областей, де домінують детерміністські закони, та нестійких областей поблизу *точок флуктуації* (точок коливань і періодичного змiну стану систем), де перед системою відкривається можливість вибору варіантів майбутнього. Коли системи досягають у процесі свого розвитку точки вибору траєкторії розвитку (відомої нам як *точка бифуркації*) детерміністське описання стає непридатним. Більше того, саме наше уявлення організації як системи є ідеалізацією її стану – насправді взаємодії між її окремими елементами є менш впорядкованими і більшою мірою залежать від випадкових чинників, ніж керівники уявляють це, говорячи про «систему управління». Зокрема, здійснюючи реструктуризацію фірми, менеджер ніколи не може бути повністю впевнений у її успішності: на результативність трансформацій можуть вплинути умови внутрішнього середовища (небажання і спротив власників/співробітників) чи зовнішнього (зміна ринкової кон'юнктури). І лише обравши шлях

розвитку, система на деякий час знову повертається до стану, коли її стан можна досліджувати із використанням детерміністських законів.

Якщо вести мову про закони управління (закони менеджменту), то останні можна розуміти у широкому або вузькому сенсі. Існують *закони функціонування* (наприклад, закон всесвітнього тяжіння чи закон Ома, які описують важливий, необхідний зв'язок між явищами та речами у навколишньому світі) та *закони розвитку* (наприклад ті, що описують розвиток біологічних організмів чи складних систем). Закони розвитку і закони функціонування існують у єдності, постійно взаємодіючи і доповнюючи дію один одного: саме на підставі визначення механізму дії законів ми пізнаємо світ і формуємо картину нашого світосприйняття. Реалізація законів залежить від наявності необхідних умов – закони суспільно-історичного розвитку мають об'єктивний характер, хоча створюються і реалізуються людьми в процесі суспільної взаємодії.

Закони менеджменту, які є предметом нашого розгляду у даному розділі посібника, виступають основою створення і функціонування організації, мають об'єктивний характер і безпосередньо позначаються на діяльності людини в соціотехнічних системах. Специфіка менеджменту, що носить міждисциплінарний характер, пояснює дії окремих членів організації та організацій в цілому з точки зору законів економіки, теорії систем, соціології і психології. Таким чином, закони менеджменту відображають стійкі зв'язки у структурах (просторова взаємодія елементів) та у часі (взаємодія елементів у організаційних процесах). У роботі [66] наводиться перелік законів організації так, як це представлено у табл. 3.1.

На сьогодні у дослідників не існує спільної і узгодженої точки зору щодо законів і закономірностей менеджменту. Так, Р.Дафт [13] та П. Друкер, [16, 17] приділяючи значну увагу визначенням парадигм менеджменту і організаційного середовища, оминають увагою згадане вище питання, популярна у навчальному середовищі книга Мескона, Альберта та Хедоурі [37] не розглядає ці аспекти, зосереджуючись на класичних принципах управління Файоля, а підручник з менеджменту Робінса і Коултера [47] взагалі не досліджує закономірності менеджменту, розглядаючи закони ринкового середовища та організації систем. Можна з впевненістю говорити про те, що тенденція вивчення категорій в законі і закономірностей в управлінні детальніше розглядається роботах українських авторів, а також у російськомовних працях, виданих у нових пострадянських країнах. Тим не менше, як вже було зазначено нами вище, керівнику для забезпечення ефективності і результативності організації необхідно розуміти ті можливості і обмеження, які накладені законами об'єктивного світу.

Розглядаючи управління з точки зору діалектики, як не тільки фізичний, але й розумовий процес, що базується на системі світосприйняття та спрямований на забезпечення розвитку керуючої і керованої систем, можна виділити три наступні закони, які описують взаємини між суспільними і природними явищами:

- закон єдності і боротьби протилежностей;
- закон заперечення заперечень;
- закон переходу кількісних змін у якісні.

На основі першого закону менеджер має розуміти у кожному явищі існують протилежності, до того ж вони існують одночасно. Так, вихід фірми на ринок з новим товаром суперечитиме інтересам виробників старих товарів, але водночас не гарантуватиме того, що за деякий час більш новий товар не буде запропонований ринку якоюсь іншою фірмою. Існуючі у світі протилежності взаємодіють між собою, переходячи одна в одну і взаємно змінюючись. Так, запеклі конкуренти можуть об'єднатися у один концерн, а монополіст повторити долю «Standard Oil Trust» Рокфеллера, яку примусово було поділено на тридцять чотири незалежних і конкуруючих між собою компанії на у 1911 році . Боротьба завжди є результатом внутрішніх протиріч, які існують у своїх протилежностях; сама наявність протиріччя є імпульсом для розвитку системи. В процесі подолання існуючих протиріч виникають протиріччя нові, більш складні, які теж вимагають вирішення. Так, наприклад, при обранні керівником системи мотивації персоналу на основі опціонів акцій, тобто за рахунок надання найкращим працівникам фірми права придбання чи продажу її акцій за пільговими цінами, виникає протиріччя між об'єктивністю оцінки ціни акції та внеску працівника у розвиток корпорації, а поширення практики заохочення на основі перевиконання планових показників часто призводить до виконання кількісних показників роботи працівників навіть ціною її якості: у такому випадку мотивація персоналу приносить ефект, зворотний до очікуваного.

Таблиця 3.1 - Перелік і короткий зміст законів організації [66]

Назва	Короткий зміст
Закони функціонування	
Закон композиції	Відображає необхідність погодження цілей організації: вони повинні бути спрямовані на підтримку основної мети більш загального характеру
Закон пропорційності	Відображає необхідність співвідношення між частинами цілого, а також відповідність або залежність між ними.
Закон найменших	Структурна стійкість цілого визначається найменшою стійкістю окремих складових цього цілого.
Закон онтогенезу	Кожна організація проходить у своєму розвитку наступні фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання.

1	2
Закони розвитку	
Закони синергії	Сума цілого не дорівнює арифметичній сумі кожного із його складових елементів (компонентів).
Закон самозбереження	Будь-яка реальна фізична (організована) система прагне зберегти саму себе як цілісне утворення й більш економно витратити свій ресурс.
Закон інформованості-впорядкованості	В організаційному цілому не може бути більшого порядку, ніж в упорядкованій інформації.
Закон єдності аналізу і синтезу	Процеси аналізу (тобто роз'єднання, диференціації тощо) доповнюються синтезом (тобто протилежними процесами об'єднання, інтеграції).

Закон заперечення заперечень пояснює внутрішню природу розвитку організаційних систем тим, що у кожний прийдешній момент часу будь-яке явище чи предмет відрізняються від самих себе у попередній момент часу (як казав Геракліт Ефеський: «Не можна увійти в ту саму воду двічі»), але в процесі розвитку явищ (предметів) зберігаються найбільш суттєві та найбільш значимі їх ознаки з минулих станів. Це теж можна пояснити відомими нам прикладами: діти сперечаються зі своїми батьками, проте з часом, дорослішаючи, вони стають схожими на них; боротьба з бюрократичними структурами управління в організаціях, зрештою, завершується формуванням нових бюрократичних структур. Використовуючи закон заперечення заперечень, менеджер повинен розуміти, що кожний наступний стан організаційної системи може бути досконалішим за попередній, але водночас не завжди враховуватиме вимоги майбутніх станів.

Третій аспект організаційного розвитку розглядається у *законі переходу кількісних змін у якісні*: в процесі розвитку організації чи її окремого члена відбуваються безперервні кількісні зміни, які поступово призводять до змін якісних. Так, некваліфіковані працівники виконуючи виробничі завдання і удосконалюючи свою майстерність стають досвідченими фахівцями, посилення контролю за якістю виконання роботи призводить до покращання якості продукції чи послуг, які пропонує організація; невиконання окремих завдань і неможливість досягнення цілей окремими підрозділами ставить під загрозу успішність діяльності всієї організації. Застосування даного закону дозволяє керівникам зрозуміти, як поступовий і еволюційний характер кількісних змін в організації в певний момент часу набуває незворотного революційного характеру якісних перетворень.

Окрім згаданих вище, до законів управління можна віднести наступні:

1. *закон єдності і цілісності системи управління*, згідно до якого система управління повинна містити у собі всі необхідні для реалізації єдиної мети елементи та реалізовувати усі функції, необхідні для ефективного розвитку систем і процесів. Недотримання вимог цього закону матиме результатом зростання витрат на утримання адміністративного апарату і неузгодженість дій структурних підрозділів в організації;
2. *закон забезпечення необхідної кількості ступенів свободи* означає, що будь-яка система управління повинна поєднувати у собі наявність ресурсів та гнучкість у пристосуванні до змін середовища із стійкістю та жорсткістю виконання норм, стандартів та правил організації. При цьому кількість ступенів свободи керуючої системи повинна бути більшою за кількість ступенів свободи керованої системи. Керівник, який обмежений правилами і роль якого зводиться до виконання ритуальних обов'язків візування документів не має вибору і перестає бути керівником, оскільки керівництво завжди припускає наявність деякої міри свободи у оцінці ситуації та прийнятті рішень, причому свободи більшої за ту, яку мають рядові виконавці. Чим вищим є організаційний щабель, тим більшими стають повноваження і більшою відповідальність, але й можливості змінювати ситуацію та впливати на хід організаційних процесів теж стають більшими. Недотримання даного закону призводитиме до втрати керуючою системою важелів впливу на діяльність системи керованої та до дезінтеграції системи управління;
3. *закон необхідного різноманіття* говорить нам про необхідність забезпечення здатності суб'єктів управління враховувати специфічність об'єктів управлінської діяльності, їх різноманіття, спричинене відмінностями у технологіях, вимогах техніки безпеки праці, кваліфікаційній та професійній підготовці працівників, умовами роботи та вимогами ринку. Керівники повинні розуміти неспроможність типових інструкцій та методів враховувати специфіку кожного колективу працівників та кожного операційного процесу – дотримання законодавчих актів, стандартів, цінностей має створювати підґрунтя для формування принципів та вибору засобів практичного управління конкретною соціотехнічною системою (підприємством, організацією чи установою);
4. *закон співвідносності суб'єкту і об'єкту управління* (керуючої і керованої систем) стверджує, що між ними повинна існувати функціональна і структурна відповідність до можливостей, рівнів, напрямів, цілей та задач розвитку. Відповідно до закону, рівень

компетентності співробітників і функціональна складність суб'єкту управління повинні перевищувати аналогічні характеристики об'єкту управління, а удосконалення керуючої системи повинно здійснюватися на випередження по відношенню до систем нижчого рівня ієрархії. Генеральний директор компанії повинен бути більш компетентним у питаннях організації операційної діяльності та управління ніж керівник відділу цієї ж компанії, а також володіти більш високою здатністю до сприйняття нової інформації та втілення інновацій ніж його підлеглі. У протилежному випадку можна вважати, що керівником досягнуто «межі некомпетентності» і він чи вона перетворюються на «вузьке місце» для соціотехнічної системи (*вузьке місце* чи *bottleneck* - так називають *явище*, коли продуктивність або можливості цілої системи обмежені можливостями одного чи декількох елементів цієї системи).

За класифікацією авторів [28], закони управління поділяються на загальні та специфічні. Специфічні залежать від природи і характеристик систем, що нами розглядаються, та можуть істотно різнитися між собою. Щодо загальних законів управління, то до них належать *закон спеціалізації управління, закон інтеграції управління, закон заощадження часу*.

Закон спеціалізації управління: ускладнення технологічних процесів, поява нових засобів праці, нових методів організації виробництва та інформаційних систем вимагає від професійних керівників наявності вузькоспеціалізованих знань та навичок у різних областях, що призводить до формування всередині організацій груп керівників з відповідними профільними знаннями (технічних та фінансових директорів, керівників PR-підрозділів, системних адміністраторів тощо).

Закон інтеграції управління: інтеграційні процеси всередині організації або в межах систем управління відбуваються доти, доки вони сприяють високим темпам інновацій, мобільності, зменшенню вартості ресурсів та отриманню «ефекту масштабу» (коли при збільшенні розмірів організації і кількості виготовленої продукції витрати на одиницю продукції зменшуються). Інтеграція відбувається шляхом укладання формальних та неформальних домовленостей між суб'єктами господарювання, об'єднання зусиль у сферах спільних інтересів, сприяння налагодженню контактів у комунікаційній та управлінській царині діяльності організацій.

Закон заощадження часу: ефективність управління і результативність організації залежать від швидкості реакції менеджера на зміну ринкової ситуації та мобілізації ресурсів організації для задоволення конкуруючих потреб. Вирішення питань в коротші терміни

часу, порівняно з організаціями-конкурентами, дозволяє посилити власні позиції на ринку та використати «ефект новизни», ставши лідером (провідником) у впровадженні змін, вигідних вашій фірмі. Зворотним прикладом дії закону заощадження часу є *Перший закон Паркінсона*, згідно з яким «робота займає весь час, що відводиться для її виконання», тобто більшість справ виконуються керівниками в останній момент саме тому, що їм відомі терміни завершення роботи, і до їх наближення завдання не розглядаються як першочергові.

Окрім законів, в менеджменті виділяють закономірності управління. Закономірності управління безпосередньо пов'язані із законами менеджменту, оскільки *закономірністю ми називаємо послідовний прояв дії закону у реальному житті або найбільш важливі і повторювані у часі тенденції, що відображають стійкі зв'язки між елементами систем управління*. Переважно дослідниками менеджменту виділяються наступні його закономірності [34]:

1. *Обумовленість теорії та практики менеджменту трансформацією форм і методів організації економічних відносин* – зміна ролі людини у виробничих відносинах призводить до зміни управлінських підходів та ставлення до оцінки людської праці.

2. *Відповідність змісту управління формам власності на майно організації* – інтереси власника є визначальними для менеджерів, оскільки саме ці інтереси представляють професійні керівники в організаціях. Наявність формально декларованих та реальних прихованих інтересів власників завжди призводитиме до реалізації і захисту менеджерами саме реальних та прихованих за рахунок формально заявлених. Власність визначає критерії оцінки ефективності управлінських дій – кількісні або якісні, економічні чи соціальні, а також пріоритети діяльності управлінської системи.

3. *Оптимізація рівнів управління* – пошук розумного балансу між спеціалізацією праці та необхідністю створення управлінської ієрархії (створення нових рівнів управління), що призводитиме до уповільнення процесу прийняття рішень та втрати системою гнучкості, й необхідністю зменшення ланок управління, що потенційно може призвести до збільшення кількості об'єктів управління, що контролюються одним суб'єктом управління, та до зменшення ролі керуючої системи у діяльності системи керованої.

4. *Оптимального використання в процесах управління функції контролю* – ефективність реалізації даної функції залежить від визначеності мети, стандартів виконання робіт та правильної організації процесу контролювання: контроль не може бути постійним, оскільки витрати на виконання цієї управлінської функції перевищать доходи від основної діяльності, але контроль не може бути

безсистемним, бо в такому разі його результати не можуть чинити корегуючий вплив на діяльність об'єкту управління.

5. *Концентрації та динамічної зміни функцій управління* – концентрація управлінської діяльності відбувається за допомогою основних функцій менеджменту, які передбачають планування, організацію, керівництво і контроль за діяльністю суб'єктів і об'єктів управління. Відмінності за формою, змістом і умовами діяльності призводить до виникнення спеціальних функцій менеджменту в результаті динамічної зміни функцій основних (загальних).

Питання, пов'язані з законами і закономірностями менеджменту не можуть бути нами повністю розглянуті в межах даного параграфу; до того ж навіть наведені тут закони і закономірності можуть викликати запитання щодо інтерпретації різних поглядів на те, які саме причинно-наслідкові зв'язки є найбільш визначальними і повинні в першу чергу прийматися до уваги менеджерами. Відповіддю на дану дилему має стати правило, відоме як *бритва Оккама: якщо існують декілька описань одного й того ж самого явища, то обирай те описання, котре є простішим – саме воно буде вірним.*

Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації. Класифікація принципів менеджменту. Взаємозв'язок між принципами менеджменту.

Якщо закономірності і закони менеджменту є проявом внутрішніх зв'язків між елементами систем управління, тенденціями їх зміни та розвитку, то роль правил поведінки керівників виконують *принципи менеджменту*, які будуть розглянуті нижче.

Принципи менеджменту – керівні настанови (правила), що регламентують реальну управлінську практику у будь-якій організації та формують вимоги до системи управління, визначаючи її функції, методи та організаційну структуру.

Перші принципи менеджменту були сформульовані Анрі Файолем і розглядалися нами у другому розділі нашого посібника. Класифікація принципів управління базується на врахуванні ними різних аспектів взаємин між елементами системи управління, таким чином, всю сукупність принципів менеджменту можна поділити на три основні групи:

I. Структурно-функціональні принципи, до яких відносять:

- принцип науковості управління – вимагає побудови системи управління на науковій основі;
- принцип єдності теорії та практики управління;

- принцип законності системи менеджменту – управління організацією повинно відбуватися відповідно до вимог законодавства держави;
- принцип уніфікації елементів системи менеджменту – мінімізація витрат на управління вимагає стандартизації технології, структур управління і управлінських процедур в організації;
- принцип спеціалізації та універсалізації процесів виробництва – спеціалізація виробничих завдань та компетенцій є необхідною умовою розвитку організації, яка повинна відбуватися паралельно з уніфікацією технологій та видів робіт, що дозволить організації зменшувати витрати виробничих ресурсів та випускати більш стандартизовану продукцію;
- принцип органічної цілісності об'єкту і суб'єкту управління – система управління має бути комплексною і підтримувати постійні зворотні зв'язки між керуючою і керованою системою, а також здійснювати обмін ресурсами, продуктами та інформацією з зовнішнім середовищем.

II. Загальні принципи управління:

- оптимальне поєднання централізації та децентралізації управління має забезпечити розумний розподіл повноважень між керівниками різних ланок управління у такий спосіб, аби збільшити швидкість прийняття рішень за умови збереження цілісності організаційної системи;
- ієрархічність організаційної структури та зворотного зв'язку – цей принцип є модифікованим трактуванням файолевського «скалярного ланцюга» – всі ланки системи управління повинні перебувати у постійному зв'язку, мати визначені і розподілені завдання, встановлену систему взаємин, забезпечуючи адаптацію організаційної структури, методів та функцій менеджменту до змін внутрішнього та зовнішнього середовища організації;
- плановість та системність – управлінський вплив на об'єкт управління має бути свідомим та цілеспрямованим, орієнтованим на досягнення визначеної мети (набору цілей) організації;
- наявність ступенів свободи у підрозділів організації та її окремих працівників – надання в межах правил організації працівникам можливості самостійних дій у виборі способів досягнення організаційних та особистих цілей;
- поєднання прав та обов'язків працівника із відповідальністю – усвідомлення кожним членом організації міри своєї відповідальності за доручену справу та за досягнення результату;

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- мотивування та стимулювання співробітників – створення таких умов для працівників, які сприяють задоволенню їхніх потреб в процесі виконання професійних обов'язків;
- демократизація управління – залучення до управління організацією фахівців з числа співробітників, надання можливості вільного обміну думками та критики дій керівництва для зменшення ціни помилок.

III. Принципи корпоративного управління [48]:

1) безперервний інноваційний процес – організація повинна змінюватися разом із зовнішнім середовищем, адаптуючись до нових умов;

2) оцінка матеріального потенціалу компанії – керівництво повинно тверезо дивитися на можливості компанії, оцінювати потребу в виробничих ресурсах, визначати джерела їх постачання та бути готовим розподіляти матеріальні ресурси для задоволення конкуруючих потреб;

3) оцінка нематеріального потенціалу компанії – персонал компанії, репутація, якість продукції та торгова марка можуть мати інколи більшу вартість ніж виробничі приміщення, обладнання та готова продукція;

4) розробка стратегічного бачення компанії, її напрямів розвитку – саме керівництво має визначити майбутнє становище організації, визначити основні конкурентні переваги, за рахунок яких буде досягнуто це становище, оцінити відхилення між бажаним та існуючим станом справ у організації, формулювання цілей, спрямованих на усунення виявлених невідповідностей між теперішнім та майбутнім станом організації;

5) присвоєння кожному елементу системи значимої функції – постійний аналіз діяльності організації дозволяє керівництву визначати значення кожного елемента організаційної системи у кожний момент часу: елементи, які не виконують значимих функцій мають бути ліквідовані, а замість них можуть створюватися нові, відповідно до існуючих потреб;

6) визначення та забезпечення рівноваги між потребою компанії в ефективності та інтересами працівників як особистостей – керівництво організації повинно поєднувати інтереси виробництва з інтересами працівників: усвідомлення працівниками зв'язку між їх розвитком та розвитком компанії сприяє зростанню її конкурентоспроможності;

7) забезпечення рівноваги між «робити і бути», між ефективністю та кінцевим результатом – один з основних принципів управління та найскладніших: керівництво повинно враховувати економічні обмеження та значимість успішної реалізації мети: посередні цілі та цілі

нереальні однаковою мірою деструктивно впливають на членів організації.

Особливе місце займають принципи управління адміністративної школи, які розглядалися у розділі 2. Ці класичні принципи знаходять своє відображення у структурно-функціональних, загальних та корпоративних принципах управління, формуючи основу системи регламентуючих настанов, якими керуються керівники у своїй повсякденній діяльності.

3.2. Функції менеджменту

Про що пишемо: Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Методологічні і спеціальні функції менеджменту. Динамічний взаємозв'язок спеціальних і загальних функцій. Механізм реалізації спеціальних функцій менеджменту на засадах використання загальних.

Функції менеджменту – це види діяльності керівників, необхідні для управління організацією. В широкому розумінні менеджмент являє собою сукупність функцій, які описують дії керівників по відношенню до підлеглих їм працівників. Дослідники виділяють методологічні, загальні та спеціальні функції менеджменту.

Методологічні функції менеджменту відображають сутність менеджменту як науки і полягають у формуванні методології науки управління, виявленні причинно-наслідкових зв'язків між елементами організаційної системи та факторами середовища діяльності фірми, розробці інструментарію управлінських дій та створенні нових знань про управління організаціями. До числа методологічних функцій менеджменту належать наступні:

- *Описова функція* – це створення чи доповнення системи категорій і понять, які дозволяють систематизувати та контролювати процеси, пов'язані з організуванням і керівництвом. Прикладами таких понять можуть виступати цілі, завдання, організаційні ролі, організаційні структури, стилі керівництва, рішення, функції менеджменту, неформальні (формальні) групи, організаційний клімат тощо.
- *Аналітична функція* – полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків в процесах організування та управління, що дозволяє краще зрозуміти сутність такого роду процесів в організаціях. Розуміння причинно-наслідкових зв'язків допомагає при аналізуванні теперішнього стану організації та у прогнозуванні необхідних змін. Прикладами дій керівників при реалізації аналітичної функції менеджменту є пошук відповіді на наступні запитання:

- у якому напрямку і з якою метою повинна змінюватися організаційна структура фірми?

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- які існують передумови для децентралізації системи прийняття рішень у організації?
- які структурні чинники сприяють впровадженню контролінгу на підприємстві?
- які чинники впливають на ступінь організаційної формалізації?
- *Аксіологічна функція* – розробка, описання і систематизація критеріїв оцінки ефективності управлінських дій. Сформульовані у менеджменті критерії є основою для розробки більш детальних критеріїв оцінки в спеціалізованих дисциплінах. У менеджменті визначаються такі загальні критерії оцінки як «ефективність», «корисність», «економічність», «простота» і «функціональність», «точність» тощо. Перелічені вище критерії ефективності управлінських дій не розглядаються з точки зору їх моральних оцінок, значною мірою підґрунтям для них служить *праксеологія* (від грец. πράξις — дія та грец. Λογία — мова, вчення) – галузь досліджень про ефективність людської діяльності.
- *Нормативна функція* – розробка і систематизація рекомендацій, інструкцій, настанов, розпоряджень і правил, які сприяють поліпшенню якості виконання робіт у організаціях. Нормативна функція зводиться до пошуку відповідей на наступні запитання:
 - що необхідно робити, аби система цілей фірми була чіткою та послідовною?
 - яких правил треба дотримуватися при дорученні задач?
 - якими є правила ефективного управління людьми?
 - як формалізувати процедури, що виконуються на підприємстві?
 - якими є принципи делегування повноважень?
 - як правильно мотивувати працівників?
 - якими є ознаки правильної будови організаційної структури фірми?

Варто пам'ятати, що нормативна функція менеджменту може визначати категорії та поняття у загальному вигляді, іншими словами, нормативна функція має справу з рекомендаціями та директивами, які спрямовані на забезпечення ефективного виконання організаційних завдань. Це означає, що рекомендації нормативної функції менеджменту можуть бути фаховими та залежати від осіб, яких це стосується, або від ситуаційних факторів. Частина розпоряджень у менеджменті мають антиномічний (тобто суперечливий) характер, отже вибір на пряму дій залежить від конкретної управлінської ситуації (наприклад, централізувати чи децентралізувати систему прийняття рішень в організації? концентрувати чи диверсифікувати сферу діяльності фірми? збільшувати чи зменшувати ступінь формалізації організаційних процедур?).

- *Методична функція* – полягає у розробці методів, які дозволяють ідентифікувати, аналізувати та удосконалювати управлінські процеси, проектувати та втілювати нові рішення. На відміну від нормативної функції, у якій ефективні управлінські дії визначаються у загальних рисах, методи і підходи адміністрування і управління, що описуються методичною функцією, є більш конкретними та специфічними, наближеними до сутності виконуваних робіт. Як приклад, тут можна згадати такі методичні концепції як «управління за цілями», «контроль за принципом виключення», «керівництво шляхом делегування повноважень» та інші конкретизовані підходи до управління організаціями, пов'язані з діагностуванням стану організації на основі аналізу компетенцій, структуруванням виробничих завдань, побудовою соціограми, оцінкою організаційного клімату тощо.

На основі реалізації методологічних функцій менеджменту відбувається накопичення знань про об'єкти і суб'єкти управлінського процесу, про специфіку функціонування управлінських систем, виявляються закономірності створення і розвитку систем управління, формулюються принципи менеджменту.

Менеджмент не може розглядатися нами як автономна діяльність, спрямована сама на себе. Управляють (керують) завжди чимось. Цим «чимось» є реальний сектор економіки та пов'язані з ним спеціальні (реальні, притаманні цьому секторові) функції [90]. Реальним сектором економіки називають сукупність галузей, що створюють матеріальні і нематеріальні товари і послуги, за виключенням фінансового сектору (фінансово-кредитних операцій і біржової торгівлі). По відношенню до цілей організації спеціальні функції часто мають різне значення: частина з них є вирішальними для досягнення результативності, а інші виконують допоміжну роль у цьому. Характер спеціальних функцій кожної організації визначається предметом її діяльності (це те, чим займається організація – наукова діяльність, виробництво товарів чи надання телекомунікаційних послуг) та розміром. Спеціальні функції можуть мати різний ступінь конкретизації та формують структуру реальної діяльності організації. Структура діяльності організації, в першу чергу, складається з таких робіт як адміністрування, логістика і постачання, виробництво продукції, надання послуг, управління активами фірми, дослідження і розробка нових видів продукції, маркетинг і продаж товарів, фінанси і бухгалтерський облік, управління персоналом, управління ризиками, енергетичний менеджмент тощо [97].

В межах кожної із наведених вище функцій виділяють функції більш конкретні і деталізовані; при цьому для уникнення плутанини такі конкретні функції на різних рівнях управління можуть отримувати

символічне позначення (наприклад, «1.1. Управління персоналом», «1.1.1 Підбір персоналу»). Конкретизація і впорядкування функцій менеджменту набули поширення протягом останніх двадцяти років, поряд із застосуванням систем управління якістю та процесного підходу. Цілісні структури, що описують фактично виконувані керівниками види робіт (діяльності) у вигляді деталізованих та впорядкованих спеціальних функцій з різним ступенем конкретизації відомі у практиці управління як класифікатори функцій чи класифікатори завдань. Зв'язок між загальними і спеціальними функціями менеджменту (рис. 3.1).

До загальних функцій менеджменту відносять планування, організування, мотивування та контролювання, оскільки ці види діяльності виконують всі без виключення керівники, незалежно від предмету діяльності і розміру організацій, і таким чином загальні функції охоплюють всі сфери діяльності фірм, оскільки у кожній з них керівник повинен формулювати цілі, розробляти плани діяльності, формувати організаційні структури, координувати виконання робіт, мотивувати працівників, а також контролювати відповідність результатів поставленим цілям.

Варто звернути увагу на те, що конкретизація різних спеціальних функцій пов'язана із визначенням матеріальних і нематеріальних ресурсів (технічного обладнання, фінансів, персоналу та інформації), з якими взаємодіє організація в процесі діяльності. Підтвердженням цього є назви окремих спеціальних функцій, таких як «управління персоналом», «управління транспортом» чи «інформаційне забезпечення» [90]. Для реалізації таких спеціальних функцій часто створюються спеціалізовані підрозділи, які об'єднують фахівців, що мають відповідну освіту і досвід роботи у визначеній сфері.



Рис. 3.1 – Зв'язок між спеціальними і загальними функціями менеджменту [97]

Функції менеджменту є набором специфічних видів діяльності, які утворюють деяку логічну послідовність – від формулювання цілей до контролю ступеню реалізації останніх. Найбільш поширеним уявленням про функції менеджменту є дещо модифікована версія описання управлінських обов'язків, представлена ще в роботах Анрі Файоля. До загальних функцій менеджменту відносять планування, організування, мотивування і контролювання, які у сукупності утворюють певний цикл. Варто відзначити, що виокремлення функцій менеджменту на практиці є доволі складним завданням, оскільки функції накладаються одна на одну, а деякі види діяльності чи завдання, які мають принципове значення для реалізації однієї з функцій менеджменту можуть бути також складовими елементами кількох інших функцій менеджменту.

Розглядаючи діяльність керівника на основі аналізу виконуваних ним функцій, важливо пам'ятати про те, що управління є процесом, тобто сукупністю взаємопов'язаних і тривалих у часі дій, так як це представлено на рис. 3.2:

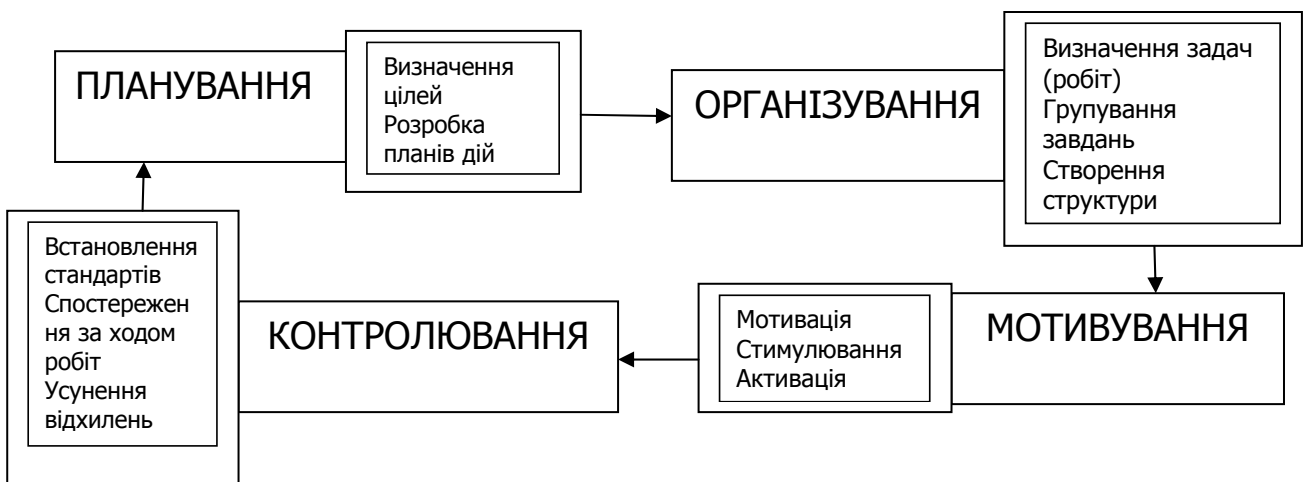


Рис. 3.2 - Процес планування в організації

Планування (planning) – процес визначення цілей, розробки стратегії, складання планів координації різних видів діяльності.

Організування (organizing) – визначення задач, які необхідно виконати та осіб, що будуть їх виконувати; групування завдань, створення структури звітності та визначення рівня прийняття організаційних рішень.

Мотивування (motivating) – спонукання себе та інших людей до діяльності на основі виявлення та задоволення фізіологічних або психологічних потреб.

Контролювання (controlling) – встановлення стандартів, спостереження за ходом робіт з тим, щоб вони виконувалися у

відповідності з планом, а також усунення істотних відхилень від стандарту.

В деяких підручниках [47] серед загальних функцій менеджменту називають функцію «керівництва», а у вітчизняних працях мотивацію можуть розглядати разом із поняттям «стимулювання». Під *стимулюванням* переважно розуміють зовнішнє спонукання людини до праці на основі виявлення та використання її особистих потреб (в такому випадку *мотивація* може розглядатися як внутрішнє спонукання людиною себе самої до діяльності).

Керівництво (leading) – включає стимулювання підлеглих, спрямування їх дій, вибір найефективніших каналів взаємозв'язку та розв'язання конфліктів у колективі. Таким чином, функція керівництва є трохи ширшим поняттям, хоча й включає стимулювання підлеглих поряд з іншими видами управлінської діяльності.

Загальні функції менеджменту, як види діяльності керівників, деталізуються у спеціальних функціях та нормуються й структуруються за допомогою методологічних функцій. Функції менеджменту складають зміст процесу управління, вони не являють собою разові (одномоментні) дії керівників, а представляють тривалу у часі діяльність, яка потребує наявності професійних знань, освітнього рівня та відповідних психологічних характеристик. Реалізація методологічної функції дозволяє отримувати нові знання про процес управління, визначати закономірності і принципи діяльності керівників. Реалізація загальних і спеціальних функцій спрямована на забезпечення результативності і ефективності діяльності організацій.

3.3. Методи менеджменту

Про що пишемо: Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Методи менеджменту як результат виконання функцій менеджменту. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Механізм взаємодії методів, принципів та функцій менеджменту.

Метод (від грецьк. *methodos* – спосіб дослідження, теорія) – це спосіб досягнення мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи операцій практичного чи теоретичного пізнання дійсності. В управлінні під *методами менеджменту розуміють сукупність прийомів та способів керуючого впливу суб'єктів управління (керівників та органів управління, урядових організацій) на об'єкти управління з метою досягнення визначених цілей.*

Методи керування реалізуються в процесі діяльності керівників, застосовуються суб'єктами управління як засіб реалізації їх владних

повноважень та спрямовані на досягнення визначених цілей об'єкту управління.

У загальному вигляді методи менеджменту поділяються за напрямком впливу на керований об'єкт, за способом врахування інтересів працівників, за формою впливу та за змістом використовуваних керівних важелів.

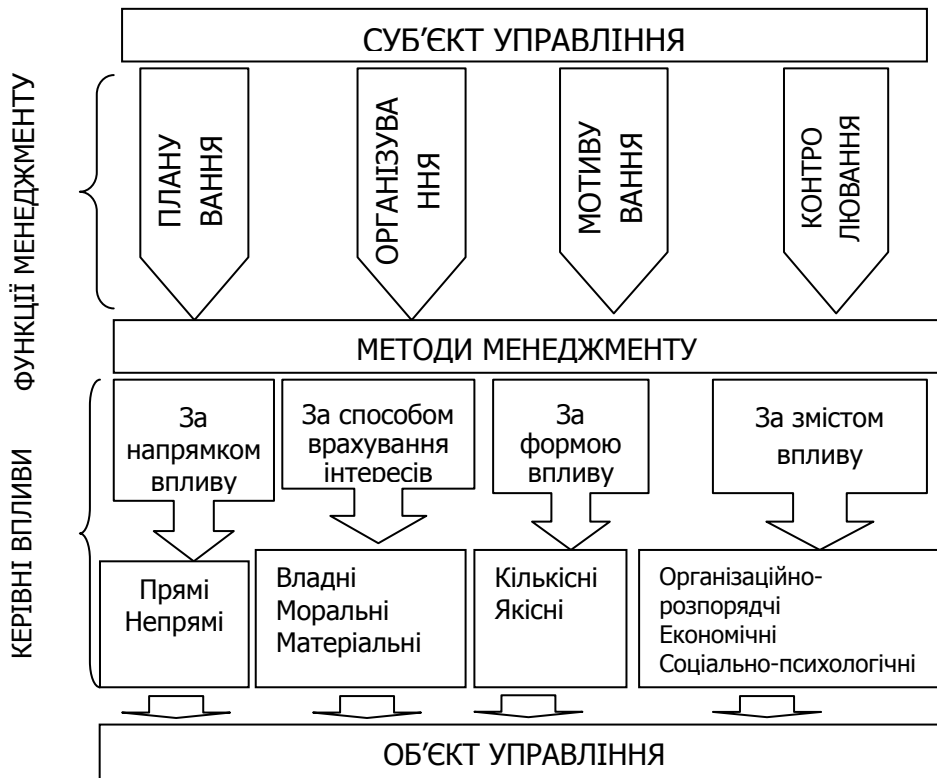


Рис. 3.3 - Взаємозв'язок між функціями та методами менеджменту

Розглядаючи групу методів за напрямком впливу на керований об'єкт, виділяють наступні способи:

а) методи прямого впливу – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо;

б) методи непрямого впливу – створення умов для впливу на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу, реалізації певної економічної політики.

В залежності від способів врахування інтересів працівників, керівник може застосовувати наступні методи керування:

а) методи матеріального впливу – реалізація владних повноважень за рахунок використання економічних інтересів працівників та потреб, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня відновлення сил

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

працівників, визнанням та соціальною приналежністю, соціальним статусом та владою;

б) методи владного впливу – виконання комплексу розпорядчих дій, спрямованих на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності шляхом складення штатного розкладу, посадових інструкцій, укладання трудових договорів, видачу наказів та розпоряджень, оголошення доган;

в) методи морального впливу – сукупність керівних впливів, які мають на меті покращання організаційного клімату фірми та підвищення показників результативності й ефективності її діяльності, на основі застосування моральних стимулів, дотримання етичних норм, гармонізації виробничих взаємин та гуманізації праці.

За формою впливу суб'єкту управління на об'єкт розрізняють кількісні та якісні методи:

а) кількісні методи - регламентування діяльності керованої системи на основі визначення кількісних показників її роботи (встановлення вимірюваних у абсолютних величинах стандартів) у вигляді кошторисів, бюджетів та цін на продукцію (послуги);

б) якісні методи - регламентування діяльності керованої системи на основі встановлення стандартів, які не можуть бути виміряні у кількісному вимірі, зокрема, у вигляді інструкцій, визнання заслуг, пошани, схвалення певних форм поведінки, інструментів психологічного та соціального впливу на співробітників організації.

В залежності від змісту управлінських впливів в менеджменті розрізняють організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління. Вибір методів менеджменту суб'єктом управління залежить від цінностей та традицій суспільної групи, рівня розвитку продуктивних сил, виробничих відносин у суспільстві та виду діяльності об'єкту управління.

Організаційно-адміністративні методи управління представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих. Методи організаційно-адміністративного впливу забезпечують чіткість, організованість, узгодженість дій членів організації, відповідальність та трудову дисципліну. Вони представлені нормативною функцією, яка визначає причинно-наслідковий зв'язок між діями працівників та наслідками таких дій з боку керівництва організації, а також методичною, яка пропонує керівникам найбільш ефективні способи впливу на співробітників організації в залежності від управлінської ситуації.

Організаційно-адміністративні методи самі поділяються на методи організаційно-стабілізуючого впливу (посадові інструкції, положення, розпорядок робочого дня, штатний розклад), методи розпорядчого

впливу (накази, розпорядження, доручення) та методи дисциплінарного впливу (заохочення та покарання). За рахунок застосування організаційно-адміністративних методів керівники формують і деталізують структуру управління фірмою, визначають вимоги для співробітників та правила поведінки, реалізують власні владні повноваження, мотивують підлеглих до більш продуктивної праці та заохочують «правильну» форму поведінки. Діяльність керівника не може відбуватися без застосування даної групи методів, які значною мірою ведуть свою історію від напрацювань школи наукового управління та деяких розробок школи адміністративної.

Економічні методи менеджменту базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників в результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку.

Розвиток економічних методів менеджменту також має завдячувати існуванню школи наукового управління, оскільки Ф.Тейлор та його послідовники надавали первинне значення саме економічним методам винагородження і покарання працівників, поряд із нормуванням праці та описанням робочих завдань. Проте невірно стверджувати ніби економічні методи управління виникли разом із «тейлоризмом» – вони мають більш давню історію та існують стільки ж часу, скільки існує потреба людей у матеріальних благах. Тейлоризм лише впорядкував вже відомі людству методи економічного впливу на окремих працівників чи їх групи, встановивши чіткі закономірності – зокрема, між формами і методами організації економічних відносин, а також між продуктивністю праці та розміром отриманої винагороди.

Водночас роль економічних методів менеджменту може різнитися у різних суспільних групах та у різних культурах, залежно від того, чи є економічні потреби у таких спільнотах базовими чи інструментальними. У випадку, коли економічні потреби є базовими, це означатиме, що члени організації живуть задля досягнення певного рівня матеріального добробуту та отримання матеріальних благ, тому зміна рівня їх матеріального заохочення буде для суб'єкту управління дієвим інструментом та потужним способом спонукання об'єктів для виконання необхідних дій та досягнення поставлених цілей. У випадку, коли економічні потреби є інструментальними, вони залишаються важливими для об'єкту управлінських впливів, проте відіграють допоміжну роль, є своєрідним інструментом задоволення інших потреб (соціального визнання, самореалізації), і тому вплив керівника у такому випадку не повинен обмежуватися суто матеріальними стимулами.

Як довели дослідження представників неокласичної школи, люди мають тенденцію з часом звикати до існуючого рівня винагородження, а позитивний ефект від стимулювання працівників виключно економічними методами є відносно короткотривалим. Тим не менш, економічні методи менеджменту традиційно вважаються найбільш дієвими, а через це є поширеними в управлінні, оскільки мають універсальний характер, можуть використовуватися для заохочення та для покарання, дозволяють визначити ціну ресурсів та регулювати його споживання, а до того ж придатні для проведення абсолютних оцінок (ефектів) дієвості управлінських рішень та для оцінки ефективності системи управління (на основі порівнянь і співставлень).

Для подолання розглянутих нами диспропорцій у розподілі суспільного продукту необхідно застосування менеджером всієї сукупності економічних методів менеджменту, до яких відносяться:

- Економічне планування – визначення економічних результатів діяльності підприємства на певний момент часу у майбутньому, розробка завдань, необхідних для досягнення цих результатів, аналіз можливих способів їх реалізації та ресурсного забезпечення.

- Економічне стимулювання – використання стимулюючої системи оплати праці. За висловом Лі Якоккі, який обіймав пости президента в корпораціях «Форд» і «Крайслер», «робота керівника полягає у тому, аби мотивувати своїх підлеглих» [70]. Мотивування передбачає знання потреб працівників, їх використання та задоволення: все це важко зробити, не застосовуючи матеріальні стимули.

Дієвість економічних методів впливу керівника на поведінку підлеглих визначається умовами праці та наявністю капіталу – саме від цих двох факторів залежатиме продуктивність праці членів організації (працівників фірми). В свою чергу, конкурентоспроможність продукції визначається її ціною та якістю, а ціна залежить від попиту та рівня витрат (вартості сировини та матеріалів, оплати праці робітників, амортизації обладнання, сплати податків власником бізнесу та інших платежів). Більший виробіток продукції працівником за ту саму винагороду зменшує питомі витрати на одиницю продукції, якісна робота – зменшує втрати від браку та рекламацій споживачів. Всі ці умови виконуються, коли заробітна адекватно відображає величину витраченої працівником енергії (фізичної та нервової), її інтенсивність та складність, дозволяючи відновити йому здатність до праці, забезпечити засобами для існування себе та родину, а також надати можливість до самовдосконалення й самореалізації.

В Україні, у більшості випадків, матеріальна винагорода (принаймні, офіційна) не виконує зазначених функцій, що зумовлює

низьку дієвість саме економічних методів менеджменту. Так, заробітна плата в Україні в рази нижча від європейської. Навіть у відносно сприятливому для України 2007 році середня зарплата в Угорщині перевищувала нашу (195 євро на місяць) у 3,8 рази, в Естонії – у 3,6, у Литві і Латвії – відповідно у 2,7 і 2,9 рази, у Росії – у 2,2 рази, у Польщі – вдвічі. За останніми даними 2012 року, середні розміри зарплати у країнах Східної Європи були такими: Польща – 945 євро, Естонія – 865 євро, Росія – 721 євро, Латвія – 676 євро, Литва – 630 євро, Україна – 287 євро, Білорусь – 257 євро [59]. На початку нашої незалежності панівною була думка щодо того, ніби наявність дешевої і кваліфікованої робочої сили в Україні забезпечить нам конкурентні переваги на світових ринках та стане основою зростання національної економіки. Саме ця теза визначала і визначає дотепер характер застосування економічних методів менеджменту на українських підприємствах.

Російській економіст, професор Рустем Нуреєв [29] наводить співвідношення величини заробітної плати і продуктивності праці в промисловості своєї країни та інших країн світу. Так, у Північній Європі (Норвегія, Данія, Швеція, Фінляндія) погодинна заробітна плата становить 18,2 одиниці відносно 2,6 виробництва доданої вартості на одного зайнятого. У країнах «великої сімки» це співвідношення – 13,5 (зарплата) до 2,3 (виробництво). У Середземноморському регіоні – 5,2 до 1,5. У Південно-Східній Азії – 4,0 до 2,0. У сусідніх Словаччині і Польщі – 1,5 до 1,0. І тільки в Росії та в пов'язаній із нею Україні погодинна зарплата і виробництво перебувають у пропорції 1:1; інакша картина тільки в Китаї, Індії, Індонезії – 0,3 до 0,5. Це свідчить, що робітники у США або Канаді працюють у 2,3 рази продуктивніше та отримують у 13,5 рази більше [49]. У Польщі для обробки 500 га землі потрібен один працівник, а у нашій країні – п'ятеро, причому подібна закономірність існує і в промисловості, і в сфері адміністративного управління.

Низька продуктивність праці зумовлює низький рівень її оплати, а низька оплата породжує низьку кваліфікацію працівників та високу плинність кадрів. Збереження управлінської парадигми щодо конкурентоспроможності дешевої праці є хибним, що підтверджують й вітчизняні науковці, – зокрема, директор Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України, академік НАН України Елла Лібанова стверджує, що «кожна держава, яка робить ставку на дешеву робочу силу, сьогодні приречена». Створення більшої частки доданої вартості в суспільстві призводить до існування високих заробітних плат, а низькі заробітки є свідченням сировинного характеру національної економіки, коли країна виконує роль сировинного придатку інших держав [71]. За таких умов роботодавець не мотивований

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

впроваджувати нові технології – йому набагато дешевше найняти масу низькооплачуваних працівників, ніж впроваджувати дорогу технологію і купувати нове обладнання, а працівник не мотивований якісно і творчо працювати, здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію. До того ж, дешевизна нашої робочої сили є відносною – нам важко конкурувати з тими країнами, де доход в один долар на день вважається цілком прийнятною оплатою праці.

- Комерційний розрахунок – метод ведення господарства шляхом порівняння у вартісній (грошовій) формі витрат і результатів виробничо-фінансової діяльності. Комерційний розрахунок відображає об'єктивну можливість суб'єкту господарювання (фірми) або його окремого підрозділу провадити господарську діяльність із врахуванням дії законів попиту та пропозиції, ринкового ціноутворення, вартості сировини і матеріалів, оплати праці найманих робітників.

- Бюджетування – технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів. Завдяки бюджетуванню керівники можуть визначити «центри витрат» та центри «формування прибутку» на підприємстві, збалансувати доходи і витрати на рівні окремих підрозділів та фірми в цілому, концентрувати фінансові засоби на перспективних і важливих напрямках діяльності підприємства, оцінювати його теперішній та майбутній стан.

- Економіко-математичне моделювання – практичне використання математичного апарату для визначення найбільш вигідного способу керування соціально-економічними системами. До найбільш поширених у менеджменті належать *теорія ігор* (метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів, прикладом такого методу є відома гра в шахи), *модель оптимального обслуговування* (використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно до потреби в них), *модель управління запасами* (для визначення часу розміщення замовлень на ресурси і їхньої кількості, а також маси готової продукції на складах) та *модель лінійного програмування* (для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб; назва даного виду моделювання пояснюється тим, що для описання залежностей та обмежень використовуються лінійні функції виду $y=ax+b$).

Школа людських відносин та наук про поведінку сформувала засади методів керування, які відомі нам як «соціально-психологічні». *Соціально-психологічні методи управління це способи впливу на колективи людей, засновані на використанні наукових досягнень соціології праці та загальної психології, з метою підвищення*

продуктивності праці, зменшення втрат ресурсів та зростання рівня задоволеності учасників виробничих відносин. Методи соціального впливу, як складова соціально-психологічних методів управління, включають в себе методи управління груповими процесами в організації (соціальне регулювання і нормування, соціальне прогнозування і соціальне планування) та методи управління індивідуальною поведінкою (моральне стимулювання, виховання і навчання, особистий приклад). Методи соціального впливу спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвиток особистості та її соціальний захист.

Соціальне регулювання і нормування – це встановлення групових правил поведінки, системи цінностей, які обов'язкові для сприйняття всіма членами колективу, виконують інтеграційну функцію та регулюють взаємовідносини всередині колективу та між членами колективу і сторонніми особами.

Соціальне прогнозування – це дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою [34]. Воно використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу у конкретному колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни освітньо-кваліфікаційного рівня працівників; зміни у матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників тощо [28]. Соціальне прогнозування здійснюється за допомогою наукових методів дослідження, зокрема, статистичних, експертних та математичних.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники:

- вікові та статеві зміни в колективі;
- зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників;
- зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників;
- динаміку співвідношення фізичної та розумової праці.

Соціальне планування як соціальний метод управління реалізується через планування соціального розвитку організації. План соціального розвитку, як правило, складається з таких розділів:

- удосконалення соціальної структури колективу;

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

- удосконалення умов праці та охорона здоров'я працівників;
- підвищення життєвого рівня, поліпшення матеріальних та соціально-побутових умов працівників;
- підвищення трудової та громадської активності працівників.

Соціальне нормування і регулювання, соціальне прогнозування та соціальне планування належать до методів соціального управління і представлені на рис. 3.4.

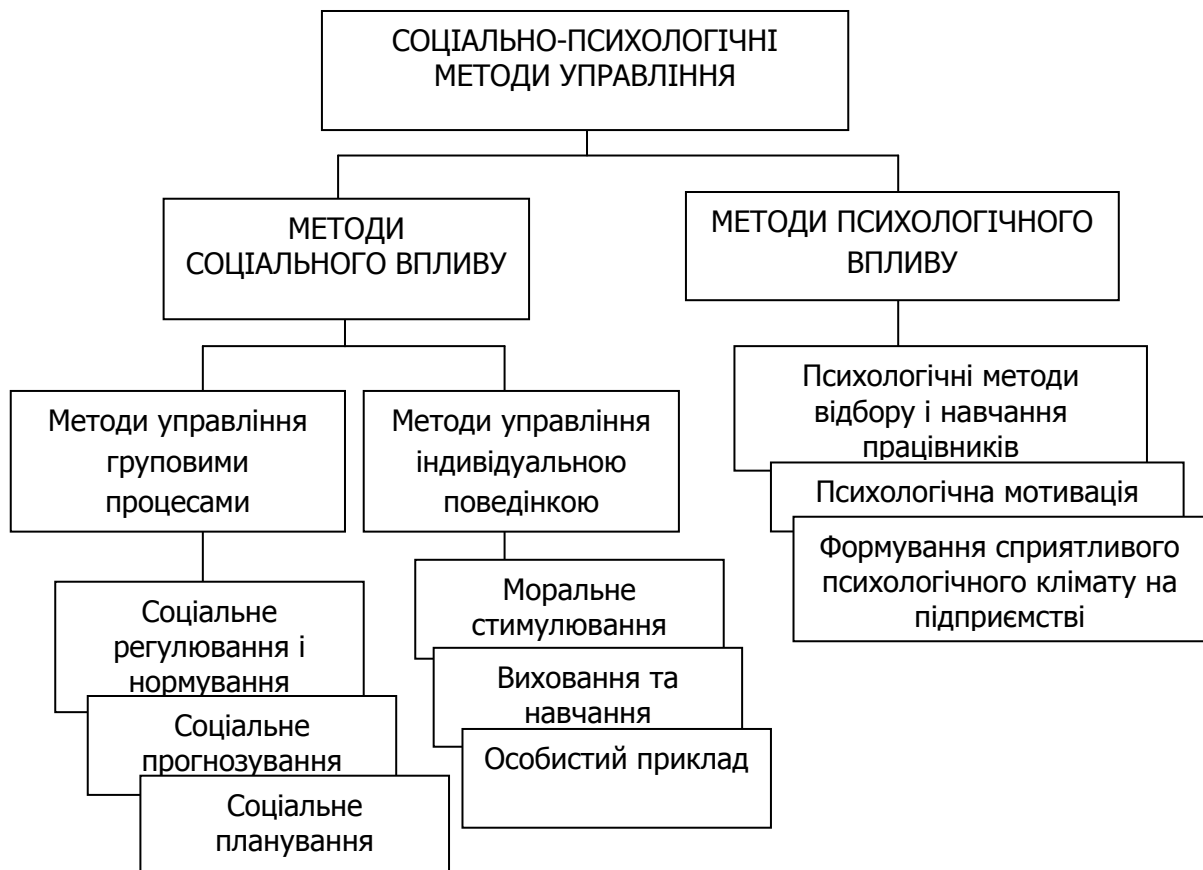


Рис. 3.4 – Класифікація соціально-економічних методів управління

Методи управління індивідуальною поведінкою безпосередньо пов'язані з соціальним регулюванням і нормуванням, а також з психологічними методами управління, маючи на меті відібрати кандидатів з бажаним психотипом, розвинути в них необхідні здібності, сформувані ціннісні настанови, закріпити необхідні навички соціальної взаємодії та підтримувати потрібний рівень психофізичного навантаження в процесі виконання службових обов'язків. Методи управління соціальною поведінкою, так само як і психологічні методи, беруть до уваги характеристики працівників, серед яких:

Здібності – притаманні людям від народження і пов'язані зі здатністю мислити, розмовляти, вчитися та працювати.

Схильність – це наявний *потенціал* людини у відношенні виконання якої-небудь конкретної роботи. *Схильність, обдарованість* тісно пов'язана зі здатністю.

Потреби – фізичне або психологічне відчуття нестачі чогось, яке може змусити людину до дій.

Очікування. Сприйняття. Сприйняття сильно впливає на очікування і на всі інші аспекти поведінки. Для практичних цілей *сприйняття* визначається як інтелектуальне усвідомлення стимулів, одержуваних від відчуттів. Сприйняття дуже важливе, тому що саме воно визначає, що таке «реальність» для конкретного індивідуума. Практика свідчить, що люди реагують не на те, що дійсно відбувається в їхньому оточенні, а на те, що вони сприймають за дійсність, тому формування світосприйняття визначає ставлення людини до організації та до праці в ній.

Ставлення, точка зору – те, що подобається, і те, що не подобається, у будь-яких сприйманих аспектах навколишнього середовища».

Цінності. У той час як ставлення є конкретним переконанням або почуттям у сприйнятті тих або інших аспектів навколишнього середовища, *цінності* — є загальними переконаннями, вірою з приводу того, що є добрим і що поганим, або що є байдужим в житті. Цінності персоналу формують організаційну (корпоративну) культуру конкретної фірми або компанії.

Організаційна культура – це система загальних для членів організації внутрішніх цінностей, які значною мірою визначають їх спосіб дій та виникає в результаті застосування методів соціально-психологічного управління організацією. Найчастіше у витоків організаційної культури стоять засновники організації, оскільки саме їх бачення організації визначає принципи діяльності та домінуючі цінності при відборі персоналу та роботі з працівниками. Організаційна культура виникає у момент створення організації, а її зміни пов'язані із значними труднощами, оскільки вона формується на основі сприйняття – працівники сприймають культуру організації виходячи з того, що вони бачать та чують у власній організації, а сама організаційна культура стає частиною культури кожної особистості, яка працює в організації. Матеріальними проявами організаційної культури (її артефактами) виступають історії, традиції, мова та матеріальні символи.

Дослідження дозволили виявити сім характеристик, які загалом визначають культуру організації [47]:

Новаторство та сприйняття ризику – наскільки в організаціях заохочується творчість співробітників та їх готовність до прийняття на себе ризику.

Увага до дрібниць – наскільки від працівників вимагається виявлення точності, аналітичних здібностей та уваги до деталей.

Орієнтованість на результат – наскільки менеджери зосереджені на результатах, а не на методах та процесах досягнення цілей.

Орієнтованість на людей – наскільки в процесі прийняття рішень враховують вплив цих рішень на персонал організації.

Орієнтованість на колектив – наскільки ділова діяльність організовується навколо колективу, а не окремого працівника.

Агресивність – наскільки агресивність та кар'єризм працівників переважають над їх здатністю до співпраці.

Стабільність – наскільки організаційна діяльність спрямована на збереження існуючого стану організації, на відміну від спрямованості на зростання та розвиток.

Існують організації з сильними культурами – це ті, у яких основні цінності активно підтримуються та сприймаються більшістю працівників. Сила організаційної культури залежить від таких факторів як розмір організації, тривалості її існування, плинності кадрів та інтенсивності формування культури. У більшості організацій існують або сильні, або середні культури. Індикатором того, наскільки сильною є створена керівництвом фірми організаційна культура виступає організаційний клімат.

Організаційний клімат - це сукупність суб'єктивних уявлень про політику, лідерство, цінності, норми та правила в організації. Організаційний клімат і організаційна культура подібні, але не тотожні – перший формується у свідомості працівників, на основі суб'єктивного сприйняття діючих у організації цінностей, норм та правил, а також співставлення існуючих стандартів з практикою поведінки, а друга проголошується та формується керівництвом організації. Організаційний клімат до певної міри можна вважати реакцією на застосовувані менеджментом методи соціально-психологічного управління: ідеальний клімат характеризується відкритістю, довірою, щирістю, почуттям взаємної підтримки, відчуттям безпеки, високою вимогливістю й активністю людей у справах організації.

Професори Джеймс Хескетт та Леонард Шлезінгер досліджуючи успішні організації на кшталт Wal-Mart, Taco Bell, Southwest Airlines дійшли висновку, що у кожній з них вищі керівники корпорацій безпосередньо приймали рішення щодо управління персоналом, створювали сприятливі взаємини для самореалізації працівників і

приділяли особливу увагу тому, аби бачення компанії та її цінності поділялися всіма співробітниками на всіх організаційних рівнях [77].

Соціально-психологічні методи впливу, таким чином, дозволяли підвищити збільшити рівень задоволеності робітників та збільшити ефективність роботи компанії: люди розглядали роботу не просто як місце, де вони витрачають час і виконують рутинні робочі операції, але як свого роду важливу частину свого життя, якій притаманні риси творчого захоплення. Зміни підприємницького середовища змушують керівників приділяти більше уваги привнесенню в працю елементів інновацій, творчого вирішення проблем та азарту, що досягається саме завдяки використанню соціально-психологічних методів менеджменту, при збереженні важливої ролі організаційно-адміністративних та економічних методів в керівництві фірмою.

РЕЗЮМЕ

Накопичення об'єктивних знань про керування організаціями та окремими людьми дозволило визначити закони (тенденції) та закономірності (прояви тенденцій у реальному житті) менеджменту. Хоча точки зору різних дослідників щодо цих питань істотно різняться, у менеджменті виділяють закони функціонування систем (загальні закони) та закони розвитку (специфічні закони). Якщо закономірності та закони менеджменту надають уявлення про внутрішні зв'язки між елементами систем управління та тенденції їх зміни, то принципи управління виступають своєрідними «правилами поведінки» керівників, які регламентують повсякденну управлінську практику у будь-якій організації, визначають функції та структуру системи управління.

Принципи менеджменту поділяють на структурно-функціональні, загальні та корпоративні в залежності від врахування ними окремих аспектів взаємин між елементами системи управління. Принципи менеджменту визначають види діяльності керівників, які називаються функціями менеджменту. Функції менеджменту можуть бути методологічними (зводиться до встановлення причинно-наслідкових зв'язків, класифікації критеріїв оцінки ефективності або розробки категоріального апарату управління), загальними (визначати основні види діяльності керівників, не залежно від сфери діяльності організацій) та спеціальними (конкретні види діяльності, наприклад, управління персоналом). Виконання управлінських функцій вимагає від керівників застосування сукупності прийомів та способів керуючого впливу на підлеглих, які називають методами менеджменту.

Методи менеджменту класифікуються за напрямком впливу на керований об'єкт, за способом врахування інтересів працівників, за

формою впливу та за змістом використовуваних керівних важелів. Закони, закономірності, методи та принципи формують методологію менеджменту та дозволяють нам розглядати його як науку.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттям «закон менеджменту» та «закономірність менеджменту».
2. Опишіть сутність закону переходу кількісних змін у якісні .
3. Коротко опишіть закон єдності та цілісності системи управління, закон забезпечення необхідної кількості ступенів свободи та закон необхідного різноманіття.
4. Як закон співвідносності визначає взаємну відповідність суб'єкта та об'єкта управління?
5. Поясніть зміст закону спеціалізації управління, закону інтеграції управління та закону заощадження часу.
6. Назвіть основні закономірності управління.
7. Дайте визначення поняття «принципи менеджменту».
8. Які принципи менеджменту належать до загальних?
9. У чому полягають принципи корпоративного управління?
10. Дайте визначення поняття «функції менеджменту». Наведіть класифікацію функцій менеджменту.
11. У чому полягає зміст описової, аналітичної та аксіологічної функції менеджменту?
12. У чому полягає зміст нормативної та методичної функції менеджменту?
13. Які функції менеджменту належать до загальних? Дайте визначення загальним функціям менеджменту.
14. Наведіть приклади спеціальних функцій менеджменту. Як спеціальні функції пов'язані із загальними?
15. Дайте визначення поняття «методи менеджменту».
16. Які методи менеджменту виділяють за напрямком впливу на керований об'єкт?
17. Назвіть методи керування, які застосовуються керівником в залежності від способів врахування інтересів працівників?
18. Поясніть відмінність між кількісними та якісними методами менеджменту.
19. Що являють собою організаційно-адміністративні методи управління?
20. Наведіть приклади економічних методів менеджменту та поясніть їх сутність.
21. Дайте визначення соціально-психологічним методам управління.
22. Назвіть методи соціального впливу.
23. Назвіть методи психологічного впливу.
24. Поясніть відмінність між поняттями «організаційна культура» та «організаційний клімат».
25. Опишіть характеристики організаційної культури організації.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. Оберіть визначення поняття «закономірності менеджменту»:

- а) найбільш важливі і повторювані у часі тенденції, що відображають стійкі зв'язки між елементами систем управління;
- б) притаманні явищам реального світу тенденції розвитку, які визначають загальні етапи і форми виникнення і самоорганізації систем;
- в) керівні настанови, що регламентують реальну управлінську практику в організації;
- г) сукупність прийомів керуючого впливу суб'єктів управління на об'єкти управління.

2. Оберіть, які з наведених нижче законів належать до законів розвитку:

- а) закон самозбереження;
- б) закон онтогенезу;
- в) закон композиції;
- г) закон найменших.

3. Сутність закону заперечення заперечень полягає у:

- а) збереженні системами своїх найбільш значимих ознак, незважаючи на зміну власного стану у майбутньому;
- б) одночасному існуванні протилежних станів системи, які взаємно пов'язані та послідовно змінюються;
- в) поступовій трансформації кількісних змін у зміни якісні;
- г) блокуванні керуючою системою найбільш небезпечних дій керованої системи.

4. Визначте, що з наведеного нижче належить до закономірностей управління:

- а) оптимізація рівнів управління;
- б) співвідносність суб'єкту та об'єкту управління;
- в) інтеграція управління;
- г) спеціалізація управління.

5. До структурно-функціональних принципів належить:

- а) принцип спеціалізації та універсалізації процесів виробництва;
- б) принцип ієрархічності організаційної структури та зворотного зв'язку;
- в) принцип плановості та системності;
- г) принцип безперервності інноваційного процесу.

6. Аксіологічна функція менеджменту полягає у:

- а) розробці, описанні та систематизації критеріїв оцінки ефективності управлінських дій;
- б) встановленні причинно-наслідкових зв'язків у процесах організування та управління;
- в) розробці та систематизації рекомендацій щодо порядку виконання робіт в організації;
- г) створенні системи категорій для систематизації процесів керування.

ТЕМА 3. ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ

7. Методи примусу, за допомогою яких керівник впливає на підлеглих, називаються:

- а) організаційно-адміністративними;
- б) економічними;
- в) соціально-психологічними;
- г) нормативними.

8. До методів психологічного впливу належить:

- а) формування сприятливого організаційного клімату;
- б) моральне стимулювання;
- в) особистий приклад;
- г) управління індивідуальною поведінкою.

9. Дослідження перспектив соціальних процесів та явищ в організації називають:

- а) соціальним прогнозуванням;
- б) соціальним плануванням;
- в) соціальним нормуванням;
- г) соціальним регулюванням.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Результативність і ефективність управління сучасною організацією значною мірою залежать від того, яких принципів дотримуються її керівники, приймаючи управлінські рішення, і які методи вони застосовують для їх реалізації. Правильний вибір забезпечить досягнення бажаного результату найменшими зусиллями. Кожна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукати для себе ті принципи і методи, що сприятимуть успішній роботі і відповідатимуть вимогам і запитам ринку.

Компанія "Веселка" є новоствореним підприємством, що спеціалізується на виробництві канцелярських товарів. Метою даної фірми та її першим кроком у подальшому розвитку своєї діяльності є затвердження на локальному ринку виробників аналогічної продукції.

Компанія "Зірка" виготовляє ювелірні вироби з дорогоцінних металів. Дане підприємство працює на локальному ринку вже 2 роки, його продукція користується попитом серед споживачів, існують резерви для нарощування виробничих потужностей, тому на сучасному етапі першочерговою метою фірми є опанування національного ринку ювелірних виробів.

Компанія "Дім солодоців" існує на ринку України з 2006 року та спеціалізується на виробництві кондитерських виробів. Фірма займає надійні позиції на ринку України в кондитерській галузі. Асортимент солодкої продукції нараховує більше 100 позицій. Мета підприємства – вихід на зовнішній ринок.

ЗАПИТАННЯ:

Які з нижче наведених принципів управління доцільно обрати менеджерам кожної з компаній задля реалізації поставлених цілей?

Перелік принципів менеджменту:

- децентралізація управління фірмою і зростання числа співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;

- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
- дотримання етики бізнесу;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- орієнтація на перспективу розвитку (розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності);
- ототожнювання співробітників із фірмою: кожен працівник — це «людина фірми»;
- ретельне обґрунтування кожного кроку з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- високі стандарти діяльності;
- загострена відповідальність кожного за результати справи фірми;
- наслідування лідерів;
- створення корпоративної організаційної культури менеджменту, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- висока якість роботи;
- орієнтація діяльності на загальнолюдські інтереси;
- орієнтація на лідерів;
- доступні ціни;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності;
- не тільки вивчення, а й формування споживачьких преференцій;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми;
- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- опора на реальність ринкових ситуацій.

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Мета – сформувати у студентів розуміння сутності процесу управління та навчити студентів способам прийняття управлінських рішень.

Студенти мають вміти:

1. Розуміти процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту.
2. Надати визначення таким елементам управлінського процесу як мета, технологія, структура та персонал.
3. Описати модель управлінського циклу Шухарта-Демінга.
4. Знати сутність управлінських процедур.
5. Розуміти особливості процесу управління.
6. Класифікувати управлінські рішення.
7. Описати умови прийняття управлінських рішень.
8. Визначати фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень.
9. Коротко описати основні моделі управлінських рішень.
10. Знати технології прийняття рішень.
11. Визначати якість управлінських рішень.
12. Класифікувати методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

4.1. Сутність процесу управління

Про що пишемо: Процес управління як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Мета управлінського процесу, його учасники, предмет, засоби здійснення. Управлінський цикл. Управлінські процедури: цільовизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок. Особливості процесу управління: безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, надійність.

Вперше з поняттям «процес управління» ми зустрілися у першому розділі даного посібника, коли розглядали менеджмент як специфічну сферу людської діяльності. Тоді ми визначили процес управління як «комплекс взаємопов'язаних дій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей». Таке розуміння процесу управління є правильним, але водночас надто узагальненим. В реальному житті процес управління найчастіше подібний до звичайної, повсякденної роботи, в ході якої керівникові доводиться розмовляти з різними людьми, задавати правильні запитання та аналізувати отримані відповіді. Для того, аби це зробити, керівник повинен добре розуміти сутність технологічних процесів фірми (знати ЩО ми робимо та ЯК ми це робимо), знати умови успішної діяльності (ХТО може це зробити) та потреби своїх споживачів (ДЛЯ ЧОГО ми це робимо). Для власників бізнесу та топ-менеджерів ці питання часом можуть мати зворотній порядок (ДЛЯ ЧОГО? ХТО РОБИТЬ? ЩО РОБИМО?), але це не змінює самої їх сутності. Відповідаючи на ці запитання, менеджер приймає

управлінські рішення та має поводитися як «далекоглядний державний діяч, враховуючи весь спектр ризиків та можливостей» [58]. Традиційні уявлення про процес управління представляють його у вигляді сукупності загальних функцій менеджменту, які взаємопов'язані між собою та тривають безперервно (рис. 4.1).



Рис. 4.1 - Процес управління

Управлінська діяльність завжди спрямована на досягнення кінцевої мети і передбачає вплив на людей задля її досягнення, проте як сама мета, так і засоби впливу можуть суттєво різнитися між собою. Вплив менеджерів базується на наукових знаннях про навколишній світ та на особистому досвіді управлінця, реалізуючись у вигляді управлінських рішень, створенні нових управлінських підходів та удосконаленні існуючих концепцій на основі застосування методологічних, загальних та спеціальних функцій менеджменту. Так, в центрі уваги перших дослідників теорії управління – Ф.Тейлора, Ф. Гілбрета, Г. Форда – знаходилися методологічні функції менеджменту (зокрема, описова та аналітична), за допомогою яких визначався зміст виконуваної роботи та послідовність робочих операцій, а основною ідеєю представників наступної, «класичної» школи управління стало визначення видів управлінських завдань (загальних функцій менеджменту) та розробка рекомендацій щодо побудови організаційних структур. Для керівників початку минулого століття (як і для деяких їх сучасників) підтримання власного високого статусу було важливішим за успіх організації, а серед методів менеджменту першочергове значення відводилося економічному заохоченню працівників. Це певною мірою було відображенням суспільних настанов та уявлень про економічні взаємини, оскільки управлінський процес значною мірою визначається існуючими виробничими відносинами та панівним технологічним укладом. Якщо у Давньому Світі люди розглядалися як засоби праці, то в феодальних суспільствах – вже як своєрідний природний ресурс; промислова революція робить своїм ідеалом «кваліфікованого робітника» - особу зі

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

спеціальними технічними навичками, яка здатна виконувати складну роботу та отримує за це високу винагороду. Саме з появою «кваліфікованих робітників» співпадає у часі виникнення класу «найманих управлінців» чи менеджерів, й саме цей клас переживає зараз складні часи, по мірі того, як глобалізація та науково-технічний прогрес знищують традиційні для індустріальної доби великі колективи та ієрархічні організації, а бюрократизація поступається місцем інформатизації та електронному документообігу. Проте, не залежно від того, хто працює на вашому підприємстві – робітники чи роботизований конвеєр, є і буде існувати потреба у визначенні результатів діяльності організації, способів їх досягнення та контролю виконання. Розглядаючи управлінський процес з позиції категорій менеджменту (*під терміном «категорія» ми будемо розуміти поняття, яке відображає універсальні властивості суспільно-економічних явищ та загальні закономірності розвитку соціотехнічних систем*), ми повинні детальніше ознайомитися з ситуаційними факторами або внутрішніми змінними організації. Внутрішні змінні отримали свою назву через те, що вони впливають на внутрішню діяльність організації та є результатом управлінських рішень керівництва фірми. До числа таких ситуаційних факторів всередині організації традиційно відносять місію, цілі організації, задачі організації та структуру організації, технологію та персонал [37].

Якщо процес управління є діяльністю об'єднаних суб'єктів управління, спрямованою на досягнення певної мети шляхом виконання певних функцій із застосуванням відповідних методів та дотриманням принципів управління [66], то у більш широкому розумінні управлінський процес має бути спрямований на виконання місії організації. *Місія організації – це головна мета її діяльності, пов'язана із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації та є причиною її існування* [37]. Наприклад, місія Wal-Mart зводиться до наступного твердження: «Ми заощаджуємо людям гроші і тому вони можуть жити краще» [105].

Місія організації деталізується у наборі організаційних цілей – так, у випадку з Wal-Mart, здатність «заощаджувати» та «допомагати людям жити краще» може бути досягнута лише за умови прибутковості операцій, високого рівня послуг та наявності надійних постачальників. Якщо місія розробляється на тривалий період (часом це десятки років), то організаційні цілі змінюються швидше, тому вони мають бути більш конкретизованими та більш прив'язаними до потреб самої компанії. Прибутковість, рентабельність продажів, зменшення витрат та збільшення продуктивності праці – це типові приклади організаційних цілей. Тому ми пропонуємо наступне визначення: *цілі (або мета)*

організації – це конкретні результати діяльності, які не суперечать між собою, є реальними і досяжними, визначеними у часі та вимірними у кількісних або якісних показниках. З категорією організаційних цілей безпосередньо пов'язана категорія завдання – *серії робіт, що мають бути виконаними у певний спосіб протягом визначеного проміжку часу для досягнення запланованих цілей.* В організаціях завдання можуть передбачати роботу з людьми, з обладнанням та інформацією; в залежності від рівня кваліфікації працівника завдання можуть відрізнятися рівнем складності, передбачаючи виконання стандартних дій або пошук нестандартних рішень. На основі цілей визначаються й інші внутрішні змінні, зокрема, технології, структура організації та персонал.

Технологія є частиною внутрішнього середовища організації, але водночас формується під впливом науково-технічних змін у зовнішньому середовищі. *Технологія* (від грецьк. *téchne* — мистецтво, майстерність, уміння та грецьк. *логос* — знання) у широкому розумінні *це обсяг знань, які можна використати для виробництва товарів та послуг з економічних ресурсів.* Технологія у вузькому розумінні – *це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, збирання готових виробів, контролю якості та управління.*

Структура організації — це логічні взаємини рівнів управління і функціональних областей, побудовані в формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації. Завдяки існуванню структури в організації відбувається горизонтальний розподіл праці (спеціалізація працівників на виконанні окремих видів виробничих завдань) та вертикальний розподіл – відокремлення управлінської роботи від виконання рутинних та елементарних завдань.

Персонал - це люди, які працюють в організації, вони є однією з найбільш важливих змінних внутрішнього середовища організації. Саме на персонал керівники спрямовують зусилля, бажаючи змінити ставлення людей до праці чи покращити результати роботи фірми.

Таким чином, ми можемо говорити, що частина персоналу організації виступає у ролі об'єкту управління, як це показано на рис. 4.2, реалізуючи свої здібності (працю, знання) в процесі створення нових продуктів чи послуг. *Саме суб'єкт управління (керуюча підсистема) і об'єкт управління (підпорядкована підсистема) є основними учасниками процесу управління, формуючи систему управління; часто одна така система може бути підсистемою (об'єктом управління) для системи управління вищого рівня (наприклад, керівник відділу підпорядковується директору фірми, а останній підпорядкований власникам підприємства).* Предметом діяльності

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

учасників управлінського процесу завжди виступає *інформація, яку керівники та виконавці використовують у своїй діяльності*. Така інформація узагальнюється у вигляді звітів, аналітичних довідок, балансів та усних пояснень, надаючи можливість оперативно реагувати на зміни стану окремих елементів системи управління та адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища фірми. Щодо *засобів здійснення управлінського процесу*, то ними є управлінська праця керівників, носії та канали передачі інформації в організації.

Очевидно, що наведені вище ситуаційні фактори (внутрішні змінні організації) не є залежними лише від внутрішньої ситуації в організації, навпаки, вони є наслідками змін зовнішнього середовища, зокрема впливу довгих економічних циклів, також відомих як «хвилі Кондратьєва», та технологічних укладів, як це показано на рис. 4.2.



Рис. 4.2 - Управлінський процес та його учасники

Зміна циклів зростання і занепаду галузей промисловості супроводжується зміною базових та підтримуючих технологій, що змушує компанії переглядати власні цілі діяльності, адаптуватися до

нових технологічних рішень, відмовлятися від застарілих форм розподілу повноважень та завдань, а також шукати людей, здатних найбільш адекватно відповідати на нові виклики часу. Такі зміни часто призводять до зміни управлінської політики та процедур в організаціях; це не завжди йде на користь останнім.

Доволі очевидною ілюстрацією таких змін є історія японської корпорації SONY – після Другої Світової війни під керівництвом Акіо Моріти компанія обрала підхід «не виборювати ринки, а створювати нові» [49]. Менеджмент компанії приділяв 85% свого часу питанням, пов'язаним з дослідженнями та розробками нової продукції, 10% - кадровим питанням та 5% - фінансам [61]. Саме SONY зробила масовими транзисторні радіоприймачі (більш компактні, ніж їх громіздкі лампові попередники), створила першу любительську відеокамеру та плейєр Walkman, довівши своїх американських конкурентів до панічного стану та захопивши ринок побутової електроніки. Але поступово керівництво змінювалося і нові люди поставили не на розвиток інноваційних технологій, а на збільшення масштабів виробництва та зменшення витрат. В результаті високотехнологічна колись компанія втратила те, що було її ключовою конкурентною перевагою - власне, високі технології.

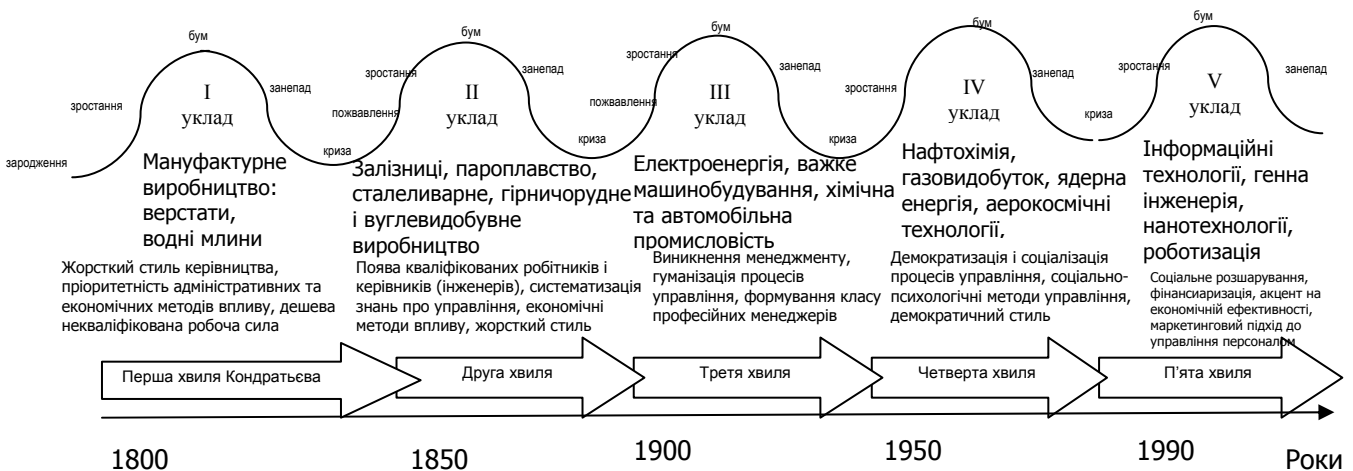


Рис. 4.3 – Зміна технологічних укладів та підходів до управління

Масштабні скорочення персоналу супроводжувалися заощадженням коштів на проведення дослідницьких робіт, основна увага приділялася фінансовим показникам та динаміці ринків, а не новим технологічним рішенням та потребам покупців. В результаті було втрачено ринок персональних комп'ютерів і стільникових телефонів, а спроба завоювати ринок кодування аудіо файлів завершилася невдачею внаслідок невдалої ідеї запатентувати технологію і не продавати її нікому більше – в результаті споживачі обрали більш доступні технології компаній-конкурентів SONY. Останній керівник цієї

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

компанії вважав за необхідне обмежити асортимент продукції та «йти за ринком» (масово випускаючи чужі розробки) замість «створення нового ринку» (власних новітніх розробок), постійно скорочуючи витрати, в першу чергу, за рахунок скорочення працюючих. В результаті колись потужна і всесвітньо відома компанія була збитковою протягом 2008-2011 років (втративши 3,2 млрд. дол. США у 2011 році), а чисті активи компанії становили лише 15% від її капіталу [61]. У чому ж проблема цієї корпорації? У фінансовій кризі, тривалій рецесії японської економіки, але перш за все – у неправильній стратегії розвитку, що є свідченням негараздів у процесі управління організацією. Традиційне описання процесу управління представлене у вигляді моделі відомої як «Цікл Шухарта-Демінга» або PDCA (Plan – Do – Check – Act: Плануй – Роби – Перевірйай - Коригуй), представленої на рис. 4.4, стало основою розвитку японської моделі менеджменту у повоєнні часи. Між моделлю PDCA та схемою управлінського процесу, наведеною на початку даного розділу (рис. 4.1) існує майже повна тотожність, з деякими відмінностями окремих етапів процесу управління. *Сукупність стандартизованих дій, що виконуються керівниками організації на основі формалізованих вказівок для реалізації стадій управлінського циклу називаються управлінськими процедурами.* До числа таких процедур відносять цілевизначення, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіанту дій, реалізація рішення, зворотний зв'язок.

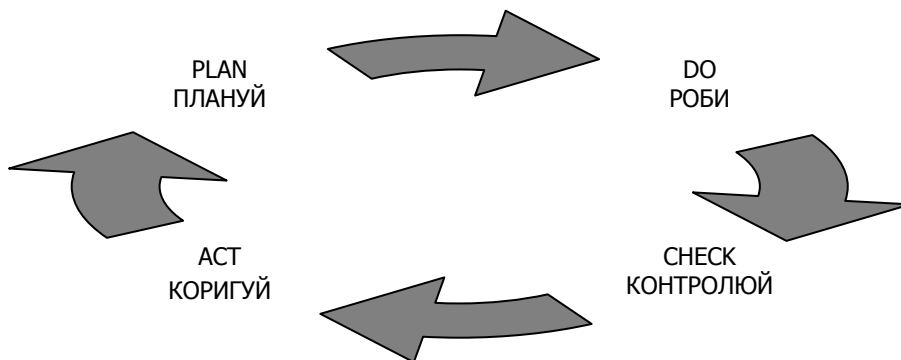


Рис. 4.4 - Модель управлінського циклу за Шухартом-Демінгом

Цілевизначення представляє собою послідовність дій керівника спрямованих на формулювання конкретних вимірюваних результатів управлінської діяльності (діяльності організації), їх ранжування за рівнем складності та важливістю, визначення переліку робіт, необхідних для виконання, та структурування цих робіт у вигляді складної мережевої системи динамічних підзадач із визначенням часу початку та завершення робіт, послідовності їх реалізації та засобів контролю якості виконання робіт. Детальніше вимоги до організаційних

цілей, так само як і їх класифікація, буде розглянуто нами у наступному розділі навчального посібника.

Інформаційне забезпечення як управлінська процедура є системоутворюючим елементом процесу конструювання уявлень суб'єкту управління (керуючої підсистеми) про стан справ у керованій підсистемі (об'єкті управління) на основі консолідації інформації, отриманої з різних джерел, за допомогою різних каналів передачі повідомлень та з використанням різних засобів комунікації. Інформаційне забезпечення безпосередньо пов'язане зі створенням *систем зворотного зв'язку – механізмів відстеження реакції об'єкта управління на розпорядчі впливи та оперативного коригування стану керованої підсистеми.*

Аналітична діяльність передбачає вивчення предмета управлінської праці (інформації) за допомогою поділу на складові елементи, в ході якого відбувається визначення його ознак, властивостей та відношень між окремими складовими, які аналізуються в межах єдиного цілого.

Вибір варіанту дій передбачає аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, оцінку імовірності їх настання, а також позитивні та негативні наслідки для організації в результаті реалізації певного сценарію. Хоча для складних рішень, орієнтованих на майбутнє, використовуються математичні моделі для прогнозування ситуації чи для виявлення взаємозв'язку між факторами середовища організації, все ж таки набагато частіше у таких випадках застосовують різноманітні методи експертних оцінок, покладаючись на попередній досвід (судження), інтуїцію та логіку.

Реалізація управлінського рішення передбачає виконання набору формалізованих дій, серед яких – визначення виконавців рішення, донесення інформації про сутність управлінського рішення, делегування функціональних повноважень та передача відповідальності за виконання завдань, мотивування та підтримка виконавців рішення, налагодження ефективних каналів комунікації для забезпечення зворотного зв'язку та визначення «контрольних точок» - моментів часу, коли необхідно перевірити хід виконання управлінського рішення та внести необхідні корективи в разі необхідності.

Таким чином, PDCA є прототипом ідеальної моделі циклу, який ітеративно змінює властивості під впливом зовнішнього середовища. Ефективне виконання управлінських процедур вимагає використання новітніх підходів до отримання знання про систему управління та навколишнє середовище, діалектичної інтеграції та конвергенції теоретичних та практичних підходів до управління соціотехнічними системами для виявлення характерних властивостей об'єкту та закономірностей його розвитку.

Оскільки управління завжди є орієнтованим на майбутнє, в ході реалізації управлінських процедур керівництво має визначити бажаний стан організації (напрямок розвитку), оцінити існуючу ситуацію (відповідність сучасного стану бажаному) і визначити масштаб відхилень, розробити коригуючі заходи, для подолання розбіжностей між існуючим та бажаним станом справ у організації. Напрямок розвитку в ідеальному варіанті має співпадати із визначеними керівництвом організації ключовими компетенціями – тими сильними сторонами, які вирізняють дану організацію поміж інших, формують споживчу цінність продукції чи послуг та дозволяють виготовляти продукцію (надавати послуги) якісніше, ніж це роблять інші учасники ринку.

На рис. 4.5 схематично представлений взаємозв'язок між стадіями процесу управління [37] та спеціальними функціями менеджменту. Відповідь на кожне із зазначених запитань (Якими ми хочемо бути? Що ми для цього робимо? Як ми це маємо робити? Які відмінності між тим, якими ми хочемо бути, та тим, якими ми є зараз?) дозволяє отримати конкретні визначення стану організації в даний момент часу та співставити його із тим, що має бути досягнутий в результаті реалізації комплексу управлінських дій.

Теоретик «філософії життя» Анрі Бергсон розглядав життя як творчий процес, що полягає у безперервному народженні нового [62] – з цієї точки зору управлінська діяльність є квінтесенцією творчості, оскільки має справу з проявом особистих якостей людей-учасників процесу управління в ході суспільної взаємодії. В силу багатогранності та швидкоплинності умов діяльності підсистем організації, сам управлінський процес набуває рис ситуаційного підходу, який китайський військовий стратег і теоретик управління Сунь Цзи описав у своєму трактаті «Мистецтво війни» такими словами: «Так само як вода тече за нахилом землі, так й армія йде до перемоги в залежності від ситуації у стані ворога. І так само як вода не має постійної форми, так само немає постійних умов на війні» [99].

Управління має численні спільні риси з військовим мистецтвом, оскільки принципи менеджменту однаково ефективно діють у комерційних та благодійних, цивільних та військових організаціях. Втім зміна управлінських підходів та їх постійна адаптація до умов сучасного світу поєднується тут з наявністю спільних характеристик процесів менеджменту, які ми називаємо *особливостями процесу управління*. До таких особливостей належать наступні [56]:

1. *Неперервність* – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

2. *Нерівномірність* – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

3. *Циклічність* – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. *Послідовність* – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6. *Сталість* – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливість, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління

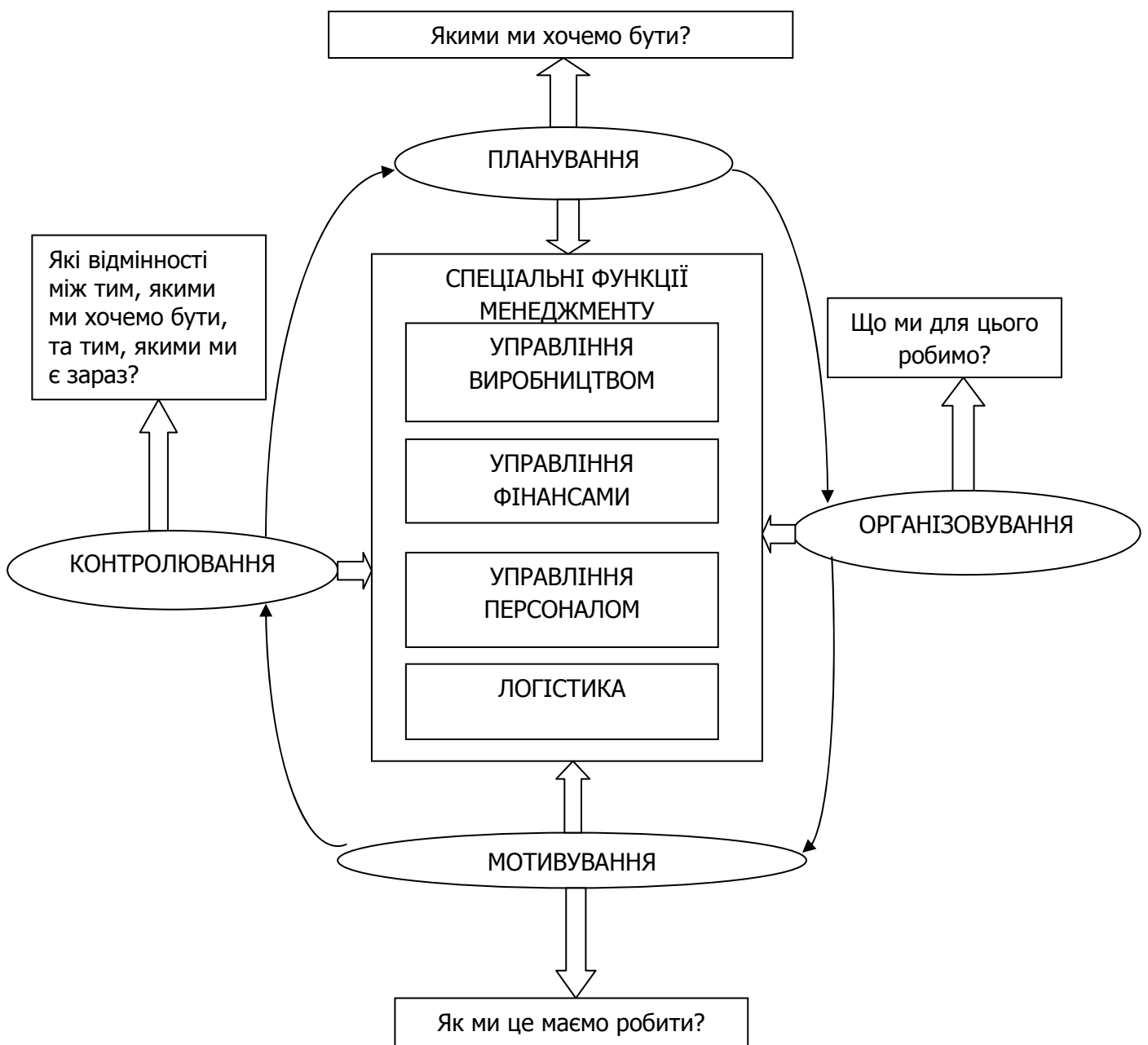


Рис. 4.5 - Взаємозв'язок між стадіями управлінського циклу та функціями менеджменту

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Узагальнене описання процедур та змісту дій керівників на різних стадіях управлінського циклу за моделлю Шухарта-Демінга наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 - Зміст дій керівників на стадіях управлінського циклу

Стадії управлінського циклу за моделлю Шухарта - Демінга	Управлінські процедури	Зміст дій керівників
1	2	3
1. Плануй	1.1. Аналітична діяльність. 1.2. Вибір варіанту дій. 1.3. Цілевизначення. 1.4. Інформаційне забезпечення.	1.1.1. Перегляд місії на відповідність потребам споживачів та умовам діяльності фірми. 1.2.1. Оцінка теперішнього ринкового та фінансового стану фірми. 1.2.2. Визначення напрямку розвитку фірми, розгляд альтернативних варіантів стратегії та їх оцінка. 1.2.3. Вибір остаточного варіанту дій. 1.3.1. Формулювання довгострокових, середньострокових та короткострокових цілей діяльності фірми. 1.3.2. Деталізація цілей для окремих підрозділів компанії і для її працівників. 1.3.3. Структурування задач для окремих підрозділів та їх працівників, визначення відповідальних за виконання робіт, термінів початку і завершення виконання завдань, виділення ресурсів. 1.4.1. Налагодження ефективних каналів комунікації між керівниками та виконавцями, а також між окремими виконавцями.
2. Роби	2.1. Реалізація рішення. 2.2. Зворотний зв'язок.	2.1.1. Визначення виконавців рішення, донесення інформації про сутність управлінського рішення. 2.1.2. Делегування функціональних повноважень та відповідальності за виконання завдань. 2.1.3. Мотивування та підтримка виконавців рішення. 2.2.1. Підтримка ефективних каналів комунікації для забезпечення зворотного зв'язку. 2.2.2. Визначення «контрольних точок» - моментів часу, коли необхідно перевірити хід виконання управлінського рішення та внести необхідні корективи в разі необхідності.

Продовження табл. 4.1

1	2	3
3. Контролюй	3.1.Зворотний зв'язок	3.1.1.Збір оперативної інформації про стан виконання завдань і реалізацію цілей фірми. 3.1.2. Співставлення даних з еталонними (плановими) показниками. 3.1.3. Визначення масштабу відхилень. 3.1.4. Прийняття рішення про необхідність коригування цілей, змісту робочих завдань чи дій виконавців.
4. Кориґуй	4.1.Аналітична діяльність. 4.2.Цілевизначення.	4.1.1.Визначення причин відхилення реальних показників від планових. 4.1.2. Оцінка наявних ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних, виробничих, фінансових). 4.2.1.Перегляд цілей (очікуваних результатів діяльності, термінів виконання). 4.2.2. Кориґування завдань (за змістом, термінами виконання, забезпеченістю ресурсами та складом виконавців).

4.2. Управлінські рішення у менеджменті

Про що пишемо: Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Класифікація управлінських рішень. Умови прийняття управлінських рішень. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття управлінських рішень. Взаємозалежність рішень. Підходи до прийняття рішень. Різновиди технологій прийняття рішень. Якість управлінських рішень. Класифікація методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

Кожна людина постійно приймає рішення, частина з яких пов'язана з розв'язанням важливих проблем, а решта – з вирішенням буденних справ, які ми навіть не усвідомлюємо: дешевший чи дорожчий товар купити в супермаркеті чи що ми будемо робити у найближчі вихідні. Представники спільноти, яку ми називаємо «керівниками» теж приймають рішення, певна частина яких є управлінськими (організаційними), тобто такими, чий вибір прямо або опосередковано позначиться на розвитку організації та житті інших людей. Обов'язковою умовою прийняття рішень є наявність свободи дій, в першу чергу, свободи вибору між кількома можливими варіантами розвитку ситуації. Важливо розуміти, що професіоналізм та незалежність суджень взаємопов'язані, перший надає свободу оцінки подій в організації, а друге дозволяє керівникам реалізувати цю свободу. Тому *рішення – це завжди вибір альтернативи, тобто одного з декількох можливих варіантів розвитку подій*. Коли ж ми говоримо про

рішення у менеджменті, то найчастіше маємо на увазі *управлінські рішення - вибір, котрий повинен зробити керівник для того, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою, яку він обіймає*. Метою організаційного рішення є забезпечення руху до визначених цілей та виконання поставлених задач, тому найефективнішим організаційним рішенням є вибір, який буде насправді реалізований та дозволить досягти визначеного керівництвом результату діяльності організації.

Управлінські рішення не повинні бути раптовими, зумовленими мимовільними емоціями чи випадковими обставинами. Оскільки управлінські рішення впливають на долю багатьох людей – клієнтів організації, її співробітників, звичайних громадян, то їх прийняттю має передувати аналіз можливих варіантів дій, оцінка переваг і недоліків імовірних сценаріїв розвитку подій та визначення імовірності настання того чи іншого сценарію. Прийняття рішень називають процесом, оскільки ці дії є системними та постійними. Сам *процес прийняття рішень* складається з восьми етапів, описання яких наведено нижче [13]:

1. *Визначення проблеми*. Для виявлення причин виникнення проблеми у розвитку організації керівникам необхідно зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яка має стосунок до організації. Під *проблемою розуміють невідповідність між існуючим та бажаним станом справ* [37]. Для отримання даних керівники можуть використовувати формальні (фінансові звіти, бухгалтерські баланси, статистична інформація) і неформальні (розмови зі співробітниками організації, публікації у засобах масової інформації, особисті спостереження) джерела, а для аналізу – використовувати кількісні та якісні методи дослідження, які було розглянуто нами у першому розділі. Варто пам'ятати, що інформація у навколишньому світі генерується постійно, тому отримання абсолютно всієї інформації керівником є неможливим та недоцільним; в іншому випадку менеджер ризикує ніколи не прийняти рішення, посилаючись на брак інформації та відсутність повного розуміння управлінської ситуації. Збільшення кількості інформації не завжди підвищує її якість; навпаки, керівники найбільше страждають від надлишку зайвої інформації, тому основним завданням апарату управління стає пошук релевантної інформації, тобто такої, яка описує конкретну, важливу для керівника, проблему, людину, мету або період часу. Перший етап прийняття рішення має багато спільного з діагностуванням хвороби у пацієнта – тут важливим є не лише виявлення симптомів, але й розуміння першопричин їх виникнення – це називають «боротися з причинами, а не з їх наслідками».

2. Формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень. Менеджери завжди діють в умовах обмежень – часових, фінансових, інформаційних; саме наявність таких обмежень робить розв'язання деяких проблем можливим на теоретичному рівні, але недоцільними з практичної точки зору. Тому керівники повинні заздалегідь визначити той обсяг ресурсів, яким вони зможуть розпоряджатися для вирішення конкретної проблеми. Із обмеженнями пов'язане визначення критеріїв – тих ознак, за якими буде проводитися оцінка альтернативних варіантів вирішення проблеми, оскільки в залежності від обставин пріоритет може надаватися швидкості прийняття рішень, їх економічності або простоті і можливості виконання з точки зору технічних можливостей.

3. Розподіл критеріїв за мірою важливості. На третьому етапі особа, що приймає рішення, повинна визначити, які ознаки оцінки прийнятності рішення є найбільш важливими і матимуть першочергове значення під час оцінки керівником альтернативних варіантів дій. Це здійснюється шляхом ранжування критеріїв за мірою зменшення їх важливості, причому найменш важливі критерії можуть згодом взагалі не братися до уваги.

4. Визначення альтернатив. Наступний етап — це формулювання набору альтернативних рішень проблеми. Альтернативні рішення виявляються шляхом розгляду всіх можливих варіантів розвитку ситуації, що є предметом управлінського дослідження; часто для цього використовуються «метод Дельфі», один з різновидів методів експертних оцінок або методи групового прийняття рішень, так званий «мозковий штурм».

5. Аналіз та оцінка альтернатив. Оцінка можливих альтернатив, власне, і полягає у розгляді кожного імовірного сценарію розвитку подій з урахуванням визначених вище критеріїв та сформульованих обмежень. Ті рішення, які не відповідають критеріям оцінки або які неможливо реалізувати через відсутність ресурсів, відкидаються. По мірі вибракування найгірших рішень залишатимуться ті, що становитимуть основу для подальшого розгляду і остаточного вибору.

6. Вибір оптимального варіанту. Сутність цього етапу полягає у виборі рішення, яке максимально повною мірою відповідатиме вимогам всіх зацікавлених сторін, існуючим обмеженням та критеріям оцінки. Оптимальне рішення (*від лат. optimus – найкраще*) може бути обране за умови існування принаймні одного критерію оцінки та двох альтернативних варіантів розвитку дій. Таким чином, обране рішення буде завжди ефективним за певним критерієм оцінки (проте може не бути таким за іншими критеріями – саме тому часто ведуть мову про «умовно оптимальні рішення»).

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

7. *Реалізація обраного варіанту* - цей етап передбачає виконання менеджером певної управлінської дії, визначеної на попередньому етапі процесу прийняття рішення.

8. *Оцінка ефективності рішення*. Саме реалізація управлінського рішення, тобто управлінські дії призводять до отримання деякого результату, який може збігатися із запланованим або відрізнятись від нього. Саме тому ефективність рішення та його цінність можуть бути реально оцінені лише після його реалізації. В цей момент аналізується відповідність між стандартом та отриманим результатом, визначається масштаб відхилень між ними та визначається необхідність коригуючих дій.

Схематично процес прийняття рішення представлено на рис. 4.6.

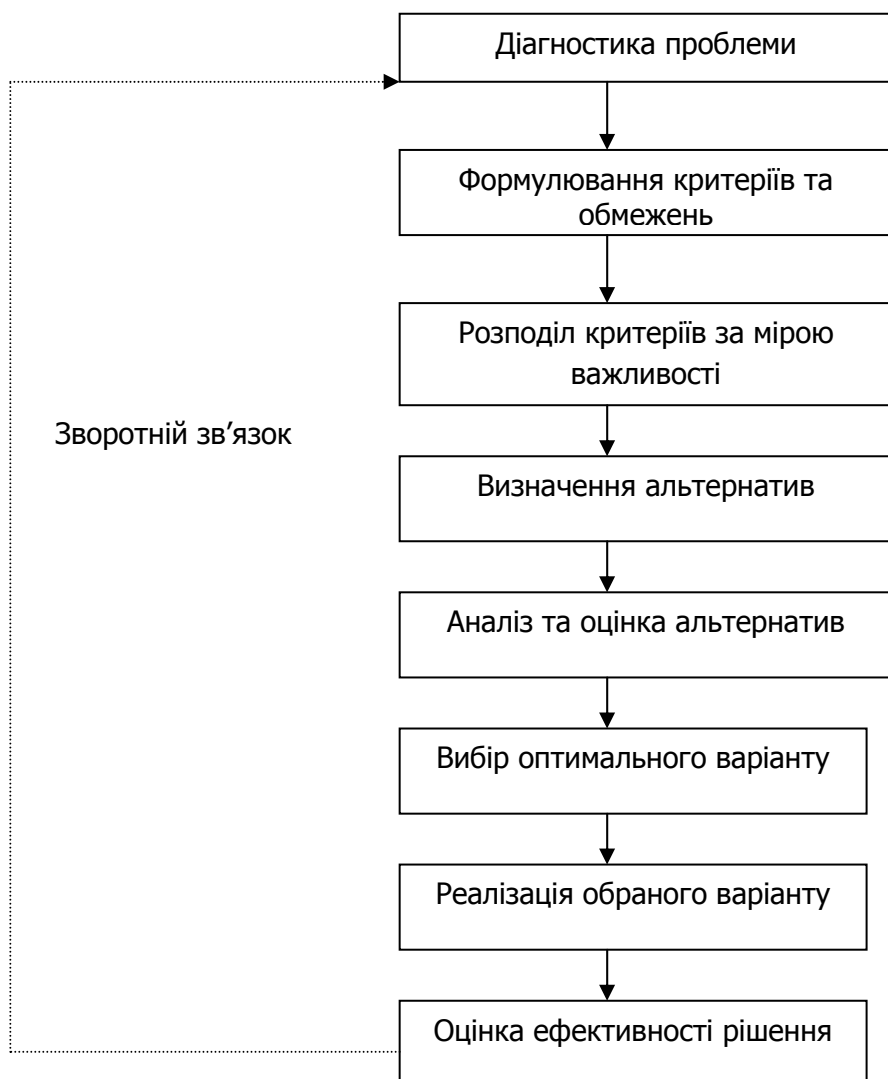


Рис. 4.6 - Процес прийняття рішень

Зворотній зв'язок. Особливим етапом процесу прийняття управлінського рішення є встановлення зворотного зв'язку. Цей етап реалізується *після того*, як рішення почало діяти і передбачає

вимірювання і оцінку наслідків рішення, зіставлення фактично досягнутих результатів з запланованими. Зворотний зв'язок дозволяє керівникові скорегувати прийняте управлінське рішення до того моменту, доки організації не нанесено значного збитку.

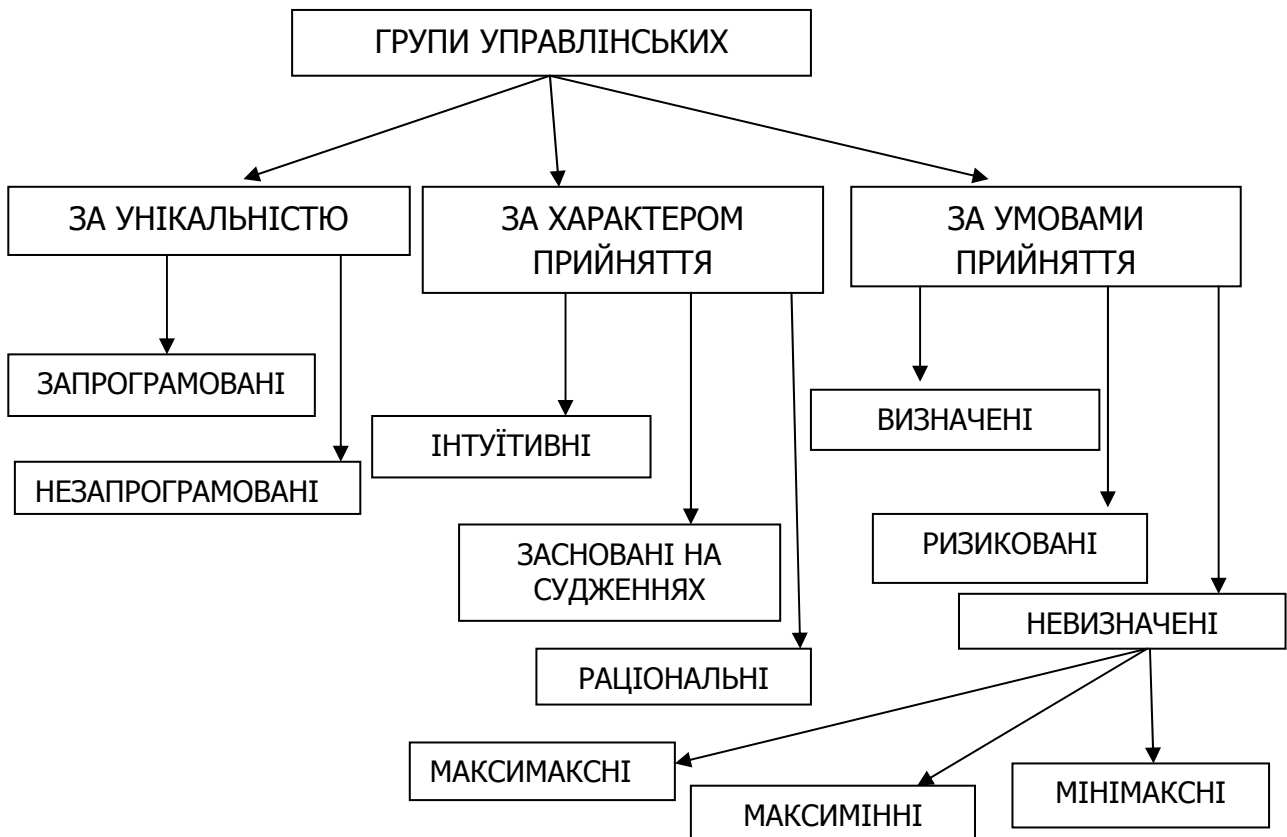


Рис. 4.7 - Класифікація управлінських рішень

Під класифікацією управлінських рішень розуміють розподілення рішень на групи (класи) відповідно до визначених ознак, серед яких виділяють унікальність рішення, характер прийняття рішення та умови визначеності при прийнятті рішення (рис. 4.7).

За унікальністю організаційні рішення можна класифікувати як запрограмовані та незапрограмовані.

Незапрограмовані рішення - рішення цього типу потрібні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо не структурованими (незрозумілими) або сполученими з невідомими факторами.

Більшість рядових співробітників у організаціях найчастіше не мають достатніх повноважень для самостійного прийняття складних рішень, тому про проблему повідомляють керівників, які беруться за її розв'язання. Часто для вирішення нестандартних проблем потрібні нестандартні підходи: що робити, якщо клієнти відмовляються купувати автомобілі вашої марки або якщо у вашому банку зростає кількість осіб,

що бажають забрати свої депозити? Саме здатність до творчого і новаторського підходу до розв'язання рішень робить роботу менеджера (керівника) не лише важливою, але й більш високо оплачуваною у організації. *Програмовані рішення* є стандартними та виконуються підлеглими за умови настання певних обставин (наприклад, запрошення клієнтів у ресторанах «Макдональдс» словами: «Вільна каса!»).

За *характером прийняття* рішення можуть бути *інтуїтивними, заснованими на судженнях* або *раціональними*. Звичайно ж конкретне рішення рідке відноситься до однієї єдиної категорії, проте домінуючий підхід буде визначати приналежність рішення до однієї із зазначених груп.

Інтуїтивними рішення називають такі, що *приймаються на основі інтуїції* — *безпосереднього осягнення істини без досвіду і логічних умовиводів, внутрішнього відчуття того, що вибір є правильним*. Особа, що приймає рішення, не займається свідомим зважуванням переваг та недоліків кожної альтернативи, а часом навіть не має потреби у розумінні ситуації. Людина просто робить вибір, який ми називаємо «осаянням» або «шостим відчуттям». Проблемою ж інтуїтивного способу прийняття рішень є те, що внутрішнє передчуття іноді може бути хибним і не існує науково доведених рекомендацій щодо системного втілення інтуїції в управлінську практику. Разом з тим, 80 % опитаних менеджерів вищої ланки заявили, що знайшли шлях до розв'язання серйозної проблеми лише завдяки «неформальному обміну інформацією та інтуїції» [37].

Рішення, засновані на судженнях іноді здаються інтуїтивними, оскільки логіка їх прийняття не очевидна. *Рішення, засноване на судженні* — це вибір, *обумовлений знаннями або накопиченим досвідом*. Людина використовує знання про те, що траплялося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на власний досвід та здоровий глузд, вона обирає ту альтернативу, що приносила успіх у минулому.

Раціональні рішення не залежить від внутрішніх відчуттів та минулого досвіду, а *приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу та логічного мислення*. При цьому способі розв'язання проблем керівник прагне максимально уникнути особистих оцінок подій та суб'єктивного ранжування їх важливості, якості або корисності. Розум має виступати головним інструментом такого керівника, забезпечуючи об'єктивність аналізу управлінської ситуації та діючи у чіткій відповідності із фразою Рене Декарта: «Ratio ergo sum - мислю, отже існую». Процес наведений на рис. 4.6 описує саме

раціональні рішення, для яких важливою є наявність наступних передумов [47]:

- чіткість формулювання проблеми;
- визначеність та конкретизація мети;
- обізнаність у альтернативах;
- чітка визначеність пріоритетів та їх незмінність;
- відсутність часових або матеріальних обмежень;
- максимальна віддача учасників процесу прийняття рішення.

У реальному житті виконання всіх цих передумов майже неможливо, оскільки менеджери не так часто мають достеменно описання сутності проблеми, лише здогадуються про потенційні альтернативи розвитку ситуації та майже завжди діють в умовах обмежень. Саме тому більшість управлінських рішень мають обмежену раціональність та базуються на спрощених уявленнях про основні характеристики проблеми.

За умовами визначеності при прийнятті управлінських рішень, тобто можливості спрогнозувати результат управлінських дій, останні класифікуються як умови *визначеності*, *ризик* або *невизначеності*.

Визначеність. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник у точності знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Відмова надати вчасно інформацію акціонерам про стан справ публічного акціонерного товариства або свідоме порушення інших вимог закону *визначено* призведуть до настання несприятливих для організації правових та майнових наслідків.

До рішень, прийнятим в умовах *ризик*, відносяться такі, результати яких не є визначеними, але *імовірність* кожного результату відома. Імовірність визначається як ступінь можливості здійснення даної події і змінюється від 0 до 1, причому нуль означатиме достовірну відсутність події, а одиниця – її обов'язкові настання. Найчастіше імовірності подій знаходяться між цими двома граничними значеннями, а сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. В умовах визначеності існує лише одна альтернатива. Для оцінки ризику керівнику необхідно володіти статистичною інформацією, на основі якої можна бути визначити частоту настання певної події та імовірність реалізації певної події у майбутньому.

Найбільш бажаний спосіб визначення імовірності — об'єктивність. Імовірність *об'єктивна*, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду.

При прийнятті рішень в умовах *невизначеності* важливу роль відіграє психологічна орієнтація особи, що приймає рішення. Менеджер-оптиміст зробить вибір на користь МАКСИМАКСНОГО результату (такого, що забезпечить максимум можливого доходу),

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

менеджер песиміст обере МАКСИМІНАЛЬНИЙ вибір (який забезпечить максимум мінімально можливого доходу), а менеджер, що прагне мінімізувати свої максимальні втрати зробить МІНІМАКСНИЙ вибір.

До числа факторів, що впливають на процес прийняття управлінського рішення, належать наступні:

1. *Час та середовище, що змінюється* – часові зміни та зміни середовища змушують шукати нові управлінські підходи до розв'язання ситуацій. До таких змін відносять зміни соціальних, економічних, культурних та політичних умов, а також технологічні зміни.

2. *Інформаційні обмеження* – відсутність інформації або її надмірна вартість може призвести до спотвореного сприйняття ситуації.

3. *Поведінкові обмеження* – пов'язані з психологічними бар'єрами чи власними переконаннями керівника, що заважають останньому адекватно сприймати ситуацію та діяти зважено.

4. *Негативні наслідки* – прийняття управлінських рішень у багатьох відносинах є мистецтвом пошуку ефективного компромісу, коли виграш в одному майже завжди досягається на шкоду іншому. Подібні негативні наслідки необхідно враховувати, приймаючи рішення. Часто керівникові приходиться виносити суб'єктивне судження про те, які негативні побічні ефекти припустимі за умови досягнення бажаного кінцевого результату. Однак деякі негативні наслідки жодним чином не можуть бути прийнятними для керівників організації.

5. *Взаємозалежність рішень* – рішення, що приймалися раніше чи прийняті керівниками вищої ланки багато в чому зумовлюють наступні управлінські рішення.

Технологія прийняття управлінського рішення має охоплювати такі стадії [34]:

1. Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макrorівні, що поєднує пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення й формулювання проблем, які потребують розв'язання.
2. Стадія ухвалення – здійснюються розробка та оцінка альтернативних рішень; добір критеріїв ухвалення оптимального рішення; вибір і прийняття найкращого рішення.
3. Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення й доведення його до виконавців; здійснюється контроль за його виконанням.

Існує три основні підходи менеджера до прийняття рішення – уникнення проблем, вирішення проблем, виявлення проблем [47].

Менеджер, що уникає проблем, найчастіше уникає або ігнорує інформацію, яка вказує на існування проблеми. Цей спосіб дій

небезпечний саме тому, що з часом масштаби проблем зростають і ситуація стає неконтрольованою, а організація несе величезні збитки та ризикує втратою позицій на ринку.

Менеджер, що вирішує проблеми – це людина, яка вирішує проблеми по мірі їх виникнення. Так чинить абсолютна більшість менеджерів, тому цей стиль можна вважати найпоширенішим. Водночас небезпекою цього стилю може стати надто спізнана реакція керівника на проблемну ситуацію, особливо тоді, коли система зворотного зв'язку з різних причин не виконує покладені на неї функції.

Менеджер, що виявляє проблеми – віддає перевагу активному пошуку проблем та нових способів їх вирішення. Такі керівники намагаються передбачити розвиток подій і завжди «бути на крок попереду», особливо тоді, коли для організації наступають вирішальні випробування.

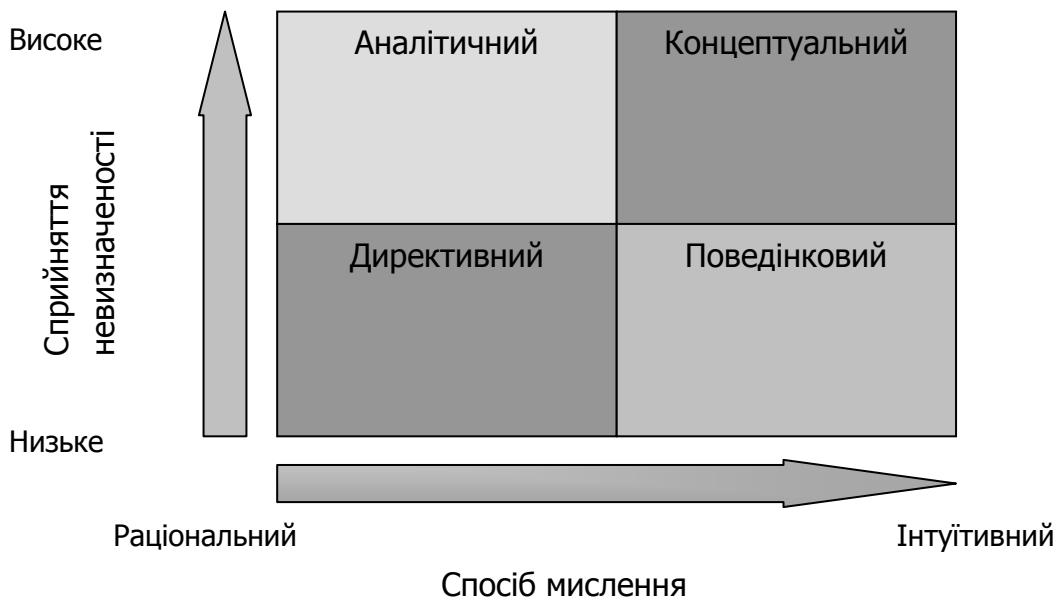


Рис. 4.8 – Моделі прийняття рішень

Інший підхід розрізняє керівників за індивідуальним способом мислення та ставленням до невизначеності (рис. 4.8) [47].

Розрізняють такі моделі прийняття рішень: директивну, аналітичну, концептуальну та поведінкову.

Директивний стиль використовують люди, що мають низьку толерантність до невизначеності та характеризуються раціональним типом мислення. Вони працюють ефективно та логічно, приймають швидкі рішення та орієнтуються на їх швидке виконання. Результатом їх ефективності та швидкості стає прийняття рішень на основі мінімального обсягу інформації та лиш декількох варіантів.

Аналітичний стиль використовується особами, які намагаються отримати більше інформації для прийняття рішень та розглядають більше варіантів. Менеджери цього типу приймають рішення обережно, здатні адаптуватися до неординарних ситуацій та вдало їх долати.

Концептуальний стиль притаманний керівникам, які орієнтуються на тривалі програми та схильні до творчого розв'язання проблем на основі розгляду численної кількості варіантів та збирання максимальної кількості інформації.

Поведінковий стиль – ті керівники, які використовують даний стиль, вдало співпрацюють з іншими людьми, намагаються уникати конфліктів, сприймають пропозиції колег та потребують схвалення власних дій.

Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень у загальному вигляді поділяються на кількісні та якісні [34].

Кількісні методи (або методи дослідження операцій) застосовують, коли фактори, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити.

Якісні методи використовують тоді, коли фактори, що визначають прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на [28]:

- 1) методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (*аналітичні методи* та частково методи математичного програмування);
- 2) методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування);
- 3) методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Аналітичні методи характеризуються тим, що встановлюють аналітичні (функціональні) залежності між умовами вирішення задачі (факторами) та її результатами (прийнятим рішенням). До аналітичних належить широка група методів економічного аналізу діяльності фірми.

Економічний аналіз – це різні методи оцінки витрат і економічних вигод, а також відносної рентабельності діяльності підприємства. Типова економічна модель заснована на аналізі беззбитковості –

прийняття рішень із визначенням точки, у якій загальний дохід фірми дорівнюватиме її сумарним витратам.

Для визначення точки беззбитковості (рис. 4.9) менеджер повинен знати ціну одиниці продукції – P , змінні витрати на одиницю продукцію – VC та сукупні постійні витрати – TFC . Постійні витрати лишаються незмінними при коливанні обсягів виробництва (наприклад, орендна плата за виробниче приміщення), сукупні витрати включають постійні та змінні витрати, а змінні витрати, в залежності від обсягу виробленої продукції, включають вартість сировини, оплату праці та вартість спожитих матеріалів та енергії. Точку беззбитковості розраховують за наступною формулою (4.1):

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC} \quad (4.1)$$

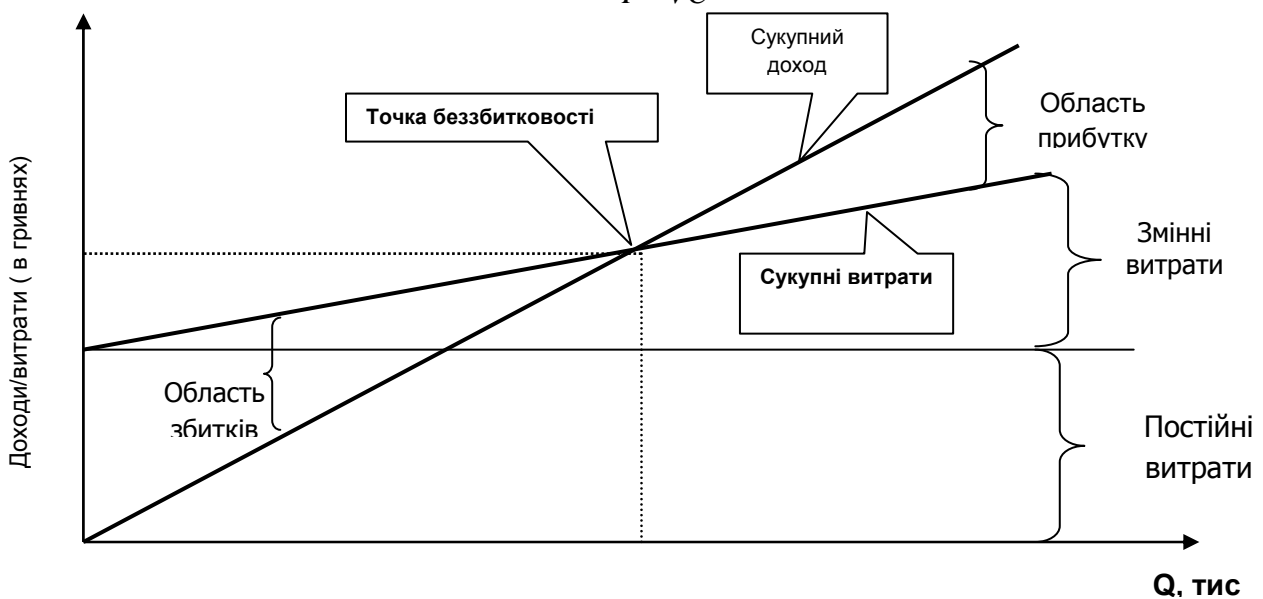


Рис. 4.9 - Аналіз беззбитковості

Статистичні методи ґрунтуються на збиранні та обробці статистичних матеріалів. Характерною рисою цих методів є врахування випадкових впливів та відхилень. Статистичні методи включають методи теорії ймовірностей та математичної статистики. В управлінні широко використовують наступні з цієї групи методів: кореляційно-регресійний аналіз; дисперсний аналіз; факторний аналіз; кластерний аналіз; методи статистичного контролю якості і надійності та інші [34].

Математичне програмування – це розділ математики, який містить теорію та методи рішення умовних екстремальних задач з кількома змінними. В задачах математичного програмування необхідно вибрати значення змінних (тобто параметрів управління) так, аби забезпечити максимум (або мінімум) цільової функції за певних обмежень. Найбільш широко методи математичного програмування застосовуються в сферах планування номенклатури і асортименту виробів; при

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

визначенні маршрутів виготовлення виробів; мінімізації відходів виробництва; регулюванні запасів; календарному плануванні виробництва та у логістичному управлінні. Серед методів математичного програмування в економіці і управлінні особливого поширення набуло лінійне або оптимальне програмування, де залежності між аргументами та результуючою функцією описується лінійними рівняннями виду $y=ax+b$ (рівняння прямої).

На рис. 4.10 представлено графічне розв'язання задачі лінійного програмування, де прямими BE та FD позначено обмеження керівника, багатокутник ABCD представляє собою *область економічної доцільності*, тобто область економічно прийнятних (але не обов'язково найкращих) управлінських рішень, а точка С – на перетині прямих BE та FD – представляє оптимальний варіант розв'язання даної управлінської проблеми.

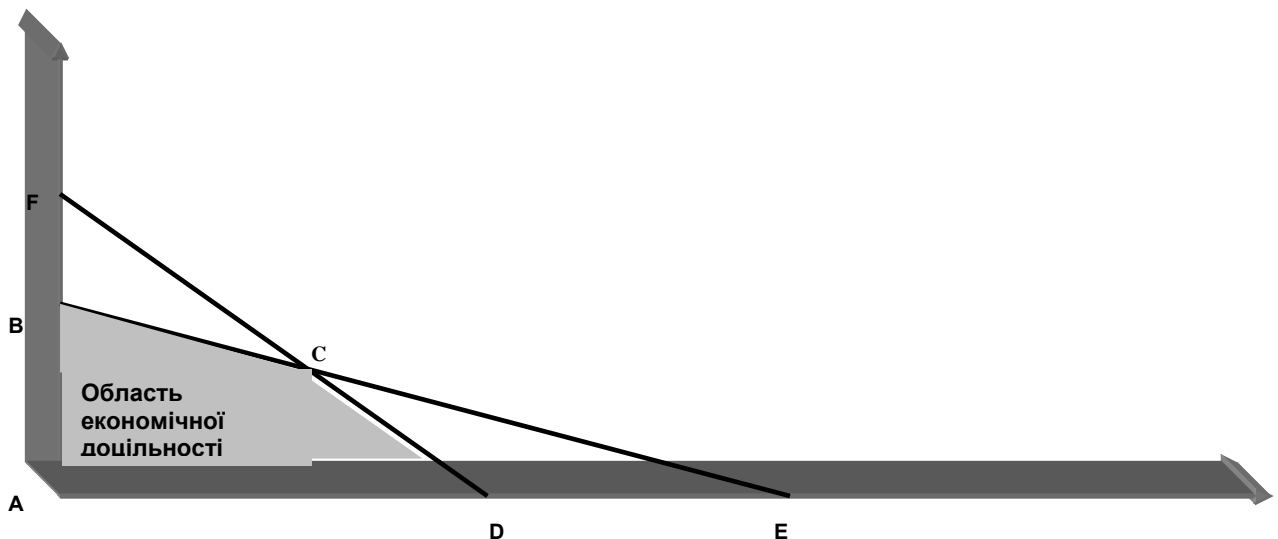


Рис. 4.10 - Графічне розв'язання задачі лінійного програмування

До поширених методів прийняття рішень в управлінні, окрім наведених вище, належать також метод *платіжної матриці*, *дерево рішень* (*decision tree*), *метод «риби»* (*fishbone*), *метод «інтелектуальної карти»* (*mind mapping*) та *методи прогнозування*.

Платіжна матриця — це один з методів статистичної теорії рішень, який може допомогти керівнику обрати один з декількох варіантів дій. Він особливо корисний, коли:

1. Існує розумно обмежене число альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними.
2. З повною визначеністю не відомо те, що може відбутися.
3. Результати прийнятого рішення залежать від обраної альтернативи та від того, які події в дійсності мають місце.

Керівник повинен мати можливість об'єктивної оцінки імовірності релевантних подій та розрахунку очікуваного значення такої імовірності. Керівник рідко працює в умовах повної визначеності або повної невизначеності. При прийнятті рішень керівнику доводиться оцінювати *імовірність* або можливість події. Вибір її значення може спиратися на минулі тенденції або суб'єктивну оцінку керівника, який виходить із власного досвіду у подібних ситуаціях [37].

Якщо імовірність не була прийнята до уваги, рішення завжди буде тяжіти до найбільш оптимістичних наслідків. Імовірність прямо впливає на визначення очікуваного значення — центральної концепції платіжної матриці. *Очікуване значення* альтернативи або варіанта стратегії — це сума можливих значень, помножених на відповідні імовірності. Недоліками методу платіжної матриці є саме наявність імовірнісних оцінок (для визначення імовірності настання події ми повинні збирати дані про цю подію протягом відносно тривалого часу), оскільки такий спосіб не може бути задіяний для оцінки нових та нестандартних проектів.

Альтернатива	Імовірність події у t -му році	
	Зростання ціни на енергоресурси, зростання попиту на вугілля у металургії та енергетиці, збереження чинного екологічного законодавства (0,9)	Зменшення ціни на енергоресурси, зменшення попиту на вугілля, впровадження суворих обмежень на викиди парникових газів (0,1)
Інвестиції у будівництво нової вугільної шахти	+ 20 000 000 грн.	-15 000 000 грн.
Інвестиції у підтримку існуючої вугільної шахти	+5 000 000 грн.	+ 3 000 000 грн.

Рис. 4.11 - Платіжна матриця

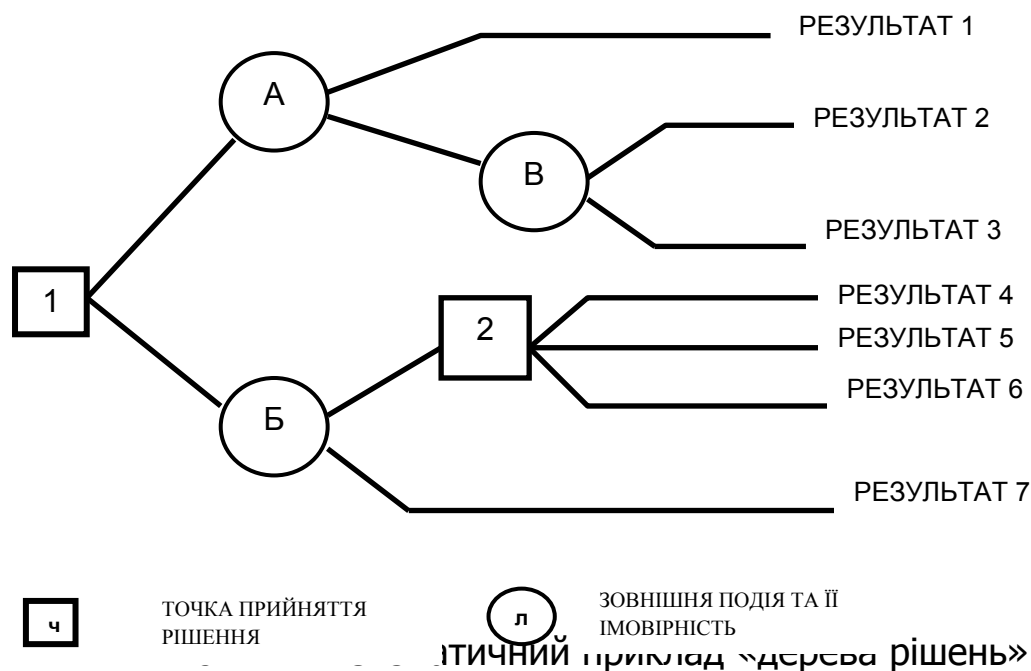
Дерево рішень є ще одним популярним методом науки управління, що використовується для обрання найкращого серед існуючих варіантів.

Дерево рішень — це схематичне представлення проблеми прийняття рішення, яке надає керівнику можливість визначити альтернативи, співвіднести з ними фінансові результати, оцінити їх імовірність, а потім обрати найкращий варіант.

Також дерево рішень дозволяє побачити взаємозв'язок між діями управлінця – як рішення, прийняті на попередньому етапі, визначили результат та зумовили нові рішення на подальших етапах цього процесу. На рис. 4.12 представлено дерево рішень, де керівник

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

приймає рішення 1 в момент часу t , згодом відбувається зміна обставин (події А і Б, що імовірності настання x_1 та x_2 – в межах від 0 до 1), внаслідок чого існує можливість отримати результати 1 та 7. В результаті чергової зміни ситуації стає можливою подія В, яка може призвести організацію до отримання результату 2 або результату 3. В наслідок прийняття керівником управлінського рішення 2 в момент часу $t+\Delta t$ стає можливою реалізація варіантів 4, 5 та 6 з відповідними ймовірностями.



Метод «риби» є популярним серед менеджерів для визначення впливу різних причин на результат (ефект діяльності). Схематично метод риби представлено на рис. Колишньому Міністру оборони США Дональду Рамсфелду належать слова: «Є відомі істини. Тобто речі, про які нам відомо, що ми їх знаємо. Нам також відомо те, чого ми не знаємо. Це ті речі, про які ми знаємо, що нам зараз нічого не відомо. Але також є і незнане невідоме – тобто ті речі, про які ми не знаємо навіть того, що ми їх не знаємо» [81].

Саме для з'ясування таких «білих плям» і застосовується метод «риби» - формулюється проблема, визначаються фактори впливу (ними можуть бути люди, обладнання, процеси, менеджмент чи сировина – так як це показано на рисунку) та аналізуються причини, які призводять до невідповідності цих факторів нашим вимогам. Причини розглядаються з точки зору значимості їх впливу на кінцевий результат, тому менеджер повинен визначити первинні причини та інші (вторинні), які зумовлюють існуючий стан речей. Важливо зрозуміти, що метод «риби» - це концепція дій керівника при аналізі проблеми та прийнятті рішення, тому наведені у нашому прикладі фактори можуть (і мають) змінюватися в залежності від обставин, від специфіки кожної конкретної управлінської проблеми.

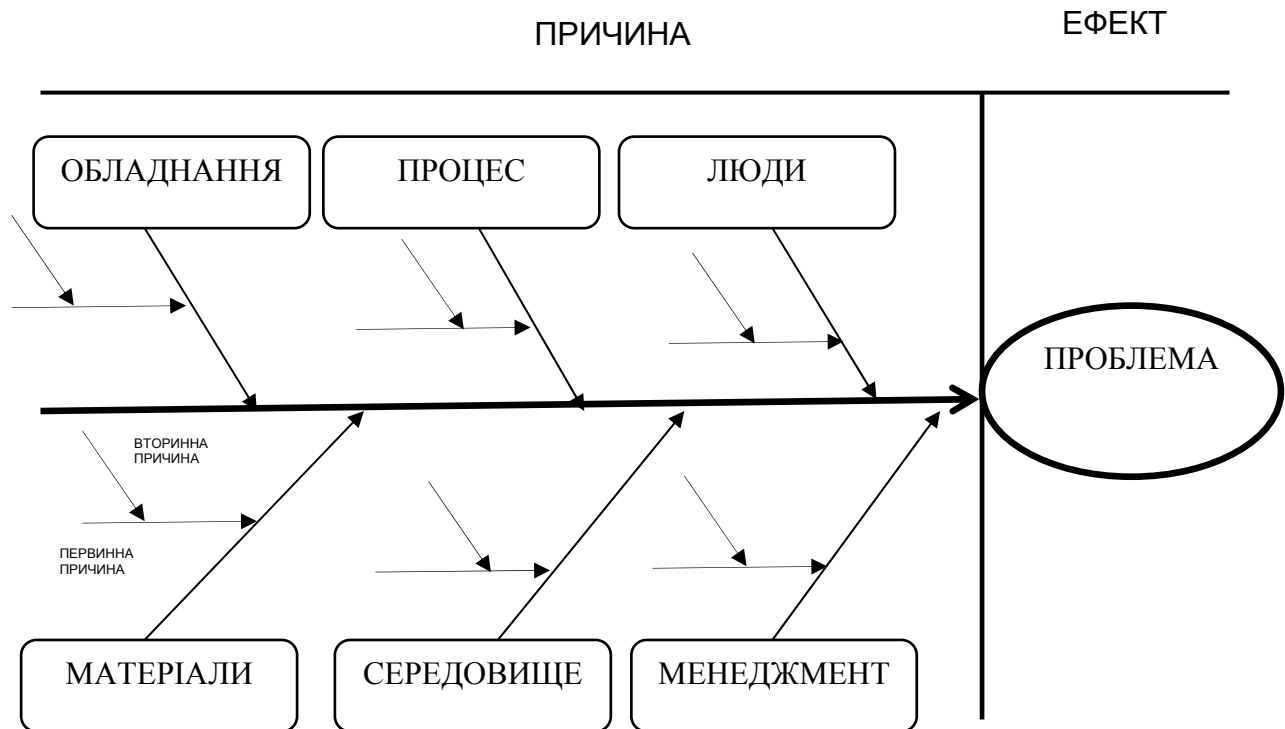


Рис. 4.13 - Схематичне представлення методу «риби»

Ще одним методом прийняття рішень є так звані «інтелектуальні карти» або *майнд-меппінг*, коли весь процес прийняття рішення розкладається на окремі складові. Особливу увагу при застосуванні даного методу прийняття рішення приділяють формулюванню мети, описанню проблеми (на рис. 13 - це описання проекту), аналізу її передумов (контекст), визначенню ресурсів, стратегічних альтернатив та плану дій.

Прогнозування — це метод прийняття рішення, у якому використовуються накопичений в минулому досвід і теперішні припущення щодо майбутнього для його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна брати за основу для планування. Виділяють неформальні, кількісні та якісні методи прогнозування.

Неформальні методи прогнозування включають в себе вербальну інформацію, письмову інформацію та бізнес-розвідку [37]. *Вербальна інформація* – це усні повідомлення, зокрема чутки, які керівник бере до уваги приймаючи рішення. *Письмові повідомлення* – це різного розу звіти, аналітичні записки та доповіді, які узагальнюють думки окремих людей щодо можливого розвитку ситуації. *Бізнес розвідка або конкурентна розвідка* (англ. *competitive intelligence*) – це збирання даних з різних джерел та їх подальша обробка, які здійснюються з метою підвищення конкурентоспроможності фірми на основі дотримання норм законодавства та ділової етики. Бізнес розвідку варто

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

відрізнати від *промислового шпіонажу* – незаконного отримання та використання інформації, яка становить службову, комерційну або іншу таємницю з метою отримання додаткових конкурентних переваг.

До *кількісних методів прогнозування* належать *аналіз часових рядів* та *причинно-наслідкове моделювання*.

Аналіз часових рядів. Іноді відомий як проекція тренда, аналіз часових рядів заснований на припущенні, що минулі події дозволяють передбачити майбутнє. Аналіз полягає у виявленні тенденцій минулого та продовження їх у майбутнє.

Каузальне (причинно-наслідкове) моделювання. Каузальне моделювання — це спроба спрогнозувати те, що відбудеться в подібних ситуаціях, шляхом дослідження статистичної залежності між розглянутим фактором і іншими перемінними (наприклад, визначення залежності між рівнем особистих доходів, обсягами будівництва та ставкою з іпотечного кредитування). Мовою статистики ця залежність називається *кореляцією*.

Три найбільш поширені *якісні методи прогнозування* – це сукупна думка продавців, модель очікування споживача та метод експертних оцінок.

Сукупна думка продавців – досвідчені торговельні агенти часто прекрасно пророкують майбутній попит.

Модель очікування споживача – це прогноз, заснований на результатах опитування клієнтів організації. Останніх просять оцінити власні потреби у майбутньому, а також висловити нові вимоги до товару чи послуги, яку надає фірма. Зібравши всі отримані таким шляхом дані та виходячи з власного досвіду, керівник здатний визначити сукупний попит.

Метод експертних оцінок – опитування фахівців для узагальнення їх оцінок стосовно очікуваного розвитку подій на ринку.

Під *якістю управлінського рішення* у менеджменті розуміють ступінь відповідності рішення внутрішнім вимогам (стандартам) фірми [34]. При розробці і реалізації управлінського рішення керівник повинен приділяти увагу кожному етапу процесу розробки і реалізації рішень, оскільки якість виконання кожного етапу визначає загальну оцінку якості всього управлінського рішення. Вимірювання якості управлінського рішення є доволі складним завданням, оскільки завжди міститиме у собі деякий суб'єктивізм. Одним зі способів формалізації оцінки якості може бути її вимірювання у відносних одиницях від 0 до 1, коли найнижчому рівню якості (мети не було досягнуто) присвоюється значення 0, а вищому (рішення реалізоване, мети досягнуто) - 1 [34]. Загальна якість управлінського рішення у такому випадку обчислюється як добуток значень якостей усіх складових її етапів, стадій і операцій, що виконуються послідовно.

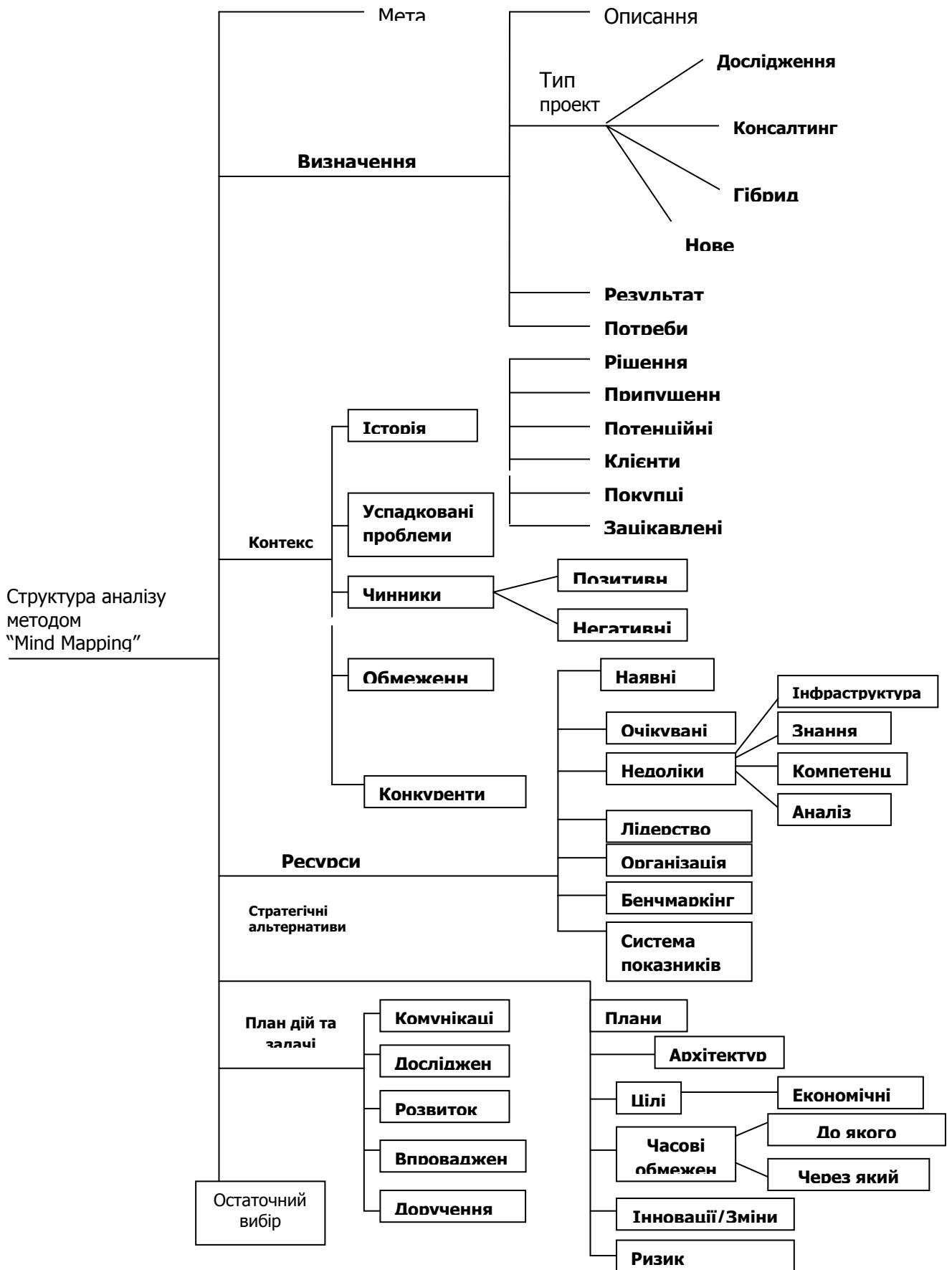


Рис. 4.14 - Метод майнд-меппінгу: інтелектуальна карта

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

Таблиця 4.2 - Класифікація методів обґрунтування і прийняття управлінських рішень

Методи обґрунтування і прийняття управлінських рішень	
<i>Кількісні</i> Фактори впливу можна оцінити кількісно	<i>Якісні</i> Фактори впливу не піддаються кількісному вимірюванню
<i>Економіко-аналітичні</i> - Точка беззбитковості	<i>Експертні методи</i> - Метод Дельфі
<i>Математичного програмування</i> - Лінійне програмування	<i>Прогнозування</i> - Сукупна думка продавця - Модель очікування споживача. - Експертні оцінки.
<i>Математичної статистики</i> - Теорія ігор - Теорія черг	
<i>Прогнозування</i> - Аналіз часових рядів (регресивне) - Казуальне (причинно-наслідкове)	

РЕЗЮМЕ

Діяльність менеджера з керування діями інших людей називається процесом управління. У спрощеному вигляді її зазвичай уявляють як послідовність виконання загальних функцій менеджменту, втім насправді процес управління являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих функцій, методів, управлінських рішень та інших категорій менеджменту. Метою управлінського процесу є досягнення результативності організації та ефективності її функціонування. Учасниками управлінського процесу виступають суб'єкти та об'єкти управління, предметом діяльності яких є інформація щодо стану організаційної та операційної підсистем організації. Управлінська діяльність стає неможливою без наявності у керівника актуальної та правдивої інформації. Така інформація узагальнюється у вигляді звітів, аналітичних довідок, балансів та усних пояснень, надаючи можливість оперативно реагувати на зміни стану окремих елементів системи управління та адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища фірми.

До особливостей процесу управління відносять його безперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність та надійність. Ці особливості проявляються при реалізації управлінських процедур – цілевизначення, інформаційного забезпечення, аналітичної діяльності, вибору варіанту дій, реалізації рішення та зворотного зв'язку. Результатом реалізації зазначених процедур стає управлінське

рішення – вибір, який робить керівник для виконання своїх посадових обов'язків. Управлінські рішення класифікуються за унікальністю, за характером прийняття та за умовами прийняття. В залежності від наявності у керівника інформації управлінські рішення приймаються в умовах визначеності, невизначеності та ризику.

Моделі прийняття управлінських рішень дозволяють визначити чотири основні стилі прийняття рішення на основі рівня сприйняття невизначеності керівником та способу його мислення. Керівники з раціональним способом мислення в залежності від обставин будуть застосовувати директивний або аналітичний стиль прийняття рішень, а керівники з інтуїтивним способом мислення – поведінковий або концептуальний. Спосіб прийняття рішення також визначається ступенем формалізації проблеми та її структурованістю. Для прийняття рішення у формалізованих та структурованих ситуаціях можуть бути застосовані кількісні методи (лінійне програмування, економічний аналіз тощо), у той час як нові та незвичні проблеми зазвичай вирішуються за допомогою якісних методів, таких як метод Дельфи або інтелектуальні карти.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттям «категорія менеджменту», «місія організації» та «мета організації».
2. Назвіть предмет управлінського процесу, його учасників та засоби здійснення.
3. Опишіть управлінський цикл Шухарта-Демінга.
4. Поясніть зміст основних управлінських процедур: цілевизначення, інформаційного забезпечення, аналітичної діяльності, вибору варіанту дій, реалізації рішення та зворотного зв'язку.
5. Поясніть особливості процесу управління.
6. Дайте визначення управлінського рішення.
7. Наведіть класифікацію управлінських рішень.
8. Опишіть умови прийняття управлінських рішень та визначте фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень.
9. У чому проявляється взаємозалежність управлінських рішень?
10. Коротко прокоментуйте стилі прийняття управлінських рішень.
11. Поясніть відмінності між якісними та кількісними методами прийняття управлінських рішень.
12. Наведіть приклади кількісних методів прийняття управлінських рішень у менеджменті.
13. Прокоментуйте основні підходи до прийняття рішень.
14. Опишіть зміст методів платіжної матриці та дерева рішень.
15. Для чого застосовується метод «риби» при прийнятті рішень?
16. Опишіть сутність методу «інтелектуальної карти».
17. Наведіть класифікацію методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

18. Дайте визначення поняття «прогнозування».
19. Опишіть неформальні методи прогнозування.
20. Наведіть приклади кількісних методів прогнозування.
21. Назвіть якісні методи прогнозування.
22. Як можна визначити якість управлінського рішення.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. Оберіть правильне визначення місії організації:

- а) головна мета діяльності, пов'язана із задоволенням потреби за межами організації, причина її існування;
- б) головна мета діяльності, пов'язана з забезпеченням прибутковості та ефективності організації;
- в) конкретні результати діяльності у визначених функціональних сферах, пов'язані з задоволенням потреб різних груп споживачів;
- г) призначення організації, яке полягає у визначенні потреб зовнішніх клієнтів та співвіднесенні цих потреб з можливостями організації.

2. Учасниками процесу управління є:

- а) суб'єкт та об'єкт управління;
- б) керуюча та керівна підсистеми;
- в) об'єкт управління;
- г) суб'єкт управління.

3. Визначте, що з наведеного нижче не належить до управлінських процедур:

- а) діагностика проблеми;
- б) інформаційне забезпечення;
- в) аналітична діяльність;
- г) реалізація рішення.

4. Вивчення предмета управлінської праці за допомогою поділу на складові елементи називають:

- а) аналізом;
- б) синтезом;
- в) систематизацією;
- г) структуруванням.

5. Менеджер-оптиміст в умовах невизначеності зробить вибір:

- а) максимаксний;
- б) максимінний;
- в) мінімаксний;
- г) мінімінний.

6. Коли можна визначити ефективність рішення?

- а) коли рішення реалізовано;
- б) коли рішення сформульовано;

- в) коли рішення обране;
- г) коли рішення прийняте.

7. Скорегувати прийняте рішення дозволяє:

- а) зворотній зв'язок;
- б) вибір критеріїв;
- в) вибір альтернатив;
- г) встановлення обмежень.

8. Визначте, які з наведених нижче методів прогнозування належать до неформальних:

- а) вербальна інформація;
- б) еталонне передбачення;
- в) казуальне прогнозування;
- г) логічно-інтуїтивний підхід.

9. Платіжна матриця не використовується у випадках, коли:

- а) з повною визначеністю відомо те, що може відбутися;
- б) результати прийнятого рішення залежать від обраної альтернативи;
- в) існує розумно обмежене число альтернатив;
- г) результати прийнятого рішення залежать від того, які події в дійсності мають місце.

10. Платіжна матриця не використовується у випадках, коли:

- а) з повною визначеністю відомо те, що може відбутися;
- б) результати прийнятого рішення залежать від обраної альтернативи;
- в) існує розумно обмежене число альтернатив;
- г) результати прийнятого рішення залежать від того, які події в дійсності мають місце.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Підприємство ТОВ «Промінь» займається виробництвом побутової хімії, має достатньо гарну репутацію. Усі п'ять років, які підприємство на ринку, продажі були стабільними. Але перед керівництвом ТОВ «Промінь» постала проблема – останні вісім місяців продажі мають тенденцію до зниження. Менеджери підприємства повинні з'ясувати та вирішити це питання. ТОВ «Промінь» має обмежені фінансові ресурси, тому на даний час керівництво не може залучити сторонніх експертів. Керівництво приймає рішення вирішити це власними зусиллями, менеджерами ТОВ «Промінь» було запропоновано розглянути такий метод як «мозковий штурм».

ЗАПИТАННЯ:

1. Чому саме цей метод було розглянуто менеджерами ТОВ «Промінь»?
2. Як проводити «мозковий штурм» на підприємстві?
3. Чому вирішення питання за допомогою цього метода повинно задовольнити керівництво підприємства?

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – сформувати у студентів розуміння сутності та змісту функції планування.

Студенти мають вміти:

1. Пояснити зміст функції планування.
2. Назвати види планування.
3. Класифікувати плани в організації за визначеними ознаками.
4. Описати основні елементи планування.
5. Надати визначення поняття «цілі організації».
6. Характеризувати цілі організації.
7. Розрізняти цілі та завдання організації.
8. Класифікувати цілі та задачі організації.
9. Описати сутність управлінського дослідження сильних та слабких сторін організації.
10. Знати інструменти планування.
11. Розуміти зміст процесу постановки цілей: традиційного підходу та методу управління за цілями.
12. Надати визначення поняттям «стратегія» та «стратегічне планування».
13. Назвати види стратегій в організації.
14. Пояснити зміст політики, правил та процедур в організації.
15. Назвати види бюджетів в організації.
16. Знати етапи складання бюджету.

5.1. Сутність і зміст планування як функції менеджменту

Про що пишемо: Сутність планування та його зміст. Види планування. Класифікація планів організації. Основні елементи системи планування.

Важливість планування стала зрозуміла людству ще на ранніх етапах його розвитку. У Давньому Єгипті складна система іригаційних споруд для зрошення полів дозволяла планувати врожаї зерна, не залежачи при цьому від періоду розливів Нилу, а планування доходів державної скарбниці Стародавнього Риму здійснювалося в залежності від обсягів надходження грошей з різних джерел. Похід Наполеона I на Росію закінчився невдачею [55], яка призвела до виникнення голоду та загибелі війська зимою 1812 року, значною мірою через відсутність планів постачання амуніції і продовольства для французької армії та її швидкі темпи просування всередину Росії. Несприятливі прогнози щодо економічного розвитку США протягом 1980-тих років змусили топ-менеджмент компанії «Дженерал Електрик» запланувати і здійснити масштабну реструктуризацію, перетворивши конгломерат різнорідних компаній на високоприбутковий бізнес та зосередившись на ключовому ринку енергетичного машинобудування.

В сучасній управлінській науці функція планування розглядається як визначення цілей та необхідних для їх досягнення задач і ресурсів [39]. В роботі професора Бойко [8] планування визначається як «наукове передбачення перспектив розвитку підприємства, засноване

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

на знанні дії економічних законів, засіб впровадження науково розроблених перспектив і активного впливу на всі процеси, які відбуваються в ході виробництва і збуту конкурентоздатної продукції». У більш широкому розумінні процес *планування включає в себе визначення цілей організації та задач, а також формування загальної стратегії для досягнення цих цілей, створення ієрархічної (впорядкованої за пріоритетністю та термінами реалізації) структури планів для поєднання і координації всієї діяльності компанії* [47]. Ключовими елементами системи планування є *плани, тобто низка попередньо обдуманих дій, об'єднаних послідовно для досягнення мети впродовж визначеного терміну часу*.

Іншими словами, в процесі реалізації функції планування менеджери визначають результат, якого необхідно досягти організації (або її окремим підрозділам) та способи його досягнення (дії, що необхідно виконати для досягнення результату).

Оскільки планування належить до загальних функцій менеджменту, то ним займаються всі без виключення керівники (менеджери), проте за видами воно може мати неформальний або формальний характер. Формальне планування передбачає фіксацію цілей та задач документальними засобами (на паперових або електронних носіях інформації), а також узгодження між собою цілей організації з цілями її підрозділів та окремих співробітників.

Планування завжди орієнтовано на майбутнє і пов'язане з прогнозуванням. Однак прогнозування і планування не тотожні між собою. Прогнозування дозволяє керівнику з визначеною імовірністю зробити припущення стосовно того, яким *може бути* становище організації у майбутньому, тоді як планування дозволяє визначити те, яким *повинно бути* її становище, надаючи його опис у якісних категоріях або у кількісному вимірі, визначаючи роботи, що мають бути виконані для досягнення цього становища, та виділяючи ресурси, необхідні для виконання цих робіт.

В різних управлінських культурах плануванню відводиться різне значення. В культурах, які називають поліактивними (азійські, арабські та країни латино-романського кластеру) плани можуть розглядатися у вигляді орієнтиру (часто – вельми узагальненого), за яким організація рухається у майбутнє, а в культурах моноактивних (Велика Британія, США, країни Скандинавії та деякі інші) плани мають силу об'єктивної реальності, причому особлива увага тут приділяється вчасності їх виконання та послідовності реалізації дій, визначених керівництвом організації. У той час як дрібні фірми та одноосібні підприємці найчастіше планують свою діяльність неформальним способом, більшість середніх та великих організацій формалізують цей процес

шляхом офіційного фіксування очікуваних (бажаних) результатів своєї діяльності, визначення переліку необхідних задач (робіт) та розподілу цих робіт на компоненти, а також встановлення періодів часу, протягом яких мають бути виконані відповідні роботи (задачі) та досягнуті очікувані результати.

Важливість планування діяльності організації пояснюється чотирма основними причинами:

- 1) завдяки плануванню визначається напрям розвитку організації (фірми), а також можлива оцінка розбіжностей між її існуючим та бажаним станом;
- 2) планування дозволяє враховувати вплив чинників внутрішнього і зовнішнього середовища на розвиток організації (фірми) та готуватися до його несприятливих змін у майбутньому;
- 3) планування дозволяє нормувати витрати ресурсів (таких як матеріали, сировина або робоча сила) та забезпечувати їх раціональне та ефективне використання організацією;
- 4) в процесі планування керівництвом визначаються стандарти, придатні на подальших етапах для здійснення функції контролювання.

У роботі С. Робінса і М. Коултер [47] пропонується класифікувати плани організації за наступними ознаками: широтою охоплення (стратегічні та операційні), часовим періодом планування (короткострокові та довгострокові), за характером (загальні та конкретні) та частотою використання (одноразові та постійні). М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі класифікують плани за широтою охоплення (стратегічні та тактичні) та часовим періодом планування (короткострокові, середньострокові та довгострокові) [37].

У нашому посібнику ми пропонуємо класифікувати плани так як це представлено у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1 - Класифікація планів організації

Класифікаційні ознаки			
Широта охоплення	Горизонт планування	Характер	Частота використання
Стратегічні Оперативно-тактичні	Короткострокові Середньострокові Довгострокові	Загальні Конкретні	Одноразові Постійні

Широта охоплення плану змінюється в залежності від того, яка кількість підрозділів організації (фірми) бере участь у його реалізації. У випадку розробки планів, які мають забезпечити досягнення всією організацією бажаного результату у майбутньому та в яких зафіксовано загальні організаційні цілі та визначено теперішнє становище

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

організації у її робочому середовищі, такі плани будуть називатися «стратегічними». На відміну від них, оперативно-тактичні плани охоплюють більш короткі періоди часу, є більш специфікованими у визначенні підрозділів, що їх реалізують, та більш конкретизованими в переліку робіт, що мають бути виконаними. Стратегічні плани, як правило, включають формулювання цілей організації (визначення її пріоритетів), у той час як на рівні оперативно-тактичних планів цілі поєднуються із визначеними способами їх досягнення. Оперативно-тактичні плани завжди є короткостроковими



Рис. 5.1 - Послідовність процесу планування в організації

Під горизонтом планування ми будемо розуміти період часу, протягом якого має бути реалізований відповідний організаційний план. Короткострокові плани розраховані на період до одного року, довгострокові – плануються на період від трьох років та більше. Короткострокові плани називаються оперативно-тактичними і поділяються на річні, квартальні та оперативні (тривалість останніх може бути від одного дня до двох місяців). Середньострокові плани орієнтовані на період від одного до трьох років. Довгострокові плани визначаються на період понад три роки. Середньострокові і довгострокові плани відносяться до стратегічних планів. При цьому деталізація змісту робіт та конкретизація очікуваного стану організації (її мети) зменшується зворотно пропорційно до збільшення тривалості горизонту планування. Тому найбільш конкретними і деталізованими будуть саме короткострокові плани (оперативно-тактичні), у той час як середньострокові зазвичай містять лише узагальнене описання бажаних показників, які треба досягти, а довгострокові плани часто лише визначають напрям розвитку організації на концептуальному рівні, надаючи загальне уявлення про те, яким має бути її майбутній стан. У деяких дослідників [8] довгострокові плани мають назву

«планів прогнозування», що підкреслює їх перспективний ті імовірнісний характер.

За характером планування виділяють конкретні та загальні плани. Конкретні плани формулюються дуже детально та це не дозволяє трактувати їх у неправильний спосіб під час реалізації. Конкретні плани містять описання визначених результатів робіт, перелік дій, що необхідно виконати для досягнення кожного результату, та встановлюють зв'язок між досягненням кожного проміжного результату із кінцевою метою організації. Загальні плани є більш гнучкими, встановлюючи лише основні орієнтири для їх виконавців, тоді як деталізація дій відбувається в залежності від ситуації. Саме тому загальні плани розробляються там, де наші знання про середовище діяльності є недостатніми, або саме середовище є мінливим (швидко змінним).

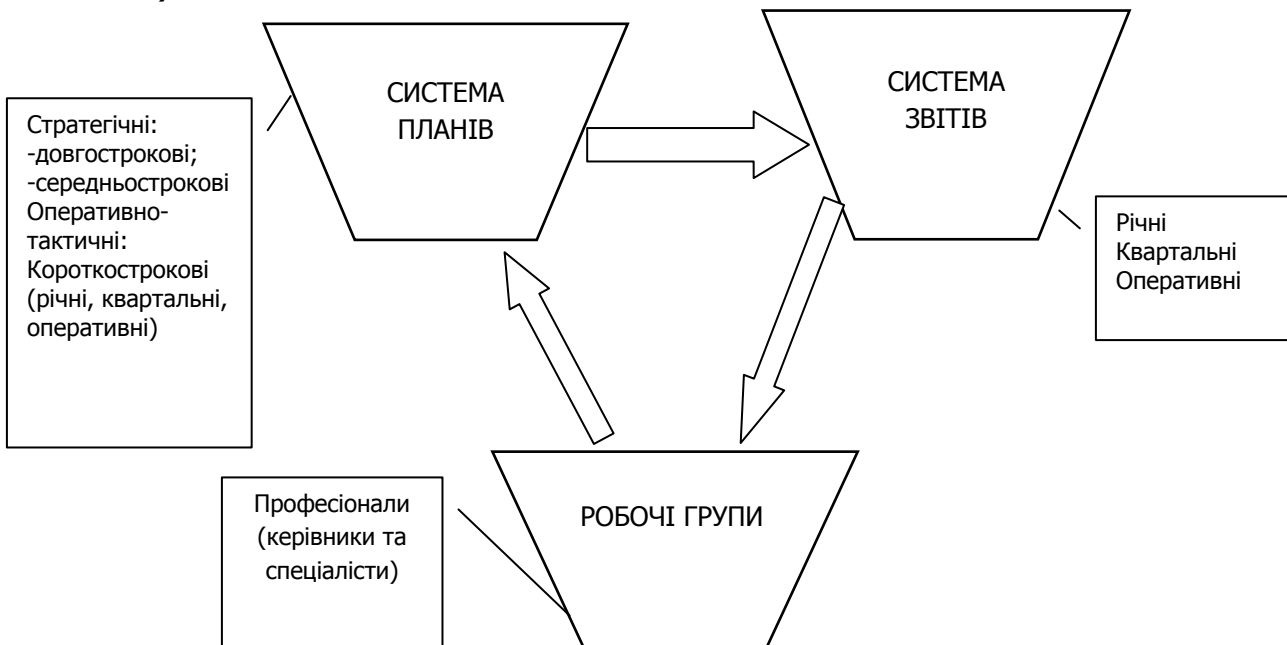


Рис. 5.2 - Елементи системи планування фірми

За частотою використання плани можуть розроблятися для роботи у звичайних ситуаціях або для унікальних, неординарних умов роботи, які вимагають від керівників (менеджерів) прийняття нестандартних та незапрограмованих рішень. У першому випадку мова йде про постійні плани – вони розробляються періодично протягом всього терміну існування організації. У другому випадку план буде використано лише один раз через зміну загальної ситуації й факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

На рис. 5.1 наведено послідовність процесу планування в організації. Згідно з цією моделлю після постановки цілей відбувається

визначення заходів та дій, які мають призвести організацію до їх досягнення, а також складаються плани координації різних видів діяльності (стратегічні та оперативно-тактичні).

На рис. 5.2 представлено складові елементи системи планування. Елементами системи планування зазвичай вважають керівників-управлінців та інших професіоналів, які об'єднуються у робочі групи для розробки системи стандартів діяльності та описання (кількісного й якісного) системи цілей організації. Водночас, враховуючи те, що в основу планування покладено процес перетворення інформації в дані та знання із відповідним документарним оформленням результатів управлінської праці, розуміння системи планування можна умовно обмежити до системи планів організації (фірми).

5.2. Цілі організації як внутрішня змінна

Про що пишемо: Цілі організації та їх характеристики. Класифікація цілей та задач організації. Управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації. Інструменти планування. Процес постановки цілей: традиційний підхід та метод управління за цілями.

Цілі організації та їх характеристики.

Основою процесу планування виступають цілі організації. Ми вже розглядали їх у попередньому розділі, але нагадаємо, що *цілі (або мета) організації – це конкретні результати діяльності або бажаний стан, якого необхідно досягти організації.* У нашому посібнику організаційні цілі та задачі (завдання) вивчаються як дві окремі категорії – цілі є результатом дій, а задачі – самими діями. Хоча іноді здається, ніби комерційні організації мають єдину мету – отримання прибутку, насправді це не так. Хоча більшість організацій нашого часу визначають глобальну (головну) мету для себе, яку називають *місією*, така мета має надто узагальнений і довгостроковий характер та не спрямована безпосередньо на отримання прибутку чи збільшення доходу від основної діяльності. Як зазначалося у розділі 4, *місія організації є головною метою її діяльності, пов'язаною із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації і є причиною існування останньої* [37]. Вдалі організаційні місії можуть залишатися актуальними протягом десятків років (є приклади, коли місії були незмінними впродовж половини століття), тому ключовим питанням при формулюванні місії є створення керівництвом організації таких умов, які б забезпечили стабільність її розвитку та сильні конкурентні позиції. Комерційний же аспект діяльності організації (прибутковість) є лише однією з таких умов, причому далеко не найважливішою. Історія має багато прикладів фірм, які приносили надприбутки та зникали через кілька років, залишаючи акціонерів та кредиторів у розпачі,

через це розумний керівник (менеджер) повинен брати до уваги й інші, некомерційні фактори впливу на успіх компанії – інтереси споживачів, ставлення суспільства, особисті якості працівників, цінності компанії тощо. У найбільш загальному вигляді формулювання місії організації повинно містити відповіді на наступні запитання [42]:

1. Якою підприємницькою діяльністю займається фірма (що ми виробляємо чи які послуги надаємо)?

2. Хто є нашими клієнтами та які потреби наших клієнтів ми можемо задовольнити?

3. Якого типу організаційний клімат існує всередині фірми та який тип людей приваблює наша організація?

Таким чином, система планів організації включає в себе її головну мету (місії), загальні організаційні цілі, а також цілі її різноманітних підрозділів (причому не всі такі підрозділи приносять прибуток). Цілі на рівні підрозділів мають бути узгоджені як з загальними цілями організації в цілому, так і з особистими цілями конкретних виконавців. Процес планування стає успішним саме тоді, коли мета організації усвідомлюється і визнається кожним її учасником, починаючи від вищого керівника і закінчуючи стажером. Роль цілей полягає у спрямуванні діяльності організації у напрямку, який був обраний керівництвом організації (фірми). На основі формування керівництвом уявлення про бажаний стан організації, у її членів формується усвідомлення необхідності певних дій, які пізніше перевіряються (контролюються) керівниками і порівнюються зі стандартами (тим, як мали виконуватися такі дії та з результатами, які очікували отримати розробники цілей). В процесі постановки цілей особливе значення має правильність їх формулювання, та їх відповідність основним характеристикам. Такі характеристики часто відомі як «критерії СМАРТ»:

- 1) *Специфікація* – конкретність та визначеність цілей дозволяє керівництву організації (фірми) максимально повно уявити бажані результати діяльності та оцінити витрати ресурсів для їх досягнення.
- 2) *вимірювання* – можливість описання бажаного результату діяльності організації у кількісних показниках (величина прибутку, норма рентабельності, обсяг виторгу від реалізації продукції) або за допомогою якісних категорій (задоволення клієнта, впізнаваність бренду, надійність обслуговування). У другому випадку необхідно надати визначення того, що розуміє керівництво під поняттями «впізнаваності бренду» (на основі яких ознак ми можемо визначити, що бренд є відомим серед споживачів) або надійності обслуговування (які саме характеристики дозволять визначити, що обслуговування є надійним).

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3) *Акцептування/досяжність* – цілі повинні бути досяжними для організації, оскільки люди досягають тих цілей, у реалізацію (досяжність) яких вони готові повірити.
- 4) *Релевантність/важливість* – цілі повинні бути важливими та значимими для організації, так як лише за таких умов остання буде витратити ресурси і зусилля співробітників на їх реалізацію.
- 5) *Тривалість* – період реалізації цілей повинен бути визначений у часі, із зазначенням моменту початку виконання завдань та їх завершення.

Класифікація цілей та задач організації.

Щодо класифікації цілей організації, то вона здійснюється за п'ятьма основними критеріями: рівнем абстракції, об'єктом спрямованості, ступенем відкритості, організаційним рівнем та часовим інтервалом (табл. 5.2).

Також класифікація цілей та завдань організації дозволяє враховувати їх важливість (пріоритетність) та створювати ієрархію цілей (завдань). При виконанні цих функцій менеджери використовують *принцип Парето* та *метод АБВ-аналізу*. *Визначення пріоритетності – це прийняття рішень керівником (менеджером) стосовно того, яким цілям (задачам) організації необхідно надавати першочергове, а яким другорядне значення.*

Таблиця 5.2 - Класифікація цілей організації [34]

Критерії класифікації	Види цілей організації
1. Рівень абстракції	1.1. Місія організації 1.2. Цілі організації 1.3. Задачі організації
2. Об'єкт спрямованості	2.1. Фінансові цілі 2.2. Цілі, що пов'язані з виробництвом 2.3. Цілі, що пов'язані з ринком діяльності організації 2.4. Цілі, що пов'язані з персоналом 2.5. Цілі, що пов'язані з дослідженнями та розробками
3. Ступінь відкритості	3.1. Заявлені (офіційно проголошені) цілі 3.2. Фактичні (закриті, таємні) цілі
4. Організаційний рівень	4.1. Загальні організаційні цілі 4.2. Дивізійні цілі 4.3. Групові цілі 4.4. Індивідуальні цілі
5. Часовий інтервал	5.1. Короткострокові цілі 5.2. Середньострокові цілі 5.3. Довгострокові цілі

Метод АБВ-аналізу базується на розподілі усієї сукупності цілей та задач організації на три категорії (А, Б, В). Розподіл цілей та задач менеджером на категорії базується на таких закономірностях [5]:

категорія А – найважливіші завдання, що складають приблизно 15% від усієї кількості завдань, що буде виконувати менеджер та забезпечують 65% внеску у досягненні поставленої мети;

категорія Б – важливі завдання, що складають в середньому 20% від загальної кількості завдань менеджера та забезпечують 20% внеску у досягненні поставленої мети;

категорія В – менш важливі завдання, що становлять 65% від загальної кількості виконуваних менеджером завдань та внесок яких у досягнення поставленої мети дорівнює 15%.

Важливою складовою АБВ-аналізу є процедура вибору пріоритетів на основі ранжування задач за категоріями. При цьому для віднесення задачі (завдання) до категорії найважливіших остання має задовольняти наступним умовам:

- бути критично важливою для реалізації організаційної мети (системи цілей);
- впливати на успішність виконання інших завдань;
- невиконання такого завдання загрожує організації несприятливими наслідками;
- від якості виконання завдання залежать результати діяльності організації в цілому, її окремих підрозділів чи виконавців;
- успішність виконання завдання впливає на визначення розміру винагороди виконавця.



Рис. 5.3 - Класифікація цілей за задач за рівнем пріоритетності на основі методу АБВ-аналізу

Принцип Парето є подібним до принципів АБВ-аналізу: згідно з ним 20% зусиль організації витрачається для виконання справді

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

найважливіших організаційних завдань, які на 80% визначають результат діяльності організації (організаційну мету) [5]. Решта 80% зусиль організація витрачає на другорядні завдання, які визначають її результат діяльності на 20%. Таким чином, принцип Парето, як і метод АБВ-аналізу, спрямовує керівників на виділення першочергових завдань, які найбільшою мірою впливають на досягнення організацією поставлених цілей.

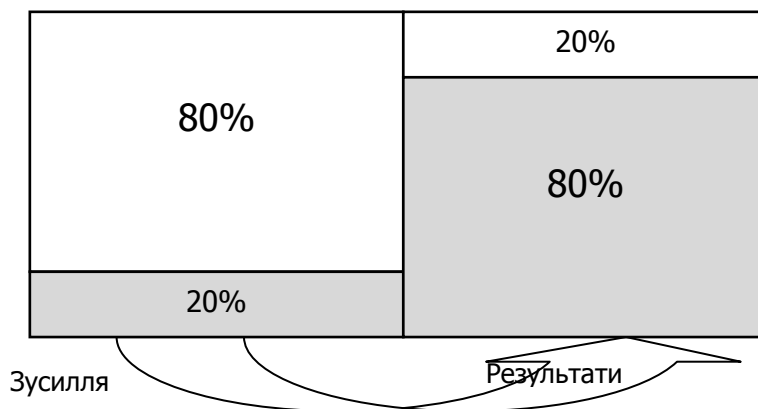


Рис. 5.4 - Принцип Парето

Управлінське дослідження сильних та слабких сторін організації.

Для здійснення процесу планування керівникам необхідно зібрати дані про стан справ в організації та оцінити її можливості. З цією метою ними проводиться управлінське дослідження.

Управлінське дослідження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації, призначену для виявлення її сильних і слабких сторін. Під час обстеження зазвичай беруть до уваги п'ять функціональних областей організації — маркетинг, фінанси, операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру та образ корпорації.

При дослідженні функції маркетингу керівники аналізують стан справ у сімох загальних областях [37]:

1. Частка ринку і конкурентоздатність продукції (послуг) фірми.
2. Різноманіття і якість асортименту виробів.
3. Ринкова демографічна статистика.
4. Ринкові дослідження і розробки.
5. Передпродажне і післяпродажне обслуговування клієнтів.
6. Ефективний збут, реклама і просування товару.
7. Прибутки.

Аналіз фінансового стану (функціональної області фінансів) здійснюється шляхом вивчення бухгалтерських балансів та фінансових звітів організації (фірми), визначенням співвідношення між власним та запозиченим капіталом, оцінки результатів фінансової, господарської та інвестиційної діяльності фірми, рівня ліквідності активів та їх

доходності. Саме під час проведення дослідження фінансового стану організації можливе виявлення існуючих та потенційних «зон кризи» та визначення її ринкової привабливості для інвесторів (кредиторів) порівняно з конкурентами.

Дослідження сфери виробництва (операцій) дозволяє менеджерам (керівникам) зібрати дані про стан справ у ключових сферах діяльності організації. Для організацій, що займаються виробничою діяльністю, досліджують саме процеси виробництва, у той час як для організацій, що працюють у сфері послуг, увага зосереджується на дослідженні операцій. При цьому керівники повинні дати відповіді на наступні запитання:

1. Чи здатна організація виготовляти продукцію або надавати послуги за ціною меншою, ніж це роблять її конкуренти? Які причини заважають цьому?

2. Чи має організація доступ до нових технологій та матеріалів? Від кого ми отримуємо напівфабрикати та сировину – від одного постачальника чи від декількох? Чи задоволені ми своїми постачальниками та чи вважаємо їх надійними партнерами?

3. Яким є стан оновлення (зносу) основних засобів виробництва? Чи достатніми для оновлення виробничого устаткування є амортизаційні відрахування фірми? Чи існує потреба в технологічному оновленні основних засобів?

4. Наскільки матеріальні запаси та запаси готової продукції впливають на витрати організації? Чи існує можливість зменшення складських витрат? Наскільки ефективно діє логістична система організації? Чи існують механізми контролю якості вхідних матеріалів та виготовленої продукції?

5. Чи залежить попит на продукцію (послуги) організації від сезонних коливань? Якою є структура робочої сили на підприємстві? Якими є показники продуктивності праці на підприємстві?

6. Чи існує можливість створення нового і унікального ринку, який не обслуговують зараз конкуренти організації?

7. Наскільки існуючий процес виробництва відповідає сучасним вимогам?

Персонал організації досліджується з точки зору визначення його відповідності тим стратегічним цілям та завданням, які поставлені перед організацією. Дослідження цієї функціональної області пов'язане із визначенням культури та організаційного клімату корпорації. Обидві категорії – культура та клімат організації – безпосередньо пов'язані з людьми, що працюють у організації, проте повинні чітко розрізнятися між собою. Культура організації (також відома як корпоративна культура) часто є наслідком бажання

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

керівництва бачити речі у «правильному вигляді» і відіграє роль зовнішньої оболонки складного суспільного явища, яким є сучасна організація. Організаційний клімат відображує реальне сприйняття керівниками всіх рівнів та рядовими співробітниками тих цінностей, які задекларовані корпоративною культурою, тому він (організаційний клімат) дозволяє зрозуміти сутність організації та рівень задоволення окремих працівників соціальною взаємодією всередині неї (організації). Так само як дії окремої особи визначаються її цінностями, звичаями, переконаннями й очікуваннями, так і діяльність організації визначається сукупністю ціннісних настанов та орієнтирів її. Керівництво використовує корпоративну культуру та існуючий у організації клімат для залучення працівників визначених типів і для стимулювання бажаних проявів поведінки.

Результатом управлінського дослідження має стати визначення сучасного стану організації та ідентифікація її ключових компетенцій – тих конкурентних переваг (існуючих чи потенційних), які роблять її унікальною з точки зору її споживачів і надають їй перевагу над конкурентами. Саме на розвиток та закріплення цих ключових компетенцій і мають бути спрямовані ресурси організації, саме ці конкурентні переваги повинні братися до уваги при постановці керівництвом організації загальних і конкретних цілей діяльності

Інструменти планування.

Управлінське дослідження сильних і слабких сторін організації здійснюється за допомогою інструментів планування, до яких відносять ПЕСТ–аналіз, SWOT-аналіз та Бостонську матрицю.

Фактори	Оцінка впливу фактору на діяльність організації	Значення фактору для діяльності	Загальна оцінка
Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Шкала оцінок від 1 до 5, де 1 – вкрай негативний вплив, 5 – дуже сприятливий вплив даного фактору на діяльність організації	Ваговий коефіцієнт: шкала оцінок від 1 до 3, де 1 – дуже незначний вплив, 2 – помірний вплив, 3 – сильний вплив фактору на діяльність організації	Результат для окремого фактору визначається множенням оцінки впливу на значення, для групи факторів – як середнє арифметичне їх загальних оцінок

Рис. 5.5 - Загальний вигляд матриці для ПЕСТ-аналізу

ПЕСТ-аналіз або аналіз політичних (П), економічних (Е), соціальних (С) та технологічних (Т) факторів середовища діяльності організації є доволі поширеним управлінським інструментом, оснований на методі експертного оцінювання. Група експертів визначає перелік важливих факторів та проводить їх оцінку із врахуванням значення кожного конкретного фактору для діяльності організації (система вагових коефіцієнтів). Отримані оцінки узагальнюються і на цій основі робиться висновок про рівень сприятливості середовища та перспективи роботи організації в таких умовах. Загальний вигляд таблиці ПЕСТ-аналізу наведено на рис. 5.5.

СВОТ (SWOT)-аналіз є важливим інструментом стратегічного планування і є аналізом сильних і слабких сторін організації (англ. - Strengths and Weaknesses, SW), а також можливостей (перспектив) та загроз зовнішнього середовища (англ. – Opportunities and Threats, OT) шляхом їх вербального моделювання у вигляді матриці (рис. 5.6). Для описання переліку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз організації використовують експертів, які також допомагають у ранжуванні отриманих результатів за їх значимістю.

При проведенні аналізу СВОТ керівники повинні розуміти взаємозв'язок між оцінкою внутрішнього середовища фірми (яке значною мірою описується при аналізі її сильних та слабких сторін) та зовнішнім середовищем діяльності (описується при аналізі можливостей та загроз фірми).

Сильні сторони організації (фірми) пов'язані з її ключовими компетенціями, її конкурентними перевагами, джерелами яких можуть бути нові товари, ефективне виробництво, швидка реакція на постійні зміни потреби основних клієнтів, наявність патентів та наукових розробок, мережа постійних постачальників чи створена система контролю якості продукції. Сильні сторони організації визначають її можливості на ринку, так само як її слабкі сторони визначають загрози для неї.

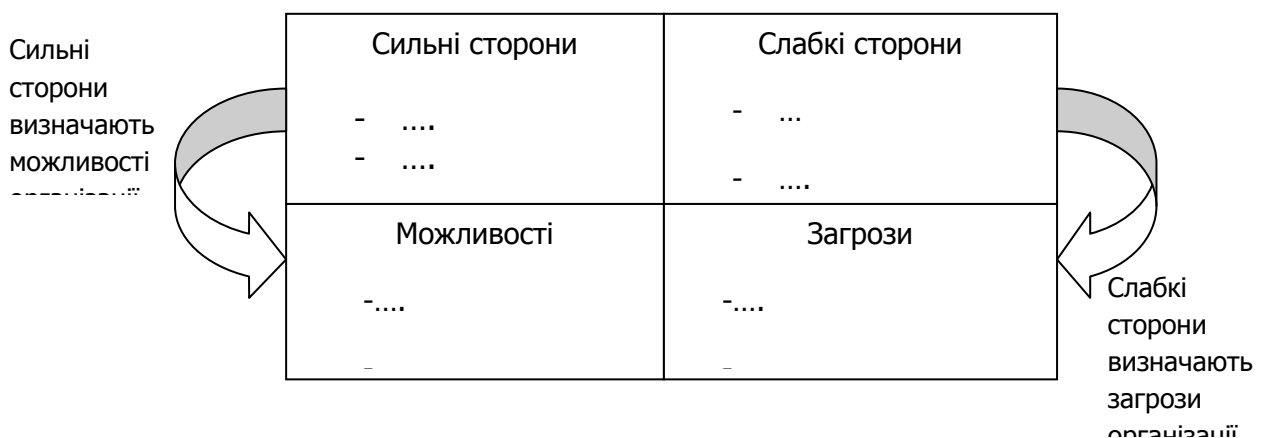


Рис. 5.6 - Загальний вигляд матриці СВОТ-аналізу

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Ще одним поширеним інструментом управлінського дослідження є *Бостонська матриця* (повна назва – «Матриця Бостонської консалтингової групи» або BCGM). Матриця була створена консультантами Бостонського банку у другій половині ХХ століття та мала на меті допомогти потенційним інвесторам у пошуку об'єктів для інвестицій на основі співставлення даних про ринкову позицію фірми-реципієнта (її частку ринку) та динаміку розвитку (темпи розвитку галузі). Загальний вигляд матриці Бостонської консалтингової групи наведено на рис. 5.7.



Рис. 5.7 - Бостонська матриця

Основна ідея Бостонської матриці полягає у тому, що підрозділи бізнесу, розташовані у кожному з чотирьох секторів, приносять різні доходи (генерують різні грошові потоки) та мають управлятися в залежності від цього [42]:

1. Дійна корова: бізнес, що володіє значною часткою ринку та має низькі темпи зростання; створює значний грошовий потік, який може бути використаний для розвитку інших видів бізнесу, що розвиваються. В нашій країні роль дійних корів традиційно виконують підприємства аграрного сектору, мінерально-сировинної галузі та гірничо-видобувного комплексу, розподіл ренти (доходів) від діяльності яких є основною формування капіталу нових видів бізнесу.

2. Собака: бізнес, який має низьку частку ринку, низькі темпи зростання та часто є найбільшим споживачем грошового потоку. Такі види бізнесу мають слабкі конкурентні позиції, а інвестування в їх розвиток пов'язане з високими ризиками.

3. Зірка: бізнес, що має високу частку ринку та високі темпи зростання. Такі організації мають сильні конкурентні позиції, характеризуються високою доходністю, але вимагають значних витрат ресурсів для подальшого розвитку.

4. Знак запитання: бізнес, що має незначну частку ринку, високі темпи зростання, вимагає великих інвестицій грошових коштів для підтримання зростання і є ризикованим через низьку доходність діяльності.

Процес постановки цілей: традиційний підхід та метод управління за цілями.

Процес постановки цілей організації може відбуватися двома способами – традиційним та на основі управління за цілями. Традиційний підхід передбачає, що цілі формулюються на верхніх рівнях управлінської ієрархії, а згодом розкладаються на цілі нижчого рівня, при цьому норми для співробітників визначаються їх керівниками. За такого підходу ситуація в цілому узагальнюється та стає цілісною лише на рівні вищих керівників компанії, а при передачі цільових настанов до нижчих рівнів організації виникає необхідність їхньої деталізації та уточнення. Зворотним наслідком такого «уточнення» може бути зміна змісту цілей та втрата ними узгодженості та чіткості формулювань. Приклад невдалого формулювання і уточнення цілей умовного вуглевидобувного підприємства наведено на рис. 5.8.

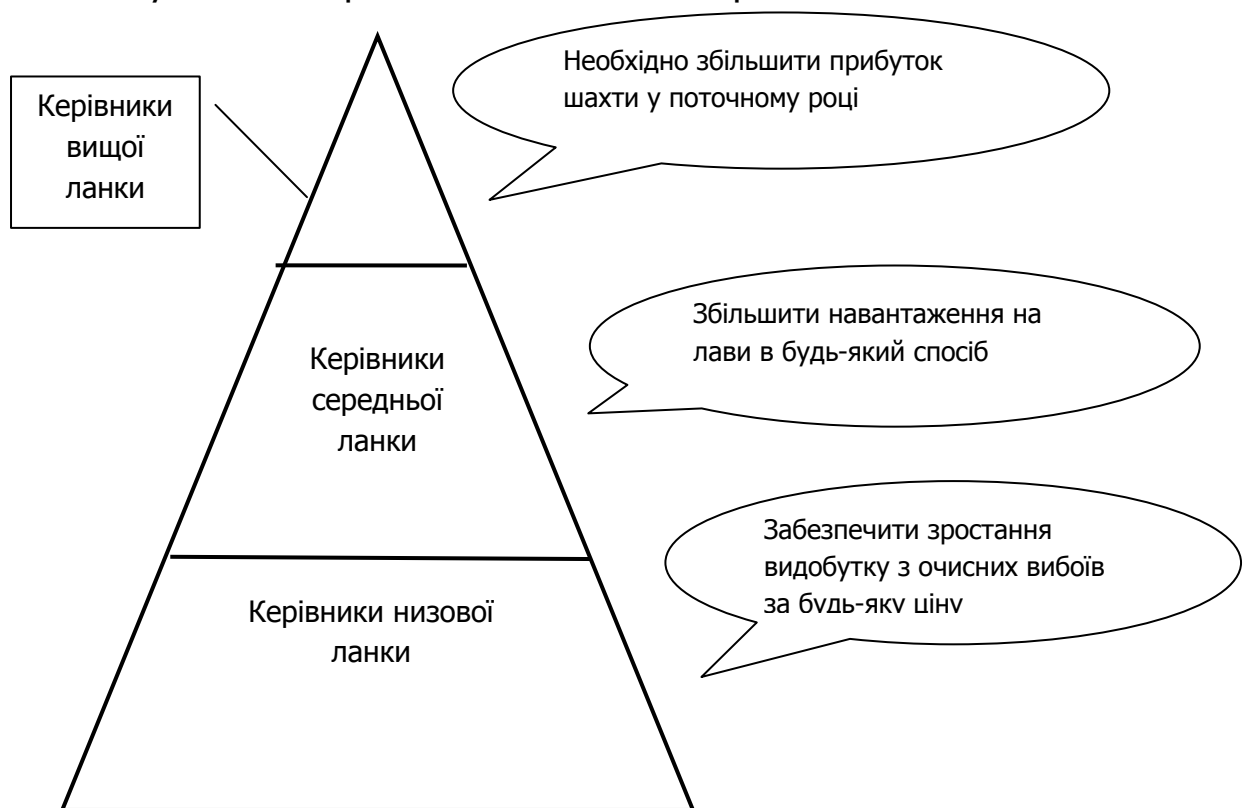


Рис. 5.8 - Традиційний підхід до постановки цілей

Недоліки традиційного підходу до постановки цілей призвели до пошуку нових управлінських методів планування, найбільш відомим серед яких став метод *MBO (management by objectives — MBO)* або *управління за цілями*. Цей метод був запропонований Пітером Друкером і містить чотири основних елементи: конкретність (визначеність) мети, сумісне (керівник та підлеглий) прийняття рішення, точно визначений час реалізації мети та наявність зворотного зв'язку про хід реалізації мети (її досягнення).

В результаті було створено систему планування, яка дозволяє взаємодіяти менеджерам та робітникам в процесі постановки цілей, періодично оцінювати успішність досягнення запланованих результатів, коригувати заплановані показники та використовувати результати роботи працівників як основу для визначення розміру їх персональних винагород. Управління за цілями складається з таких етапів [47]:

1. Формулювання загальних цілей та стратегії організації.
2. Розподіл загальних цілей між окремими підрозділами організації.
3. Спільна розробка керівниками підрозділів і керівниками організації конкретних цілей для своїх підрозділів.
4. Спільна розробка окремих цілей для кожного співробітника підрозділу.
5. Розробка планів взаємодії для досягнення цілей та їх узгодження між керівниками та підлеглими.
6. Впровадження планів роботи.
7. Періодичне корегування планів в процесі зворотного зв'язку між виконавцями та керівниками.
8. Визначення розміру винагороди виконавців на основі показників продуктивності їх праці.

Таким чином управління за цілями поєднує планування діяльності із контролем виконання запланованих показників та з матеріальним стимулюванням (заохоченням) працівників, виступаючи комплексним управлінським інструментом.

5.3. Стратегічне планування

Про що пишемо: Стратегічне планування. Види стратегій. Політика, правила та процедури. Бюджети.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень керівництва, спрямованих на розробку специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації [37]. *Стратегією* називають детальний і комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей [37].

Задача стратегічного планування полягає у забезпеченні нововведень та змін в організації, зокрема, стосовно розподілу

ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації й організаційного стратегічного передбачення. Стратегія формулюється і розробляється вищим керівництвом організації, однак в її реалізації беруть участь керівники всіх рівнів. Саме при формуванні стратегії проявляються концептуальні навички керівників – здатність до абстрактного мислення, узагальнень та прийняття рішень в умовах невизначеності. Відсутність здатності і готовності у керівників (менеджерів) до формування довгострокових планів є ознакою їх професійної непридатності та не кваліфікованості. Чим більш впевненою у своєму майбутньому є організація, тим більшими будуть періоди її стратегічного (перспективного) планування. Для національної економіки нашої країни, яка базується на «коротких грошах» – господарських операціях, пов'язаних з купівлею та швидким перепродажем активів на зовнішніх та внутрішньому ринках, характерним є відсутність саме довгострокових стратегій розвитку – навіть найбільші фінансово-промислові групи та корпорації планують свою діяльність лише на середньострокову (два-три роки) перспективу.

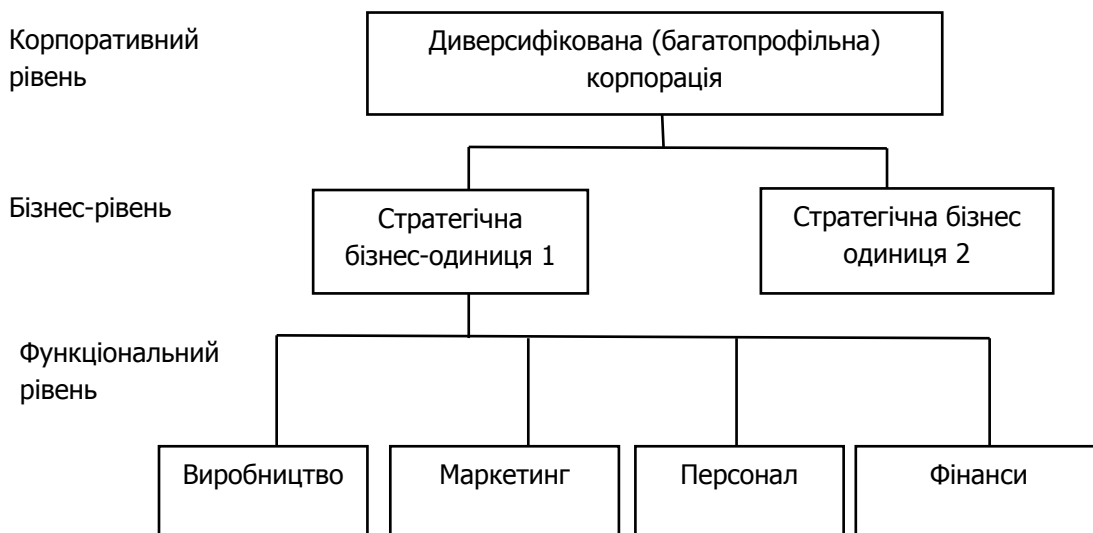


Рис. 5.9 - Стратегічні рівні організації

Для монопродуктивних (таких, що виробляють один вид продукції чи надають один тип послуг) організацій керівництво може розробити єдиний стратегічний план, проте для багатопрофільних організацій цього буде замало. Так, корпорація СКМ займається виробництвом металу, видобутком вуглеводнів (вугілля), генерацією електроенергії та володіє засобами масової інформації, група Приватбанку поєднує активи у засобах масової інформації з нафтовим, хімічним, феросплавним бізнесом та банківським бізнесом [26] – для таких багатопрофільних організацій виникає потреба у формулюванні окремих стратегій. В свою чергу, необхідність формулювання окремих

стратегічних планів призводить до необхідності розрізняти стратегії корпоративного рівня, бізнес рівня та функціонального рівня (рис. 5.9)

Стратегії корпоративного рівня визначають, якими видами підприємницької діяльності має займатися організація в цілому. Передумовою формування корпоративної стратегії є проведення аналізу зовнішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес контролю керівництва фірми за факторами, які впливають на організацію ззовні. Керівництво в процесі аналізу можливостей та загроз фірми повинно відповісти на такі запитання:

1. Де зараз знаходиться організація?
2. Де має знаходитися організація у майбутньому?
3. Що повинно зробити керівництво, щоб організація перемістилася з існуючого положення у бажаний стан?

Стратегії бізнес рівня визначають комплекс заходів, які мають забезпечити формування ключових компетенцій та збереження конкурентних позицій організації у кожному окремому напрямі бізнеса. Стратегії бізнес рівня розробляються зазвичай для стратегічних *бізнес-одиниць* – *напрямів підприємницької діяльності організації, які діють незалежно та самостійно формулюють свої стратегічні плани.* Підтримання стратегій бізнес-рівня забезпечується реалізацією стратегій функціонального рівня, які стосуються планів дій керівництва організації в сфері маркетингу, виробництва, фінансів та управління персоналу.

Всі зазначені стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу та бути гнучкими, з можливістю здійснення їхньої модифікації і переорієнтації. На основі даних про стан функціональних областей організації, аналізу її зовнішнього середовища діяльності та прогнозних оцінок майбутнього керівники організації (менеджери) визначають основні альтернативи стратегічних дій. До даних чотирьох альтернатив відносяться обмежене зростання, зростання, скорочення, а також комбінування (поєднання трьох стратегій).

Обмежене зростання. Для стратегії обмеженого зростання характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, який має бути скорегованим із врахуванням зміни вартості грошей (інфляції). Стратегія обмеженого зростання застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли організація задоволена своєю ринковою позицією. Організації обирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії на ринку. У такому випадку організація планує збільшити свій прибуток у наступному році на 1% (порівняно з базовим роком) із врахуванням середньорічного рівня інфляції. Якщо не враховувати останнього показника, то замість реального зростання прибутку підприємство

може отримати збиток: у ситуації, якщо річна інфляція дорівнюватиме 10%, зростання річного прибутку на 1% призведе до втрати 9% коштів у цінах базового року ($-10\% + 1\% = -9\%$).

Стратегія обмеженого зростання зазвичай обирається фірмами, які на секторі Бостонської матриці належать до групи «дійних корів».

Зростання. Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання є другою найбільш поширеною альтернативою. Вона застосовується в галузях, які динамічно розвиваються та в галузях зі швидкою зміною технологій (ІТ-сектор, комунікації, високотехнологічні виробництва). Даній стратегії можуть дотримуватися керівники, що прагнуть до *диверсифікованості* - розподілення сфер діяльності з метою мінімізації господарських ризиків - своїх фірм або хочуть покинути ті ринки, що перебувають у стагнації - під цим терміном розуміють нульове або від'ємне зростання економіки, збільшення безробіття та зменшення віддачі від капітальних інвестицій. У галузі з високим рівнем конкуренції відсутність зростання може означати банкрутство організації. У статичній галузі відсутність зростання може призвести до хронічної збитковості організації через зменшення платоспроможного попиту та погіршення рівня життя.

Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. *Внутрішнє зростання* може відбутися шляхом розширення асортименту товарів (рис. 5.10).

Так, у наведеному нижче прикладі, молокозавод забезпечує збільшення свого виторгу від реалізації (доходу) та зростання частки ринку за рахунок пропозиції нових видів кисломолочної продукції – молочних йогуртів та десертів. Таке розширення асортименту дозволяє розширити коло споживачів його продукції.

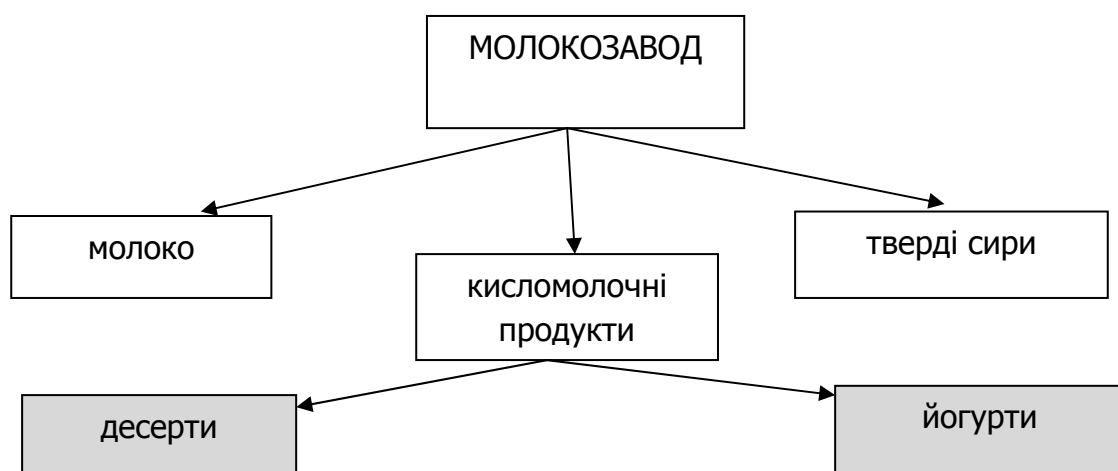


Рис. 5.10 - Внутрішнє зростання фірми

Зовнішнє зростання може відбуватися в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання. У випадку вертикального зростання фірма купує своїх постачальників або споживачів з метою створення «ланцюжка цінності», тобто отримання повного контролю над процесом створення вартості кінцевого продукту (послуги). Такі організації називаються «вертикально інтегрованими компаніями». На рис. 5.11 утворення такої вертикально інтегрованої організаційної структури відбувається при купівлі металургійним підприємством своїх постачальників – коксохімічного заводу та вугільної шахти (формування ланцюжку «вугілля-кокс-метал»).

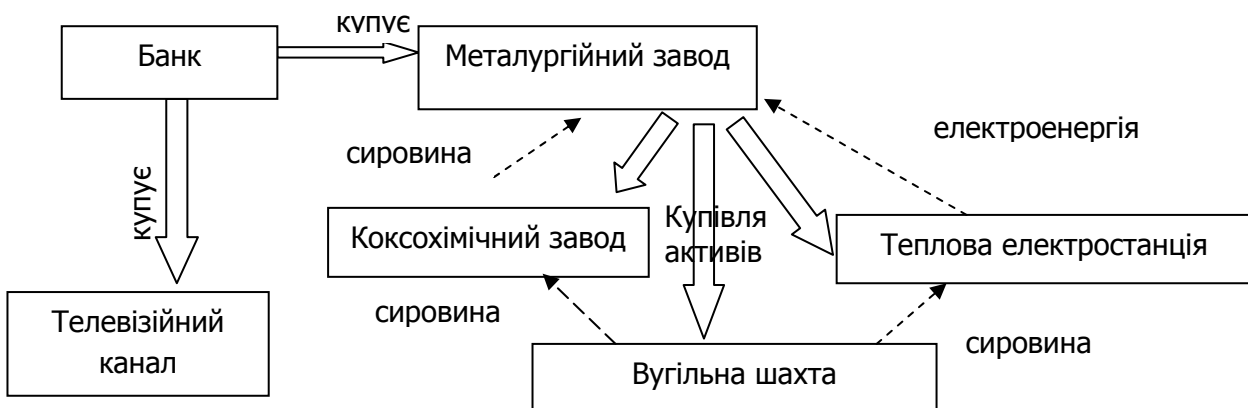


Рис. 5.11 - Горизонтальне та вертикальне зростання фірм

Горизонтальне зростання відбувається тоді, коли фірма купує підприємства, що діють в інших, не пов'язаних із нею галузях. У наведеному прикладі – це купівля банком телевізійного каналу та металургійного заводу, а також купівля металургійним заводом теплової електростанції. Зовнішнє зростання може призводити до утворення конгломератів, тобто об'єднання фірм, що діють у не пов'язаних між собою галузях: якщо основним власником активів групи на рисунку буде банк, то окрім своєї ключової сфери (фінансових послуг) він поширить свої бізнес-інтереси на сферу засобів масової інформації (телеканал) та матеріальне виробництво (ланцюжки «вугілля-кокс-метал» та «вугілля-електроенергія»). У такому випадку виникає диверсифікована організація, яка має можливість обирати пріоритетні напрями інвестування в залежності від стану ринку та перспектив розвитку галузей матеріального виробництва та фінансових послуг.

Скорочення. Альтернативою, яку називають стратегією останнього засобу, є стратегія скорочення. Рівень цілей при обранні цієї

стратегії встановлюється нижче досягнутого в минулому рівня. Стратегію скорочення обирають в кризових ситуаціях, коли необхідною є реструктуризація або санація компанії, а також при загрозі банкрутства. У стратегії скорочення може бути декілька варіантів:

1. *Ліквідація.* Найбільш радикальним варіантом скорочення є повний розпродаж матеріальних запасів і активів організації.

2. *Відсікання зайвого.* Часто фірми вважають доцільним ліквідувати або продати збиткові підрозділи чи види діяльності.

3. *Скорочення і переорієнтація.* За стагнації економіки фірми вважають за необхідне скоротити частину своєї діяльності в спробі збільшити прибутки або перейти до випуску нових видів продукції (надання нових видів послуг).

Комбінування. Стратегії поєднання всіх стратегічних альтернатив найчастіше дотримуються великі фірми, які активно діють у декількох галузях. Стратегія комбінування являє дозволяє фірмі активно діяти у одних напрямках бізнеса (обираючи стратегії обмеженого зростання та зростання) і мінімізуючи свою присутність в інших (застосовуючи стратегію скорочення).

При обранні стратегій організації її менеджери беруть до уваги результати SWOT-аналізу. Взаємозв'язок між стратегіями бізнес-рівня та станом зовнішнього і внутрішнього середовища фірми показаний на рис. 5.12. За умов наявності унікальних конкурентних переваг у фірми та сприятливого бізнес-середовища із великою кількістю можливостей, менеджери обирають стратегію зростання або стратегію обмеженого зростання, залежно від технологічних можливостей фірми та стану галузі. Унікальні конкурентні переваги фірми у поєднанні із загрозами зовнішнього середовища змушують менеджерів застосовувати стратегії комбінування, позбуваючись своїх неліквідних активів (ресурсів та майна, що не приносить очікуваного прибутку) та використовуючи існуючі сильні сторони фірми для забезпечення стратегій зростання. Великі можливості бізнес-середовища у поєднанні з небезпечними слабкими сторонами фірми так само змушують менеджерів до застосування стратегій комбінування з метою зберегти корпоративну стабільність компанії (збалансувати її доходи та витрати на прийнятному рівні). Вибір стратегії скорочення відбувається у випадку, коли існуючі загрози зовнішнього середовища не можуть бути компенсовані сильними сторонами фірми через відсутність у неї унікальних конкурентних переваг.

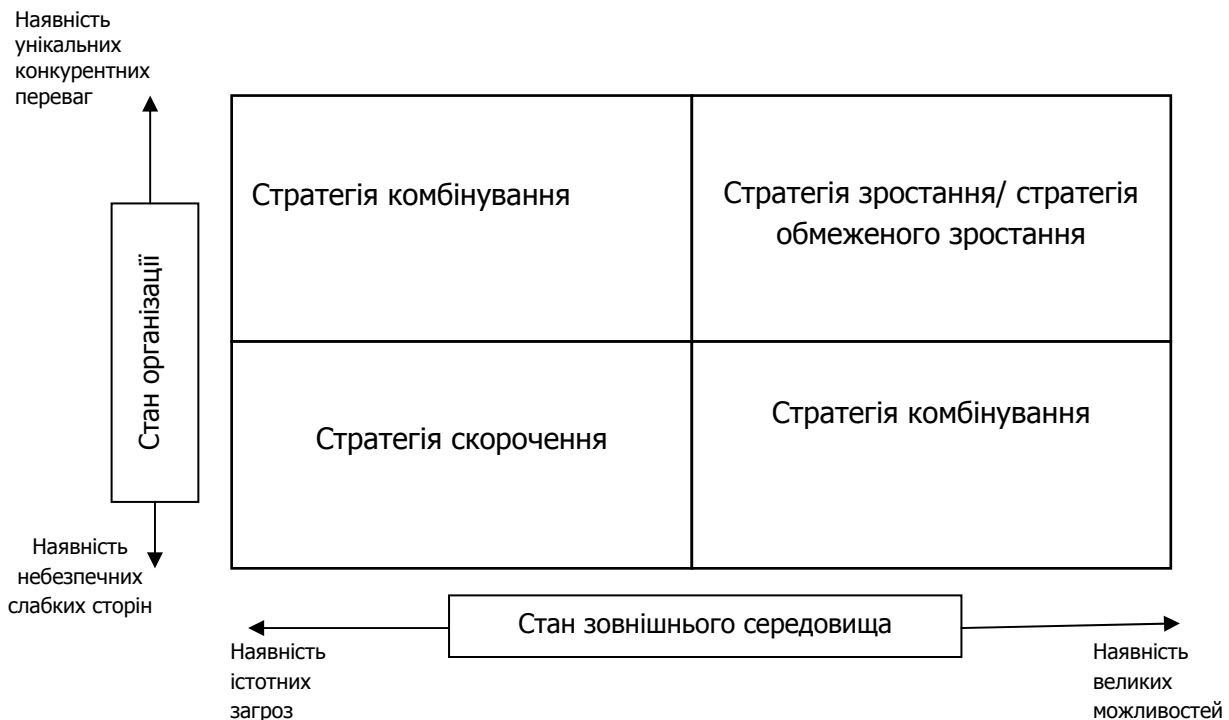


Рис. 5.12 - Основні стратегії бізнес-рівня та SWOT-аналіз

Політика, правила та процедури. Бюджети.

Як відомо, короткострокові (оперативно-тактичні) цілі розробляються керівництвом організації та керівниками підрозділів на основі стратегічних цілей та узгоджуються з ними. Це означає, що видобувна ділянка на шахті не може видобути вугілля більше, ніж здатна транспортувати на поверхню система підйому, а цех з виробництва кузовів автомобілебудівного заводу повинен узгоджувати свої обсяги випуску продукції зі збиральним та фарбувальним цехами та з планами вищого керівництва заводу щодо загального обсягу випуску автомобілів. Такі короткострокові плани дій можуть бути розрахованими на кілька місяців, на кілька тижнів або на кілька днів. Іноді такі плани називають *тактичними* або тактикою діяльності організації. У нашому навчальному посібнику ми використовуємо термін для позначення цієї категорії планів «оперативно-тактичні». Для цієї категорії планів характерними є наступні характеристики:

1. Їх розробляють у розвиток стратегічних планів та з високим ступенем деталізації.

2. У той час як формуванням стратегії займаються керівники (менеджери) вищих рівнів, оперативно-тактичні плани розробляється на рівні керівництва середньої ланки.

3. Оперативно-тактичні плани завжди є короткостроковими, вони охоплюють період від декількох годин (днів, тижнів, місяців) до одного року.

4. На відміну від реалізації стратегічних планів, які проявляються у майбутньому, тактичні результати проявляються дуже швидко (оперативно) та співвідносяться з конкретними діями.

Після складання стратегічних та оперативно-тактичних планів керівництво організації має приступити до розробки додаткових орієнтирів, щоб уникнути неправильного тлумачення цих планів. Таким етапом у процесі реалізації є вироблення політики.

Політика являє собою загальні настанови (інструкції) для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей. Політика організації формулюється вищими керівниками на тривалий період часу.

Для координації управлінських дій однієї політики часто буває недостатньо. У цьому випадку керівництво розробляє спеціальні процедури. Таким чином, коли ситуація при ухваленні рішення має тенденцію до повторення, керівництво найчастіше вважає правильним заново застосувати випробуваний часом спосіб дій та виробляє стандартизовані вказівки. Таким чином, *процедура – це описання дії, яку варто виконувати в конкретній ситуації.*

Правило точно визначає, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації. На відміну від процедур, правила визначають поведінку менеджерів (керівників) у визначених умовах, у той час як процедури описують які саме дії та у якій послідовності повинен виконати менеджер у визначеній ситуації. У випадку, коли менеджер (керівник) не знає, яка саме рішення прийняти або яку дію виконати, він (керівник) повинен діяти згідно з правилом №1 менеджменту: «Якщо не знаєш як поступити – поступай згідно з законом (правилами організації)». У випадку, коли дії можуть суперечити правилам, менеджер повинен отримати *письмові розпорядження* (офіційний документ) від вищого керівництва, яке санкціонує такі дії та візьме на себе частину відповідальності за можливе недотримання вимог діяльності.

Однією з основних задач планування є найбільш ефективний *розподіл ресурсів*. Плани допомагають розподіляти використання ресурсів за напрямками підприємницької діяльності організації. Проте іноді у планах залишаються невирішеними фундаментальні питання: які саме ресурси є у наявності і як саме їх варто використовувати для досягнення цілей. Для з'ясування зазначених питань керівниками організацій складаються бюджети діяльності.

Бюджет являє собою кількісний план розподілу ресурсів за окремими визначеними напрямками діяльності організації [47]. При плануванні діяльності окремих підрозділів чи організації в цілому в бюджеті зазначаються необхідні доходи або витрати ресурсів у

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

грошовому (гривні) або матеріальному (людино-години, машино-години, коефіцієнти використання виробничих потужностей тощо).

В сучасному менеджменті виділяють бюджети доходів, витрат, прибутків, а також постійні та змінні бюджети.

Бюджет доходів являє собою особливий інструмент планування майбутніх доходів організації, у якому враховано дії конкурентів, вплив теперішніх витрат на майбутній розмір витрат, очікуваний попит на продукцію (послуги) фірми та майбутню ціну надання послуг (продажу продукції).

Бюджет витрат являє собою інструмент планування майбутніх витрат на підтримання основних видів діяльності організації для забезпечення ефективності функціонування останньої.

Постійний бюджет – це фінансовий план, який передбачає постійний рівень обсягів продажу або виробництва продукції. На відміну від постійного, *змінний бюджет* враховує витрати, які будуть змінюватися в залежності від обсягів виробництва [47].

Етапи складання бюджету. Весь процес складання бюджету можна розділити на чотири етапи:

1) оголошення вищим керівництвом загальних цілей фірми. У цьому випадку, незалежно від розміру організації, найбільш важливим питанням буде визначення прогнозованого рівня обсягу доходів від надання послуг (продажу товарів).

2) підготовка підрозділами оперативних кошторисів. Ці кошториси (бюджети відділів) розраховуються на визначений період часу (на квартал або рік).

3) вище керівництво проводить аналіз і перевірку пропозицій по бюджету і згодом підрозділи корегують свої пропозиції на основі розпоряджень вищого керівництва. Вище керівництво займається розподілом ресурсів всередині організації.

4) здійснюється підготовка підсумкових бюджетів, в яких обліковуються ресурсів і аналізується використання оборотних і основних засобів.

Процес оцінки стратегічного планування полягає у пошуку менеджером відповідей на п'ять запитань [37]:

1. Чи відповідає стратегія можливостям організації?
2. Чи враховується в стратегії припустимий ступінь ризику?
3. Чи володіє організація достатніми ресурсами для реалізації стратегії?
4. Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки і можливості?
5. Чи є дана стратегія найкращим способом застосування ресурсів фірми?

РЕЗЮМЕ

Функція планування є першою серед загальних функцій менеджменту та полягає у визначенні цілей та задач (завдань) організації, поєднанні та координуванні різних видів її діяльності. Цілі організації не повинні суперечити одна одній та мають відповідати наступним вимогам: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, важливими та вимірюваними у часі. Узгодження та координація цілей організації відбувається на основі застосування впорядкованої за пріоритетністю та термінами реалізації системи планів, тобто низки попередньо обдуманих дій, об'єднаних послідовно для досягнення мети впродовж визначеного терміну часу. Оскільки терміни реалізації планів (горизонти планування) можуть складати від кількох днів до десятків років, то зазвичай ведуть мову про стратегічний характер планування. Стратегією називають детальний і комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей. У найбільш загальному вигляді виділяють стратегії зростання (зовнішні та внутрішні), обмеженого зростання, скорочення та комбінування усіх вище наведених стратегій.

Передумовою розробки стратегії організації є проведення управлінського дослідження - методичної оцінки функціональних зон організації, призначеної для виявлення її сильних та слабких сторін. Управлінське дослідження відбувається за допомогою інструментів планування, до числа яких відносять ПЕСТ-аналіз, SWOT-аналіз та Бостонську матрицю.

На відміну від традиційного підходу до планування, який полягав у визначенні керівниками цілей та завдань підлеглих, сьогодні цей процес набув ознак двосторонньої співпраці. Метод планування під назвою «управління за цілями» передбачає спільне формулювання керівниками та рядовими працівниками організації цілей діяльності людей або підрозділів, а також визначення термінів їх реалізації.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттям «план організації» та «планування».
2. Назвіть причини, які зумовлюють важливість планування в організації.
3. Назвіть основні класифікаційні ознаки планів організації.
4. Наведіть класифікацію планів організації за характером планування та частотою використання.
5. Поясніть, які плани належать до стратегічних, а які до оперативно-тактичних.
6. Опишіть основні елементи системи планування організації.
7. Дайте визначення поняття «цілі організації». Наведіть характеристику цілей.

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

8. Назвіть критерії класифікації цілей організації.
9. Поясніть сутність методу АБВ-аналізу та методу Парето.
10. Які інструменти планування існують у менеджменті?
11. Опишіть метод ПЕСТ-аналізу.
12. Для чого призначений метод SWOT-аналізу?
13. Коротко прокоментуйте вплив сектору розміщення фірми у Бостонській матриці на вибір стратегії управління нею.
14. У чому полягає відмінність методу управління за цілями від традиційного підходу до визначення цілей в організації.
15. Дайте визначення поняттям «стратегічне планування» та «стратегія».
16. Назвіть види стратегій в залежності від ієрархічного рівня.
17. Поясніть сутність стратегії зростання. Чим відрізняється зовнішнє зростання від внутрішнього?
18. Дайте визначення поняттям «політика фірми», «правила фірми», «процедури фірми».
19. Дайте визначення поняття «бюджет». Назвіть види бюджетів в організації.
20. Назвіть основні етапи складання бюджету.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Управління за цілями – це метод керівництва, який:**

- а) передбачає спільне визначення керівниками та підлеглими професійних цілей підлеглих та забезпечує контроль за їх досягненням;
- б) передбачає самостійне визначення працівниками своїх професійних цілей, які узгоджуються з цілями окремого підрозділу;
- в) передбачає самостійне визначення керівниками професійних цілей своїх підлеглих на основі місії та бізнес-стратегій організації;
- г) передбачає визначення керівниками професійних цілей своїх підлеглих та забезпечення контролю виконання визначених цілей.

2. **Ключовими елементами системи планування є:**

- а) плани;
- б) прогнози;
- в) завдання;
- г) бюджети.

3. **За рівнем абстракції виділяють такі цілі:**

- а) задачі організації;
- б) загальні організаційні цілі;
- в) фінансові цілі;
- г) довгострокові цілі.

4. **Принцип Парето стверджує, що є:**

- а) 20% зусиль на 80% визначають результат діяльності організації;
- б) 80% зусиль на 20% визначають результат діяльності організації прогнози;
- в) 65% зусиль визначають на 20% результат діяльності організації;
- г) 20% зусиль на 100% визначають результат діяльності організації.

5. Комплекс заходів, які забезпечують формування ключових компетенцій та збереження конкурентних позицій організації у окремому напрямі бізнеса називають:

- а) стратегіями бізнес-рівня;
- б) стратегіями функціонального рівня;
- в) стратегіями бізнес-напрямку;
- г) стратегіями корпоративного рівня.

6. Стратегія внутрішнього зростання передбачає:

- а) збільшення виробництва за рахунок розширення асортименту товарів;
- б) збільшення виробництва за рахунок поглинання підприємств-постачальників;
- в) збільшення виробництва за рахунок поглинання підприємств-споживачів;
- г) збільшення виробництва за рахунок розширення кола постачальників.

7. У випадку, якщо фірма володіє значною часткою ринку та має низькі темпи зростання, її керівництво:

- а) використовує створений нею грошовий потік для розвитку інших видів бізнесу, що розвиваються;
- б) приймає рішення про вихід з ринку в наслідок нульового або від'ємного грошового потоку;
- в) інвестує значні кошти у посилення конкурентних позицій фірми та її розвиток;
- г) приймає рішення про застосування стратегій внутрішнього або зовнішнього зростання.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – ознайомити студентів з вертикальною та горизонтальною структуризацією управління, розподілом та делегуванням повноважень в організації.

Студенти мають вміти:

1. Описати зміст функції організування.
2. Надати визначення основних понять організаційної діяльності.
3. Назвати види робочих завдань.
4. Класифікувати технології організації та розуміти вплив технології на структуру організації.
5. Надати визначення категоріям організаційних повноважень, функціональних обов'язків, відповідальності.
6. Розрізняти управлінську та функціональну відповідальність.
7. Класифікувати організаційні повноваження.
8. Описати проблеми при делегуванні повноважень.
9. Надати визначення поняття «децентралізація».
10. Класифікувати організаційні структури управління.
11. Розуміти відмінності між централізованими та децентралізованими організаційними структурами управління.

6.1. Сутність функції організування та її місце в системі управління

Про що пишемо: Зміст функції організування. Поняття та складові організаційної діяльності. Види робочих завдань. Класифікація технологій організації.

Організування є другою загальною функцією менеджменту. Як складова процесу управління дана функція не має дискретного характеру, – керівник реалізує її безперервно та паралельно з функціями планування, мотивування та контролювання. За визначенням Мескона [37], організування як функція полягає у створенні структури фірми, яка надає можливість людям ефективно співпрацювати для досягнення загальних цілей.

Більш широке визначення функції організування пропонується Робінсом і Коултер [47], згідно з ним організуванням є визначення завдань, які мають бути виконані, та призначення виконавців цих завдань; групування робіт, створення структури звітності та визначення рівня прийняття управлінських рішень. В українських підручниках найчастіше пропонується наступне визначення *функції організування: це вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією та встановлення у ній системи зв'язків і відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей* (рис. 6.1).

Функція організування має два аспекти. Перший з них розглядає створення всередині фірми системи повноважень, які сполучають її вищих керівників організації з рядовими працівниками, надаючи

першим (керівникам) можливості розподілу та координації завдань. Другий аспект пов'язаний з розподілом організації на компоненти (підрозділи) відповідно до поставлених керівництвом цілей та сформульованих стратегій. Обидва аспекти пов'язані між собою, оскільки ключовим елементом і в першому, і в другому випадках є організація – соціальна система, яка виступає механізмом взаємодії людей в процесі виконання ними суспільно значимих робіт та засобом реалізації потреби людини у суспільному визнанні.

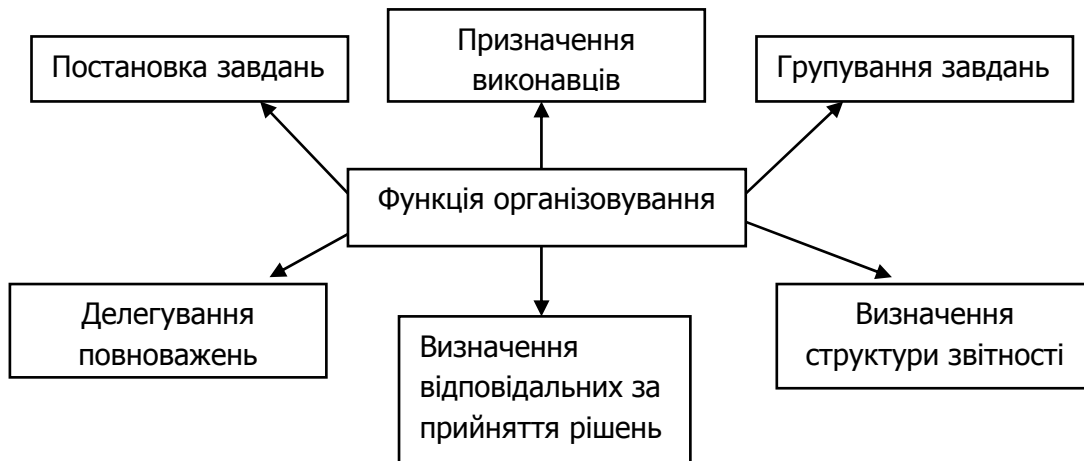


Рис. 6.1 – Функція організування в менеджменті

Засновник економічної теорії нового часу Адам Сміт у своїй фундаментальній праці «Дослідження про природу та причини багатства народів» [52] зазначав, що «розподіл праці у будь-якому ремеслі, незалежно від масштабів його впровадження, спричиняє відповідне зростання праці» й тому «праця, необхідна для виробництва окремого завершеного предмету, майже завжди розподіляється між великою кількістю людей». Відповідно, при реалізації функції організування керівник (менеджер) завжди буде прагнути знайти такий спосіб виконання робіт, який би забезпечив використання наявних організаційних ресурсів з максимальною віддачею. Такою «віддачею» для організації має стати результат її діяльності, тобто досягнення виконавцями завдання поставлених цілей.

В процесі робочої взаємодії відбувається горизонтальний розподіл праці між людьми або спеціалізація завдань, що пояснюється наявністю у виконавців спеціальних навичок, професійного досвіду, психологічних або фізіологічних характеристик, які сприяють виконанню певних, визначених видів робіт. Відповідно, горизонтальний розподіл праці – це розподіл всієї роботи на окремі компоненти. Керівники групують фахівців відповідної спеціальності у групи для забезпечення більш швидкого (за рахунок розподілу на компоненти) та

якісного (завдяки наявності спеціальних знань) виконання ними робіт. Іншими словами, керівники у створюють організаціях окремі підрозділи: виробничі цехи, відділи маркетингу, бухгалтерію або сектори з логістики.

Водночас, при залученні до виконання роботи великої кількості людей, виникає необхідність в узгодженні дій різних груп працівників та налагодженні каналів комунікації між ними. З цією метою в організаціях відбувається виокремлення з числа працівників тих осіб, які будуть брати на себе ролі керівників – інформувати групу, розподіляти ресурси, захищати інтереси групи перед третіми особами. Відбувається *вертикальний розподіл праці* в організації, тобто *відокремлення діяльності з координування роботи інших людей від безпосереднього виконання робіт*. Вертикальний розподіл праці призводить до виникнення організації як системи міжособистісних взаємин та до формування ієрархії (виникнення відносин субординації). Відносини субординації у невеликих за чисельністю організаціях, де є один керівник та невелика (до 50 осіб) група підлеглих призводять до формування плоских організаційних структур, приклад якої наведено на рис. 6.2. У таких організаціях функції власників та керівників часто є суміщеними, а вся управлінська праця виконується однією особою.



Рис. 6.2 – Плоска організаційна структура виробничої фірми

Втім у великих організаціях зазвичай виникає необхідність у залученні більшої кількості керівників до управління робітниками, а великий обсяг робіт вимагає передачі керівниками вищого рівня частини своїх управлінських повноважень (прав) керівникам технічного та управлінського рівнів. Приклад такої «вертикальної» структури управління наведено на рис. 6.3: директорів комбінату підпорядковуються сектор постачання, виробничо-диспетчерський сектор та сектор збуту. Керівнику сектора збуту підпорядкований регіональний менеджер зі збуту, який координує діяльність торговельного представництва, а саме торговельне представництво керує діяльністю торгових агентів, сервісного центру та складів. Відповідно, формується кілька ланок управління підприємством: Директор (вища ланка) – Керівники секторів та регіональні менеджери

зі збуту (середня ланка) – керівники торгівельних представництв (низова ланка).

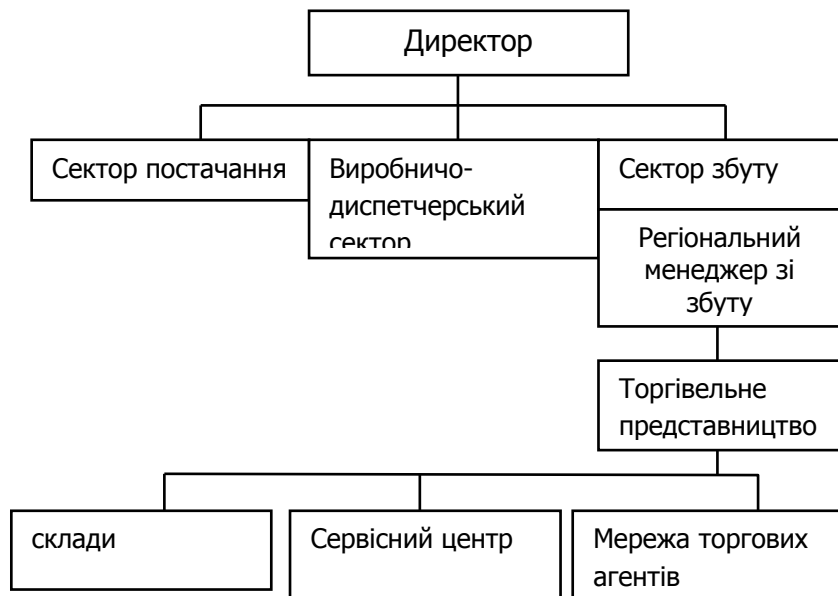


Рис. 6.3 – Відділ логістики промислового підприємства

Завданням керівників на кожному рівні є структурування робочих завдань, тобто їхня деталізація та розподіл на складові компоненти. Ці складові компоненти мають бути зрозумілими для виконавців та придатними до реалізації. Традиційно, у науці управління виділяють завдання, які полягають у роботі з людьми, інформацією або обладнанням. У першому випадку відбувається зміна характеристик персоналу організації або формування у нього необхідних фахових навичок, у другому – перетворення маси даних у впорядковану інформацію для прийняття управлінського рішення, а в третьому – використання існуючих потужностей обладнання для виготовлення продукту або надання послуги.

Види робіт та способи виконання завдань часто пов'язані з тими технологіями, які використовуються в організації. Найбільш поширеними є дві класифікації, які запропоновано британською дослідницею менеджменту Джоан Вудворд та американським соціологом Джеймсом Томпсоном. Класифікація Вудворд більшою мірою стосуються сфери матеріального виробництва, у той час як класифікація Томпсона також може бути придатною для аналізу організацій, що працюють у сфері послуг.

Згідно з думкою *Вудворд* всі технології виробничих фірм можна розділити на три категорії [37]:

1. *Одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво*, де одночасно виготовляється лише один або мала серія схожих виробів.

Прикладом такого виробництва є виготовлення творів мистецтва, предметів розкоші або унікального обладнання. Наприклад, автомобілі Rolls-Royce збираються індивідуально для кожного клієнта, а морські нафтові платформи виробляються у невеликій кількості через високу технологічну складність їх виготовлення та обмеженість ринків збуту.

2. *Масове або великосерійне виробництво* застосовується при виготовленні великої кількості виробів, які ідентичні один до одного або дуже схожі. Такий тип виробництва характеризується механізацією та роботизацією процесів виробництва, використанням стандартних деталей та конвеєрним способом збирання виробів. За рахунок роботизації та стандартизації робіт скорочуються витрати та здешевлюється вартість виробництва продукції, але це відбувається за рахунок втрати товаром оригінальності та унікальних властивостей. Ресторани швидкого харчування, автомобільні заводи, швейні та меблеві фабрики є прикладами поширення технологій масового виробництва, які дозволяють виготовляти товари у великих обсягах або обслуговувати більшу кількість людей.

3. *Безперервне виробництво* використовує автоматизоване устаткування, яке працює цілодобово для постійного виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах. Прикладами безперервного виробництва можуть бути заводи з виплавки сталі, електричні станції та телефонні компанії.

Класифікація технологій за Томпсоном відрізняється, але не суперечить попередній [37]:

1. *Багатоланкові технології* характеризуються серією взаємозалежних задач, які повинні виконуватися послідовно. Типовим зразком такого виду технології є збиральні лінії масового виробництва (конвеєри). Багатоланкові технології мають спільні ознаки з технологіями масового виробництва Вудворд, оскільки тут теж йдеться про багатоетапне і послідовне виготовлення завершеного продукту.

2. *Посередницькі технології* характеризуються зустрічами груп людей, таких як клієнти або покупці, які є або хочуть бути взаємозалежними. Так, гіпермаркет є своєрідним «майданчиком», де споживачі товарів зустрічаються з продукцією виробників, причому обидві сторони задовольняють власні потреби – перші у споживчих товарах, а другі – у грошових коштах для покриття понесених витрат (вартості виробництва продукції).

3. *Інтенсивна технологія* характеризується застосуванням спеціальних прийомів, навичок або послуг, для того, щоб зробити визначені зміни в конкретному матеріалі, який надходить у виробництво. Дії тесляра з перетворення бруса деревини у стілець, так

само як й дії хірурга при виконанні операції, є прикладом інтенсивних технологій.

6.2. Повноваження, обов'язки, відповідальність

Про що пишемо: Категорії організаційних повноважень, функціональних обов'язків, управлінської та функціональної відповідальності. Класифікація повноважень: лінійні, функціональні, лінійно-функціональні та апаратні повноваження. Проблеми при делегуванні повноважень.

Виконання складних технологічних завдань вимагає максимального залучення до справи всіх співробітників організації. В свою чергу, співробітники для цього потребуватимуть певних ресурсів – часу, інформації, інструментів та грошей. Необхідність водночас контролювати виконання кількох організаційних цілей змушує менеджерів (керівників) концентруватися на найважливіших з них, у той час як простіші, шаблонні цілі та завдання доручаються підлеглим. При цьому відбувається процес передачі останнім права використовувати наявні організаційні ресурси для ефективного та результативного виконання завдань, а також формування у підлеглих почуття відповідальності за виконання дорученої справи. Таке обмежене законом, звичаєм або нормами організації право використання організаційних ресурсів називається повноваженнями. Організаційні повноваження разом з функціональними обов'язками, управлінською та функціональною відповідальністю є основними категоріями процесу організування.

Інструментом передачі повноважень від керівників вищого рівня до керівників нижчого рівня та рядових співробітників організації виступає делегування. *Делегуванням називають передачу завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання* [37]. Повноваження, своєю чергою, є обмеженим правом використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань [37]. Повноваження часто плутають з владою, проте уявлення про їх тотожність є хибним. Повноваження є правом, а влада є реальною можливістю діяти. Іншими словами, повноваження дають уявлення про потенційні можливості дій посадової особи, у той час як влада демонструє реальну здатність впливати на життя інших людей. У історії організації доволі часто трапляються ситуації, коли владу отримують люди, що не мають повноважень; так само часто трапляються ситуації, коли наділені повноваженнями люди не мають реальної влади. Приклади таких організаційних патологій та причини їх виникнення буде розглянуто нами нижче.

Відповідальність, як категорія процесу делегування, являє собою зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх

задовільне розв'язання. Важливо усвідомити, що поняття відповідальності у менеджменті має двозначне трактування: під цим терміном може розумітися як відповідальність управлінська, так і відповідальність функціональна. Управлінська відповідальність пов'язана з відповідальністю керівника за прийняте ним управлінське рішення, постановку робочого завдання, підбір виконавців, забезпечення виконавців необхідними ресурсами та налагодження каналів обміну інформацією для оперативного контролю виконання робіт.

Керівник не має права передавати свою відповідальність іншим особам – така відповідальність делегована його посаді, тому відмова від управлінської відповідальності рівноцінна відмові від права бути керівником. Досвідчений керівник вважає невдачі підлеглих своїми власними прорахунками, бере на себе відповідальність за їх наслідки та захищає своїх працівників перед вищим керівництвом організації. Делегуючи повноваження в такий спосіб, менеджер не переводить відповідальність за виконання завдання на інших людей, а збільшує ланцюжок відповідальності, долучаючи до нього ще один рівень (виконавців роботи). Натомість, *функціональна відповідальність є зобов'язанням виконавця застосувати наявні фахові знання для виконання дорученого завдання визначеним способом протягом визначеного періоду часу та в межах наданих організацією повноважень.* Таким чином, керівник наділяє підлеглих відповідальністю, формує її в них, залишаючи за собою важелі владного впливу.

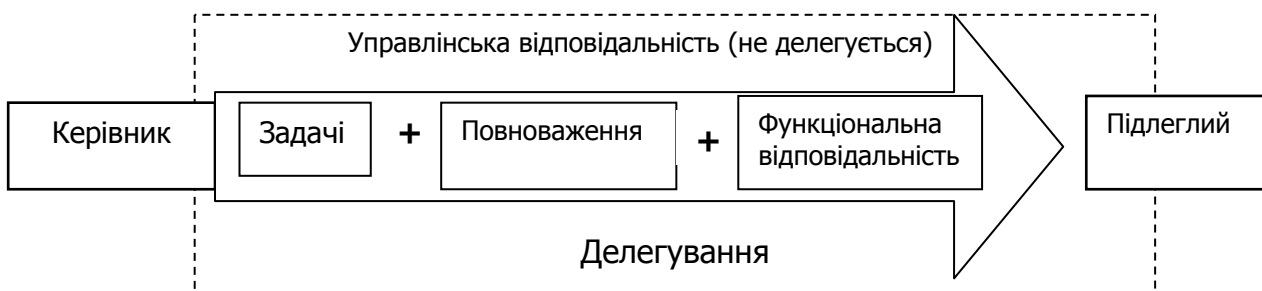


Рис. 6.4 – Процес делегування повноважень

Делегуючи повноваження, менеджер (керівник) визначає не лише терміни виконання, якість та обсяг робіт, але й їх кінцеві результати, наділяючи співробітників повноваженнями для використання ресурсів організації (фірми) та відповідальністю за повноту реалізації управлінського рішення. Варто розуміти, що в сучасному суспільстві повноваження делегуються посаді, а не особі, яка обіймає цю посаду. Використання посадових повноважень в особистих цілях суперечить

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

нормам організації, оскільки її роботу неефективною, а саму організацію – неконкурентоспроможною.

Існують дві концепції процесу, за допомогою яких описується процес передачі повноважень. Відповідно до класичної концепції, повноваження передаються від власників вищим керівникам організації, а надалі – від вищих керівників управління до нижчих ланок та рядових працівників. У загальному випадку, межі повноважень розширюються в напрямку більш високих рівнів управління організації. Обсяг повноважень керівника у кожному конкретному випадку визначається традиціями, успіхами, культурними стереотипами та звичаями окремої організації та суспільства, у якому вона функціонує. На рис. 6.5 представлено схему делегування повноважень у публічному акціонерному товаристві.

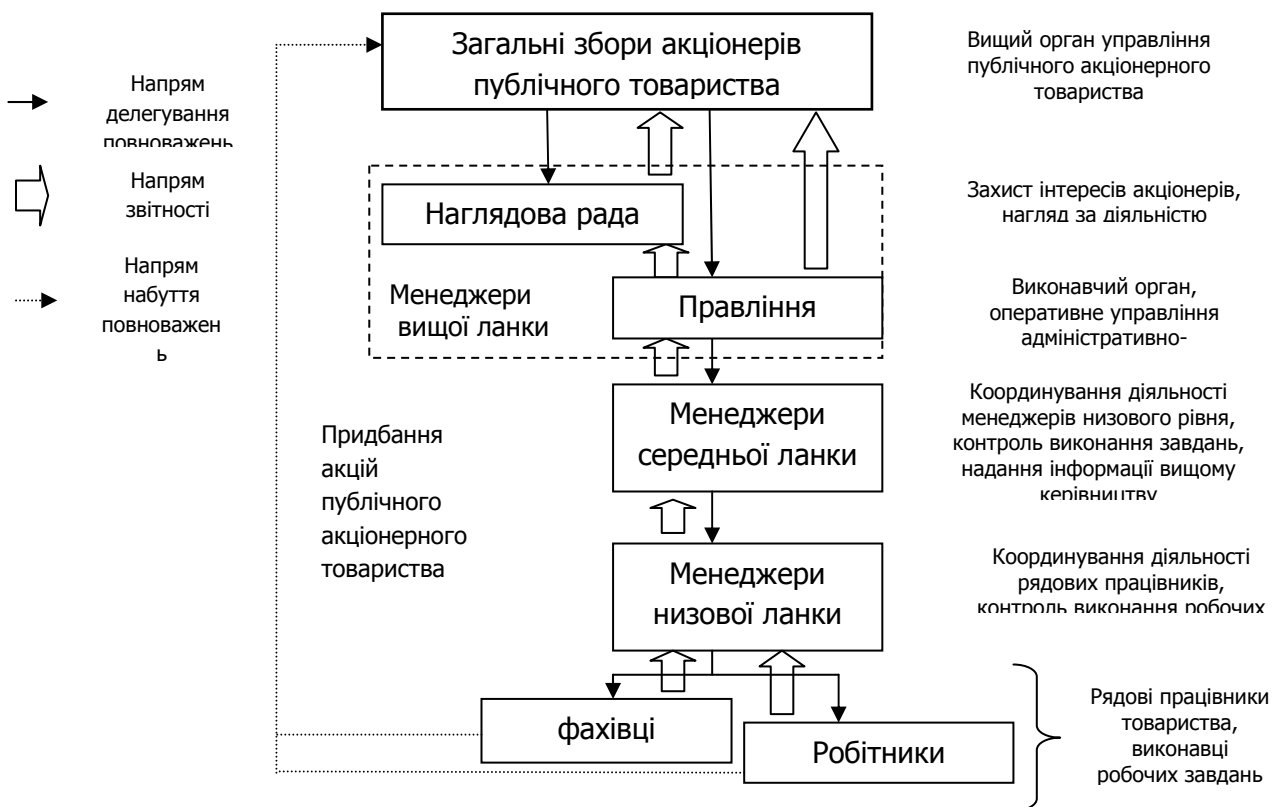


Рис. 6.5 – Класична концепція делегування повноважень

Вищий орган управління публічного акціонерного товариства – загальні збори акціонерів – делегують частину своїх повноважень професійним керівникам (менеджерам), обраним до складу наглядової ради та правління товариства. Дана група керівників (вища ланка управління) виконує організаційно-розпорядчі функції та здійснює оперативне керівництво діяльністю публічного акціонерного товариства від імені та в інтересах його акціонерів (власників). Вищі керівники

передають повноваження з координації діяльності підрозділів акціонерного товариства керівникам управлінської ланки, а керівники середньої ланки делегують частину своїх повноважень керівникам підрозділів (лінійним керівникам). Лінійні керівники займаються безпосереднім контролем виконання робочих завдань підлеглими, розподіляють виробничі ресурси в межах своїх підрозділів, визначають завдання підлеглим та інформують керівників управлінської ланки про результати виконання завдань. Керівники управлінської ланки координують діяльність різних підрозділів організації, забезпечують обмін інформацією між цими підрозділами та вищим керівництвом організації, в межах своїх повноважень розподіляють організаційні ресурси та контролюють ефективність їх використання. Рядові співробітники (фахівці та робітники) виконують визначені керівництвом процедури для отримання необхідних організації результатів. Рядові співробітники, які не мають владних повноважень в організації, можуть здобути їх шляхом придбання акцій публічного акціонерного товариства.

Принципово відмінною є концепція прийняття повноважень. Тут повноваження визначаються як «наказ, на основі якого учасник організації спрямовує свої дії та визначає, що йому належить або не належить робити в межах поставлених організацією задач» [37]. Концепцію прийняття повноважень проілюстровано на рис 6.6. Відсутність згоди підлеглого з вимогою керівника призводить до ситуації, коли керівник не набуває необхідних повноважень і організаційні завдання не виконуються. При цьому працівник керується інформацією про власні функціональні обов'язки – визначений перелік робіт, що мають ним виконуватися. У ситуації, коли вимоги керівника стосуються виконання робіт поза колом функціональних обов'язків підлеглого, підлеглий може відмовитися від їх виконання або зажадати додаткового винагородження.

Функціональні обов'язки посадової особи представляють собою перелік дій, які мають бути виконані даною посадовою особою для досягнення чітко визначеного кінцевого результату.

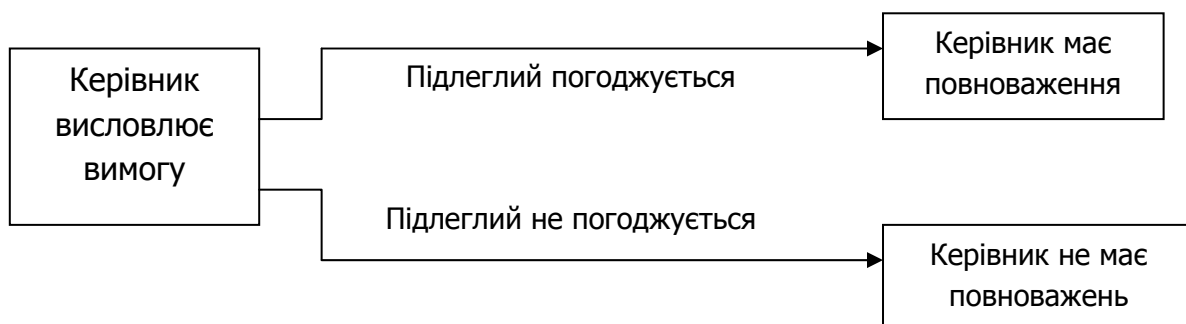


Рис. 6.6 – Концепція прийняття повноважень

У концепції прийняття повноважень зростає роль підлеглого – він перетворюється на партнера, від успішності переконування якого залежить кінцева результативність та ефективність організації. Концепція прийняття повноважень є поширеною у відносинах між професійними спілками та керівництвом організації, коли небажання перших підкорюватися вимогам останніх призводить до відмови виконувати розпорядження керівництва (страйку). Втім успішність застосування другої концепції також залежить від цінності працівника для організації та унікальності його професійного досвіду. У іншому випадку відмова виконувати розпорядження керівництва та відмова визнавати повноваження керівників призведе до звільнення робітника та заміщення вакантної посади іншим претендентом. Таким чином, друга концепція є дієвою у випадках, коли для організації заміщення «проблемного» співробітника є неможливим або пов'язане з великими витратами. Також необхідною умовою передачі/прийняття повноважень є наявність у виконавця необхідних для виконання роботи компетенцій. *Компетенціями називають здатність працівника організації застосовувати знання, навички та практичний досвід для виконання професійних завдань.*

Розглядаючи класифікацію організаційних повноважень необхідно водночас проаналізувати особливості систем управління, які формується в організації при застосуванні повноважень різного типу. У менеджменті розрізняють лінійні, функціональні та апаратні (штабні) повноваження, хоча у чистому вигляді в організаціях кожна з них зустрічається вкрай рідко. Згідно з наведеною класифікацією можна говорити про існування лінійних, функціональних та лінійно-функціональних систем управління. Під системами управління ми розуміємо такі комбінації суб'єктів та об'єктів управлінської діяльності, у яких суб'єкти управління наділені різним обсягом прав відносно керованої підсистеми.

Лінійні повноваження — це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого та далі до інших підлеглих [13]. Саме лінійні повноваження надають керівнику законну владу для спрямування дій підпорядкованих йому працівників на досягнення організаційних цілей та реалізацію стратегій.

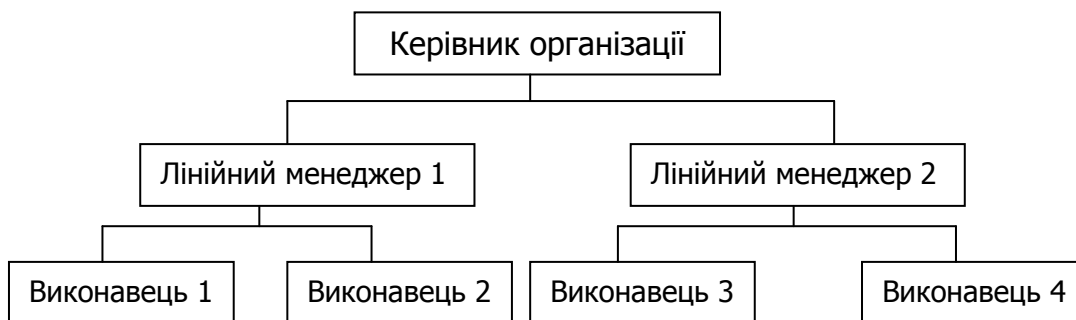


Рис. 6.7 – Лінійна система управління

При лінійній системі управління поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів управління (рис. 6.7), а кожний керівник особисто реалізує всі функції управління [8, 66]. Наявність лінійних повноважень дозволяє нам розглядати систему управління як лінійну та виділяти такі її ознаки:

- простоту та чіткість у взаємозв'язках - наділений лінійними повноваженнями керівник має також право приймати управлінські рішення та діяти у межах своєї компетенції без узгодження з іншими керівниками;

- відповідальністю – безпосереднє підпорядкування виконавців одному керівнику дозволяє визначити причини невиконання розпоряджень та застосувати дисциплінарні санкції до винуватців;

- швидкістю реакції на прямі розпорядження – безпосередні керівники самостійно ставлять завдання виконавцям та постійно контролюють їх виконання, що підвищує швидкість та якість виконуваних робіт;

- зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворення інформації – виникає у великих «вертикальних»(ієрархічних) організаціях, що мають декілька рівнів ієрархії, через витрати часу на послідовну передачу розпорядження на спотворення змісту повідомлень при їх передачі з одного організаційного рівня до іншого;

- перевантаження центрального апарату управління підприємством – виникає внаслідок необхідності прийняття великої кількості управлінських рішень та постійної реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

- потреба у спеціалістах широкого профілю – керівники (менеджери), які задіяні у лінійній системі управління повинні самостійно приймати управлінські рішення з усіх питань, що стосуються сфери діяльності організації.

Функціональні повноваження – це можливість суб'єкту управління запропонувати або заборонити якісь дії об'єкта (керованої підсистеми) в межах своєї компетенції. Функціональні повноваження передбачають поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями: кожний керівник (менеджер) керує діяльністю всіх працівників організації у межах своєї компетенції. Так, керівники, наділені функціональними повноваженнями, можуть оцінювати ефективність роботи працівників (цим займаються менеджери з управління персоналом) або дотримання працівниками законодавства про працю (відділ кадрів та юридична служба). При функціональній системі кількість вертикальних зв'язків, порівняно з лінійною системою, збільшується у 2 - 3 рази, тому переваги від розподілу спеціальних

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

функцій менеджменту супроводжуються виникненням наступних недоліків:

- ускладнення службових зв'язків – велика кількість функціональних керівників робить систему управління організацією менш прозорою;
- множинність у підпорядкуванні та дублювання розпоряджень різними керівниками викликають неоднозначне трактування прийнятих управлінських рішень виконавцями;
- тенденція до централізації в організації управлінського процесу є наслідком множинності підпорядкування, коли функціональні повноваження менеджерів набувають символічно-ритуального характеру, а основні рішення приймаються на рівні головного керівника організації.



Рис. 6.8 – Функціональна система управління

У більшості великих організацій (фірм) зазвичай використовують комбінацію двох наведених вище систем управління, яка передбачає наявність у суб'єкта управління *лінійно-функціональних повноважень*. У такому випадку, штабний апарат (керуюча підсистема) має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині себе, одночасно виконуючи в межах своєї компетенції управлінські функції в організації. Прикладом такої системи може бути відділ з управління персоналом: керівник цього відділу наділений лінійними повноваженнями - планує, організовує, контролює діяльність фахівців (співробітників відділу управління персоналом), які працюють під його безпосереднім керівництвом, а також має функціональні повноваження (реалізує спеціальні функції менеджменту) по відношенню до решти працівників організації.

На рис. 6.9 наведену схему лінійно-функціональної системи управління організацією. Керівник організації володіє лінійними повноваженнями по відношенню до трьох підпорядкованих йому керівників нижчого управлінського рівня – одного лінійного менеджера

та двох функціональних. Лінійний менеджер здійснює безпосереднє керівництво виконавцями (працівниками), у той час як функціональні менеджери здійснюють управлінські впливи час від часу, коли виникає необхідність виконання специфічних робіт, що належать до сфери їх компетенції. Функціональні менеджери мають також вплив на лінійного керівника, оскільки він може бути зобов'язаний узгоджувати з ними свої рішення, якщо вони мають відношення до сфери компетенції функціональних керівників.

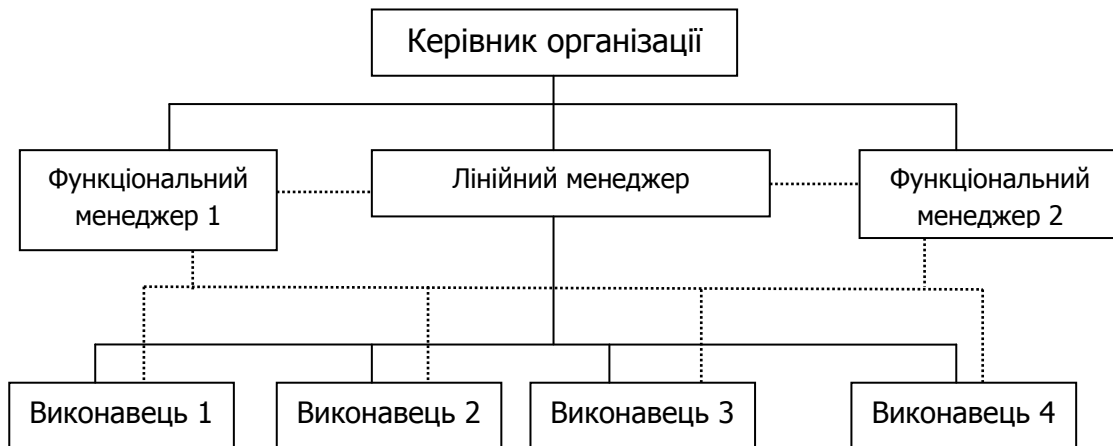


Рис. 6.9 – Лінійно-функціональна система управління

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління в організації. Сам процес створення ієрархії називається *скалярним процесом*, а створена в результаті цього процесу ієрархія управлінських рівнів називається *скалярним ланцюгом* або *ланцюгом команд* [37].

Кількість співробітників на кожному організаційному рівні

Ієрархічні рівні	Норма керованості дорівнює 4	Норма керованості дорівнює 8
I	1	1
II	4	8
III	16	64
IV	64	512
V	256	4096
VI	1024	
V	4096	

Рис. 6.10 – Співставлення різних норм керованості [47]

Делегування лінійних повноважень та ланцюг команд, що виникає в результаті цього процесу визначають взаємини підлеглих і їхніх керівників, розподіляючи компетенції, повноваження та відповідальність за різними рівнями організаційної ієрархії. Таким чином, якщо підлеглий не може вирішити проблему самостійно, він точно знає, до кого необхідно звернутися по допомогу – до свого керівника. Якщо ж безпосередній керівник не має достатньої компетенції для розв'язання зазначеної проблеми, то ця проблема передається за ланцюгом команд нагору згідно зі визначеним порядком.

Згідно з *принципом єдиноначальності*, працівник має одержувати повноваження лише від одного керівника (менеджера) та звітувати саме цьому керівникові за виконання завдання. Очевидно, що жоден менеджер не здатний керувати нескінченно великою кількістю підлеглих. Для визначення ефективності керування організаціями у менеджменті застосовується так звана «норма керованості». Традиційно, це було число у 5 або 6 осіб, втім на практиці оптимальна кількість підлеглих може бути меншою або більшою. Норма керованості безпосередньо визначає, скільки ієрархічних рівнів та менеджерів буде в організації [47]. Кількість підпорядкованих керівникові працівників у кожному конкретному випадку визначається досвідом та кваліфікацією підлеглих, складністю виконуваних ними завдань, ступенем стандартизації робіт, складністю інформаційної системи організації та сформованим організаційним кліматом. Вище значення норми керованості може свідчити про більшу ефективність обраної організаційної схеми. Це може бути проілюстровано за допомогою приклада, наведеного на рис. 6.10.

Норма керованості - це кількість працівників, по відношенню до яких керівник наділений лінійними повноваженнями.

Поряд з лінійно-функціональними в організаціях є поширеними штабні структури управління. Формування великих організацій з широким набором видів діяльності призводить до необхідності створення при лінійних керівниках функціональних підрозділів, роль яких полягає у підготовці проектів рішень. Такі підрозділи називають *адміністративним апаратом* або *штабами*. До *штабів* входять професіонали та фахівці, які займаються підготовкою проектів для реалізації у сфері фінансів, виробництва, маркетингу та персоналу. В залежності від функцій, що виконуються адміністративним апаратом, виділяють два його типи – *консультативний та обслуговуючий апарат*. На практиці, тим не менш, такий поділ є вельми умовним, оскільки

дуже складно провести чітку межу між різними типами апарату. У більшості організацій апарат виконує як обслуговуючі, так і консультативні функції.

Консультативний апарат – його фахівці консультують лінійне керівництво в певній галузі знань. Зазвичай консультативний апарат використовується в області права, новітньої або спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, а також при роботі з персоналом організації.

Обслуговуючий або особистий апарат – функції даного апарату полягають у виконанні визначених послуг. Найбільш відомими прикладами використання обслуговуючого апарату є департамент з управління персоналом та секретаріат (канцелярія), наявні у багатьох фірмах. Департамент з управління персоналом веде особисті справи співробітників, знаходить та перевіряє потенційних кандидатів на роботу, займається атестацією працівників та їх професійним навчанням. Секретаріат виконує повсякденну допоміжну роботу, забезпечуючи керівників організації необхідною інформацією та контролюючи вертикальні інформаційні потоки. Як правило, працівники цього апарату не мають жодних владних повноважень, проте за допомогою планування зустрічей та подачі потрібної інформації вони можуть контролювати доступ до керівника, на якого працюють. У такому випадку працівники апарату набувають владу не маючи на це повноважень. Для мінімізації такої небезпеки керівник має створювати незалежні канали отримання інформації та забезпечувати періодичну ротацию працівників обслуговуючого апарату (секретарів, референтів, радників) задля зменшення можливостей останніх неформально впливати на управлінські рішення.

Основними різновидами повноважень адміністративного апарату є:

1. *Рекомендаційні повноваження* – в даному випадку передбачається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до апарату, коли будуть потрібні його знання. Такі консультації можуть стосуватися правового забезпечення управлінських рішень, що приймаються, або надання експертних порад щодо побудови системи управління на підприємстві.

2. *Обов'язкові узгодження* – у випадку, коли помилковість управлінського рішення загрожує значними втратами, керівництво

фірми може надати апарату повноваження обов'язкового узгодження з ним важливих рішень. У такій ситуації лінійне керівництво *зобов'язане* погодити відповідні управлінські рішення зі штабним апаратом, перш ніж почати дії або надати пропозиції вищому керівництву. Практика обов'язкових узгоджень також є поширеною у випадках, коли управлінське рішення, що приймається лінійним керівником одного підрозділу, стосується лінійних керівників інших підрозділів організації.

3. *Паралельні повноваження* – вище керівництво організації надати апарату повноваження відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для збалансування влади та уникнення помилок (у політиці такі повноваження називають «системою стримувань та противаг»).

Незважаючи на численні та очевидні переваги системи розподілу повноважень в організаціях, проблеми делегування залишаються одними з найбільш актуальних як через небажання керівників передавати частину власних повноважень на нижні рівні ієрархії, так і через відсутність згоди підлеглих такі повноваження приймати. У роботах Дафта, Мескона, Коултера [13, 37, 47] визначено такі причини небажання керівників делегувати повноваження:

1. *Впевненість у своїй здатності виконати конкретну роботу краще за інших*. Така точка зору є принципово помилковою. По-перше, витрата часу на виконання одного завдання для підлеглого заважає виконанню керівником власних обов'язків, а по-друге, підлеглі не отримують можливостей підвищувати власну кваліфікацію та набувати професійного досвіду.

2. *Відсутність здатності керувати* – занурення керівника в повсякденну роботу позбавляє його здатності до тривалого планування, делегування та узагальнення роботи

3. *Відсутність довіри до підлеглих* – є ознакою нездатності керівника підібрати потрібних йому людей та організувати робочий процес.

4. *Побоювання ризику*. Оскільки керівники відповідають за роботу підлеглого, вони можуть вважати, що делегування та невдале виконання завдання може призвести до проблем, за які їм доведеться відповідати особисто.

5. *Відсутність вибіркового контролю для попередження керівництва про можливу небезпеку*. Нездатність керівника встановити контакт з підлеглими, отримувати від них інформацію про хід робіт, необізнаність у технічних деталях роботи та відсутність кваліфікованих помічників

приводять до втрати керівником контролю над розвитком ситуації в організації.

Небажання підлеглих приймати функціональну відповідальність зумовлено наступними причинами:

1. Підлеглий вважає більш зручним запитати керівника, що робити, ніж самому вирішити проблему.
2. Підлеглий боїться критики за зроблені помилки.
3. У підлеглому відсутні інформація та ресурси, необхідні для успішного виконання завдання.
4. Підлеглі перенавантажені робочими завданнями.
5. У підлеглому відсутня впевненість у собі.
6. Підлеглому не пропонують якихось позитивних стимулів додаткової функціональної відповідальності.

Делегування найбільш доцільно застосовувати у наступних ситуаціях:

- керівник розуміє, що підлеглий зможе виконати дану роботу краще;
- зайнятість керівника заважає йому вирішити проблему самостійно;
- керівник намагається сприяти зростанню професійного досвіду своїх підлеглих;
- керівнику необхідно звільнити час для виконання інших задач.

За влучним висловом британського сатирика XIX століття Джерома К. Джерома, «задача керівника полягає у тому, аби взяти весь тягар роботи на себе та згодом розподілити його між оточуючими». Нездатність керівника оцінювати важливість завдань та розподіляти їх між підлеглими призводить до низької продуктивності праці, внаслідок перевантаження роботою менеджера та недостатнього робочого навантаження підлеглих – у менеджменті така організаційна патологія називається «синдром супермена» (рис. 6.11 - а). В свою чергу, низька продуктивність праці керівника призводить до втрати ним авторитету серед підлеглих та зменшення рівня довіри з боку керівників вищого рівня. Підрозділ, у якому працівники мають занадто багато вільного часу та замало робочих завдань неминуче деградує у професійному плані, що супроводжується зростанням рівня конфліктності, інтриганством та зменшенням якості виконуваних робіт. Саме тому керівник має діяти так, як це показано на рис. 6.11 – передавати частину своєї роботи підпорядкованим йому працівникам і

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

зосереджуватися на вирішенні складних, нестандартних та неструктурованих проблем та координувати діяльність інших.

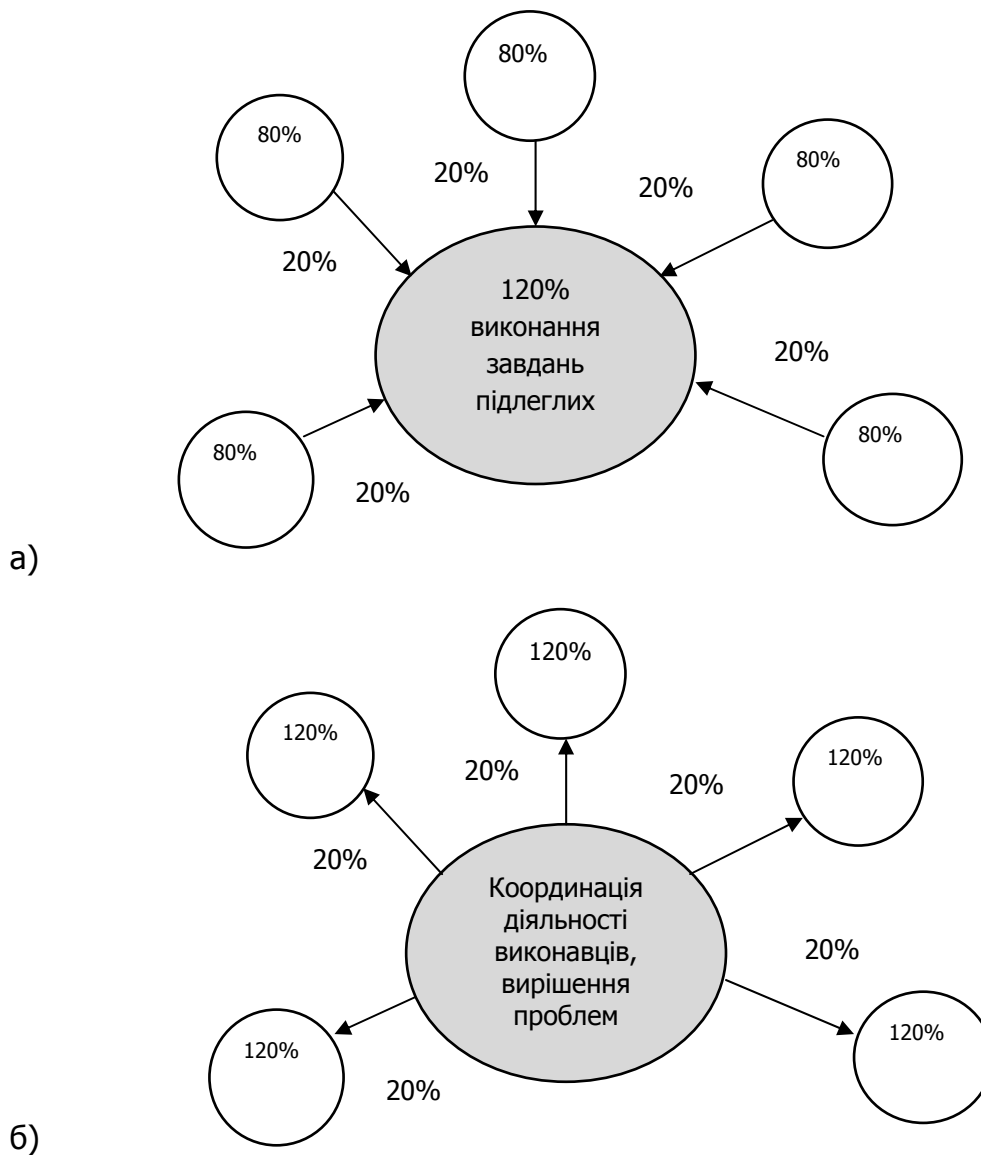


Рис. 6.11 – Делегування керівником завдань і повноважень: а) «синдром супермена»; б) правильне делегування

Реалізація принципу делегування надає керівникові наступні переваги:

- підвищується оперативність прийняття управлінських рішень та покращується їх якість, оскільки такі рішення приймаються фахівцями, які мають відповідний досвід та володіють актуальною інформацією про стан проблеми;

- у підлеглих розвивається ініціатива, підприємницький хист, бажання працювати самостійно, формуються навички творчого (нестандартного) підходу до розв'язання проблем;
- керівник звільняє себе від виконання шаблонних та другорядних робочих завдань;
- розширюється кількість функцій та завдань, які виконує організація.

6.3. Побудова організаційних структур

Про що пишемо: Вертикальна і горизонтальна структуризація управління. Департаменталізація. Механістичні та адаптивні організаційні структури. Децентралізовані і централізовані структури.

Вертикальна і горизонтальна структуризація управління. Департаменталізація.

Швидкі зміни сучасного світу змусили бізнесові організації до постійних трансформацій та організаційних змін. Більшого поширення набули плоскі організаційні структури, проектні команди та відокремлені стратегічні бізнес-одиниці. Значну частину своїх не основних функцій фірми почали віддавати на аутсорсинг, залучаючи на умовах підряду сторонні організації для виконання окремих видів робіт. Втім, незважаючи на постійні пошуки ідеальних схем організації діяльності груп людей, більшість фірм та установ досі використовують організаційні схеми, що було розроблено у середині або на початку минулого століття. Виникнення таких теорій про будову організації стало своєрідною реакцією наукового світу на зміну економічних відносин у суспільстві та перехід до «масового виробництва», яке передбачало залучення великої кількості трудових та матеріальних ресурсів, а також відчуження засобів праці від робітників. У свою чергу, відчуження засобів праці означало, що робітники продають свої зусилля власникові засобів праці та отримують відшкодування своїх витрачених зусиль у вигляді грошової винагороди. Для забезпечення високої продуктивності праці найманих робітників з низькою кваліфікацією потрібно було залучати більшу кількість керівників та розбивати трудові колективи на окремі підрозділи, кожен з яких мав узгоджено взаємодіяти з іншими. Питання полягало лише у тому, за якими ознаками мав відбуватися розподіл великих груп робітників та яким чином повинні були розподілятися повноваження між керівниками різних рівнів. Теоретики та практики школи наукового управління – Тейлор, Гілбрети та Форд – вважали за необхідне визначити коло обов'язків потенційних робітників, основні вимоги до виконавців роботи (фізіологічні та психологічні характеристики, рівень освіти та

професійної кваліфікації), їх права та обов'язки, що знайшло відображення у розробці перших посадових інструкцій.

Першою організаційною структурою, розробленою з наукової точки зору в новий час (оскільки історичні джерела не зберегли такої інформації про Давній Світ), була модель раціональної бюрократії. Ця вербальна модель була запропонована німецьким соціологом Максом Вебером (1864-1920) та не містила описів конкретних організацій. Вебер розглядав бюрократичну організаційну структуру як ідеал, до якого організації повинні прагнути. Нам, людям XXI століття, дивно усвідомлювати, що бюрократія на початку минулого століття розглядалася як ідеальна система організації людської праці – для нас терміни «бюрократія» та «бюрократизм» радше мають негативне забарвлення, ототожнюючись з неефективністю, відсутністю відповідальності, повільним розглядом справ та корумпованістю. Тим не менш, модель раціональної бюрократії Вебера справді була революційною і мала низку переваг [37, 47]:

1. чіткий поділ праці в організації, що призводить до зосередження в організації висококваліфікованих фахівців;

2. ієрархічність рівнів управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим та підпорядковується йому;

3. наявність взаємопов'язаної системи узагальнених формальних правил та стандартів, які визначають процедури виконання співробітниками своїх обов'язків і узгодженість робочих завдань;

4. дух формальної знеособленості, відповідно до якого офіційні особи виконують свої посадові обов'язки (справа розглядається по суті, з професійної точки зору та не залежить від особистих поглядів чи переконань посадової особи);

5. наймання співробітників на основі їх відповідності технічним та кваліфікаційним вимогам організації.

Вебер назвав таку структуру «раціональною», оскільки вважав, що прийняті кваліфікованими фахівцями управлінські рішення мають об'єктивний характер. *Процес створення організації* за Вебером передбачав здійснення розподілу організації по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам її діяльності, визначення співвідношення повноважень різних посад (створення управлінської ієрархії), визначення посадових обов'язків як сукупності визначених завдань та функцій.

Раціональність бюрократичної структури також мала зменшити зловживання повноваженнями з боку власників та посадових осіб, знищити фаворитизм та непотизм (кумівство), що були звичним

явищем у тогочасних організаціях, а також забезпечити вертикальну мобільність (просування службовою драбиною) талановитих співробітників організації. Очевидні сильні сторони раціональної бюрократії зумовили її величезну популярність та стрімке поширення у різних країнах, з різними соціально-економічними системами. Проте у соціотехнічних системах (саме їх розглядає менеджмент) вирішальну роль має людський чинник, саме тому у чистому вигляді раціональна бюрократія ніколи не була втілена в життя. Більшість моделей бюрократичних структур обмежилися дотриманням формальних складових – розробкою посадових інструкцій, створенням системи звітності, розподілом повноважень між рівнями управління. В залежності від економічних, соціальних, культурних та історичних особливостей бюрократичні організаційні структури виявлялися більш або менш успішними. Вони модифікувалися та удосконалювалися, детально опрацьовували й удосконалювали свої складових елементи. З метою врахування та відображення відмінностей в задачах, стратегічних і оперативних планах організації, теоретиками менеджменту було запропоновано використання *департаменталізації* - *розподілу організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, департаментами або управліннями.*

Механістичні та адаптивні організаційні структури.

Найпростішим варіантом департаменталізації у бюрократичної моделі стала функціональна – поділ організації на складові, в залежності від чотирьох основних функціональних областей – виробництва, фінансів, маркетингу та персоналу.

Функціональна департаменталізація — це процес групування персоналу за тими широкими роботами, які він виконує, шляхом розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє конкретне завдання та обов'язки.

Функціональна структура набула поширення в організаціях, які випускають обмежену номенклатуру продукції, діють на стабільних ринках, а керівники мають справу з вирішенням стандартних управлінських задач. Для решти організацій, які діють в умовах жорсткої конкуренції, швидкої зміни споживчих уподобань покупців та у високо технологічних галузях промисловості, на ринках з різними правовими та економічними умовами найкращим варіантом є дивізійна структура.

Дивізійна організаційна структура передбачає поділ організації на елементи та блоки за видами товарів, послуг, групами покупців або географічними регіонами збуту.

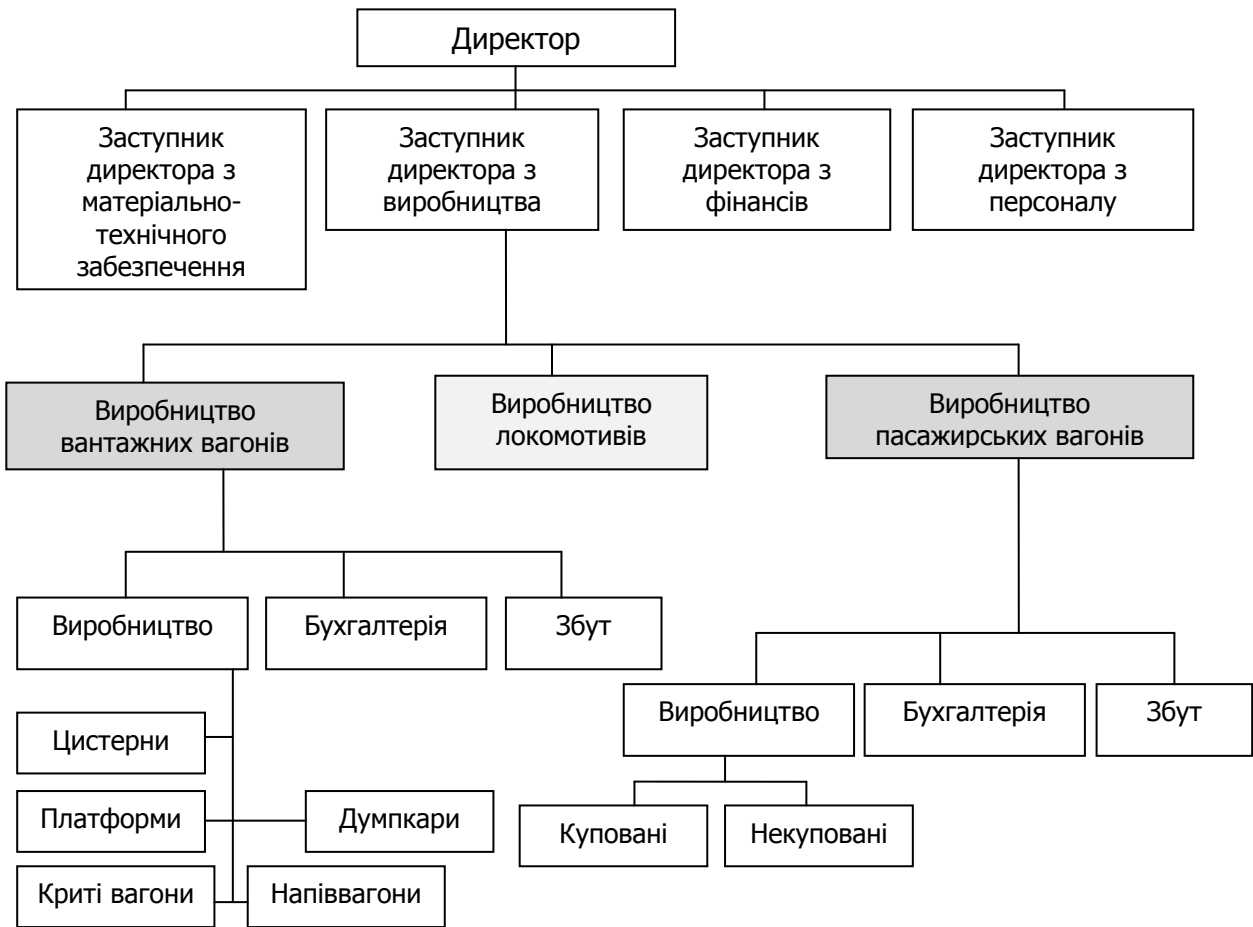


Рис. 6.12 – Продуктова організаційна структура

Великі корпорації, намагаючись подолати власну інертність у впровадженні організаційних та технологічних змін впроваджують такі модифікації дивізійних структур як регіональні, продуктові організації та стратегічні бізнес одиниці (SBU - *strategic business unit*). *Продуктова структура* дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту стільки ж уваги, скільки йому приділяє невелика фірма, яка випускає один-два види продукції. *Продуктова структура* застосовується у випадках, коли відмінності між видами продукції, що випускаються фірмою, є менш суттєвими ніж відмінності між регіонами продажу. Так, гіпотетичний завод з випуску локомотивів, товарних та пасажирських вагонів буде застосовувати продуктову структуру, оскільки покупці пред'являють окремі вимоги до кожної з груп продукції. У *продуктовій структурі* існує можливість швидше реагувати на зміни умов конкуренції, технології і споживчого попиту.

Можливим недоліком продуктової структури є збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих видів робіт для різних видів продукції. Так, на рисунку 6.12 відбувається дублювання витрат на збут продукції завдяки існуванню аналогічних підрозділів у кожній продуктивій групі.

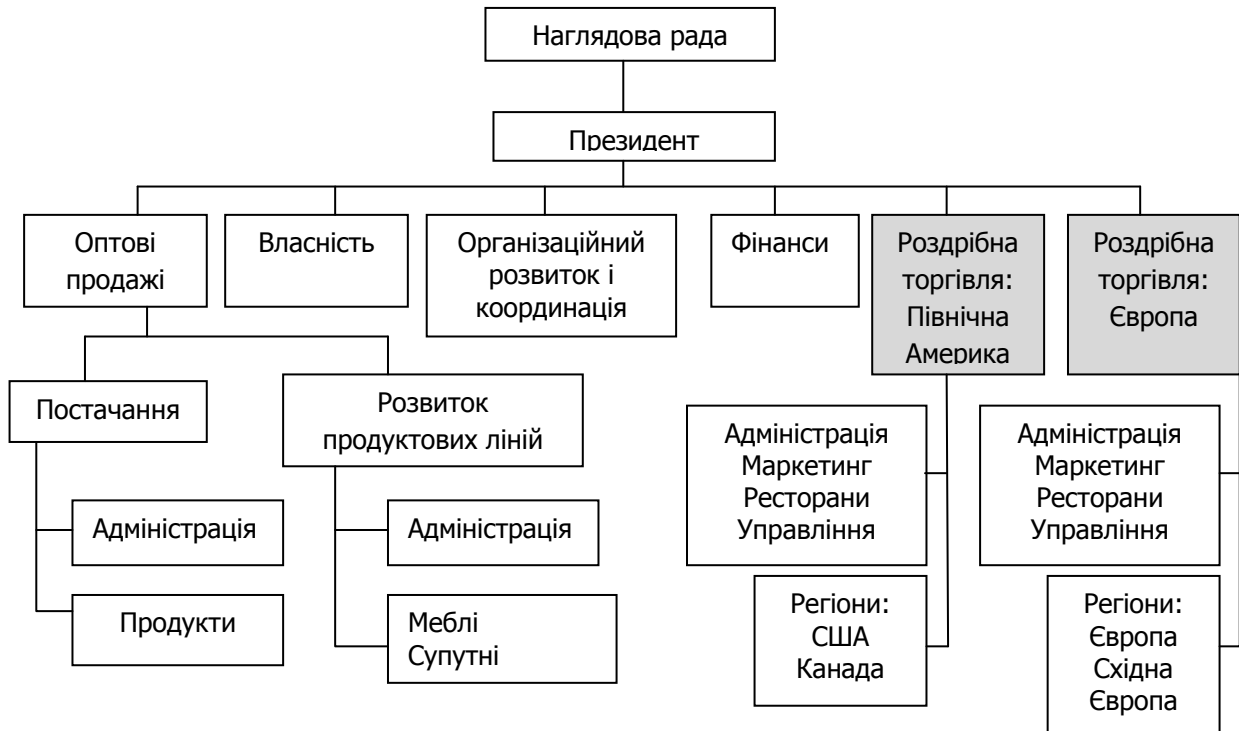


Рис. 6.13 – Регіональна організаційна структура: корпорація ІКЕА [39]

Регіональна організаційна структура або структуризація за географічними регіонами застосовується там, де регіональні відмінності є важливішими, ніж відмінності в продукції. Регіональні структури полегшують адаптацію організації до місцевого законодавства, звичаїв та вподобань споживачів. В результаті проектування організації здійснюється за критерієм відповідності купівельного попиту та методів маркетингу в даних регіонах. Структуруючи організацію за географічним принципом, можна досягти необхідної спеціалізації та координації в системі споживач-ринок. На рис. 6.13 наведена організаційна структура корпорації ІКЕА – одного з найбільших у світі виробників дешевих та якісних меблів. На схемі добре видно, що у той час як оптові продажі, управління власністю (компанія ІКЕА реалізує продукцію через власні багатофункціональні торгові центри), організаційний розвиток та фінанси знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні вищого керівництва, роздрібна торгівля розділена за регіонами діяльності (Європа та Північна Америка), оскільки між цими географічними зонами існують суттєві відмінності.

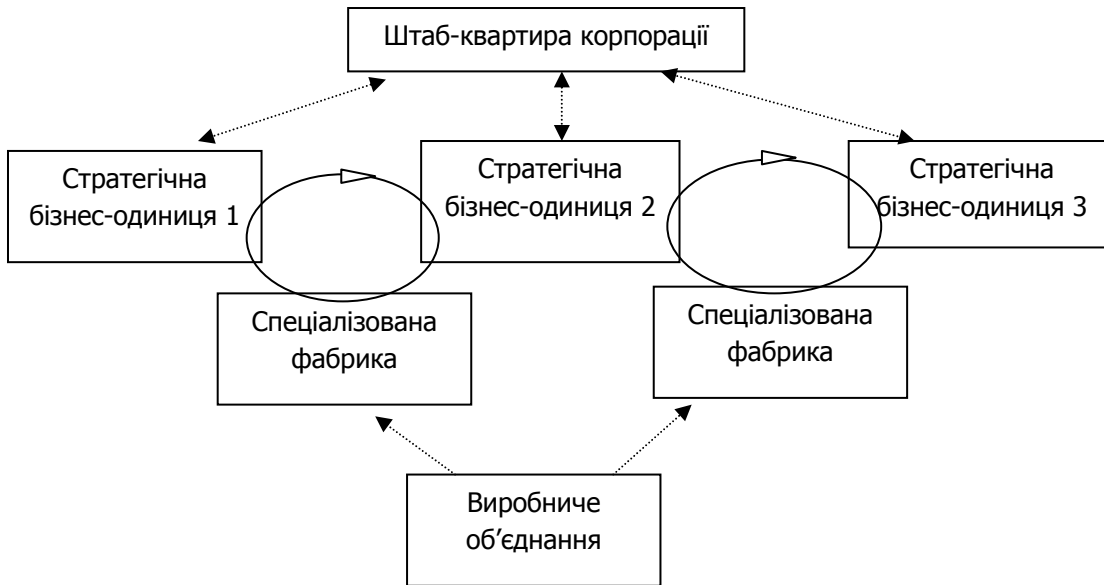


Рис. 6.14 – Стратегічні бізнес-одиниці корпорації Toshiba [39]

Подальшим розвитком дивізійних організаційних структур управління стало формування стратегічних бізнес-одиниць (СБО). Стратегічними бізнес-одиницями називаються «центри прибутку», які концентрують свої зусилля на виробництві окремого товару (групи товарів) чи на обслуговуванні визначеної групи споживачів (сегменті ринку). *Центрами прибутку називають центри відповідальності, для яких проводиться відокремлений облік витрат та доходів, а результати діяльності такого підрозділу оцінюються як різниця між його доходами та витратами.* Стратегічні бізнес-одиниці мають окрему маркетингову стратегію, самостійно здійснюють аналіз конкурентів на ринках та розробляють плани виробництва продукції. СБО можуть бути господарськими одиницями (підрозділами) великих корпорацій або існувати самостійно. Корпорації, такі як *General Electric*, можуть складатися з великої кількості стратегічних бізнес-одиниць, кожна з яких відповідає за власну прибутковість, враховує більшість чинників конкурентного середовища, що впливають на її діяльність, та підзвітна материнській організації (головній штаб-квартирі корпорації). Для позначення процесів створення такого роду дивізійних структур сьогодні часто застосовують поняття «сегментація», «spin-out», «spin-off» чи «starburst» («брунькова організація»). Терміни «spin-out» або «spin-off» (від англ. «відокремити» або «втратити контроль»), так само як і «брунькова організація» позначають *корпорацію, яка розподіляє себе на окремі частини (бізнеси або підрозділи), що діють автономно як незалежні суб'єкти господарювання.* При цьому такі стратегічні бізнес-одиниці продовжують залишатися у повній або частковій власності материнської компанії. Як приклад створення «брунькової організації»

може розглядатися ПАТ «ДТЕК-Павлоградвугілля», яка здійснила масштабну реструктуризацію державного вуглевидобувного холдингу, поділивши успадковану від радянських часів організаційно-виробничу структуру на окремі автономні бізнеси. При цьому нові стратегічні бізнес-одиниці отримують від материнської організації права на активи, інтелектуальну власність та існуючі продукти, що ними виробляються.

Акціонери материнської компанії отримують еквівалентну кількість акцій нової компанії (стратегічної бізнес-одиниці) для компенсації втрат акціонерного капіталу в результаті відокремлення частини активів, тому в момент розподілення активів («брунькування компанії») власниками материнської фірми та новоствореної стратегічної бізнес-одиниці є ті самі особи. Створення стратегічних бізнес-одиниць призводить до підвищення інвестиційної привабливості корпорації, оскільки акціонери отримують право купувати акції тих складових корпорації, які прогнозовано мають принести більші прибутки та продемонструвати кращі темпи зростання. До того ж розподілення (брунькування) компанії дозволяє мінімізувати податкові платежі за рахунок аутсорсингу – передачі частини внутрішніх функцій спорідненим фірмам-підрядникам, а також використання механізму внутрішнього корпоративного ціноутворення, коли ціни послуг визначаються на рівні точки беззбитковості (це дозволяє зменшити прибуток окремих бізнес-одиниць від виконання аутсорсингових операцій та збільшити величину собівартості з метою зменшення розміру податку на прибуток). Організаційну схему з використанням стратегічних бізнес-одиниць наведено на прикладі корпорації *Toshiba* (рис. 6.14).

Бюрократична організаційна структура багатьма теоретиками менеджменту розглядалася як досконалий механізм, свого роду машина, в якій знеособлені виконавці (люди) виконували роль окремих деталей та могли бути переставлені в інше місце або заміщені. Через надмірно високий ступінь формалізації процедур і політики організацій та надзвичайно низьку гнучкість (здатність до змін) бюрократичні організації отримали назву *механістичних*. На противагу механістичним організаціям у 1950-1960 р.р. виникають організації адаптивні, які здатні до постійних змін та самовдосконалення. До числа адаптивних організацій відносять проектні організації, матричні організації та організації, що навчаються. Водночас провести чітке розмежування між механістичними та адаптивними організаціями не завжди можливе через існування перехідних організаційних структур, до яких відносяться стратегічні бізнес-одиниці та мережеві структури. Стратегічні бізнес-одиниці являють собою подальше удосконалення дивізійних організаційних структур, які традиційно класифікуються як

механістичні, а подальша автономізація структурних елементів корпорації може трансформувати її дивізійну структуру в мережеву.

Створення мережевої структури організації являє собою відмову від вертикальної ієрархії традиційної бюрократичної організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних (плоских) організаційних структур організації та заміщення адміністративних взаємин контрактними. Так, представлена на рис. 6.12 продуктова організаційна структура має 4 ієрархічні рівні, тоді як структура корпорації Toshiba лише два – головну штаб квартиру та стратегічні бізнес-одиниці; взаємини зі спеціалізованими фабриками будуються на контрактній основі і не мають ознак адміністративного підпорядкування.

Характерними ознаками мережевої структури організації є:

- побудова організації на основі бізнес-процесів, а не технологічних одиниць;
- тимчасовий характер функціонування елементів;
- здійснення зв'язків між окремими елементами системи та реалізація управлінських впливів на основі інтегрованих та локальних комунікаційних та інформаційних систем;
- побудова взаємин з партнерами на основі угод, контрактів, міжфірмових альянсів та перехресного володіння акціями;
- часткова інтеграція з материнською компанією на основі взаємного економічного зиску;
- договірний характер організації взаємин між робітниками та адміністрацією на всіх ієрархічних рівнях.

Зразком мережевої структури є побудова взаємин у глобальному масштабі між підрозділами нідерландського виробника електротехніки N.V. Philips (рис. 6.15), який здійснює діяльність більш ніж у 60 країнах світу та виробляє широкий асортимент продукції – від лампочок до систем озброєння [88]. В цілому компанія має вісім підрозділів, орієнтованих на роботу з окремими видами продукції, кожний з яких поділений на певну кількість дочірніх (залежних, асоційованих) фірм. Сфера діяльності таких дочірніх фірм дуже різниться між собою – деякі з них спеціалізуються на виробництві, інші – на продажах; деякі дочірні фірми жорстко контролюються штаб-квартирами (головними фірмами) продуктових підрозділів, а деякі наділені високим ступенем автономії. Основою мережевої структури N.V. Philips є поєднання трьох компонентів – розподілених підрозділів, спеціалізованих операцій та системи взаємозалежних зв'язків. *Розподіленими підрозділами* є дочірні підприємства корпорації, розташовані у різних країнах світу, які створюють конкурентні переваги для корпорації та приносять інші зиски. *Спеціалізованими операціями* називаються види діяльності, що

здійснюються дочірніми підприємствами та пов'язані з науково-дослідницькими та дослідно-конструкторськими розробками нових зразків продукції, виробництвом певних видів товарів та маркетинговою діяльністю. Система взаємозалежних взаємозв'язків використовується для обміну інформацією та ресурсами між розподіленими підрозділами з метою формування конкурентних переваг компанії в цілому.

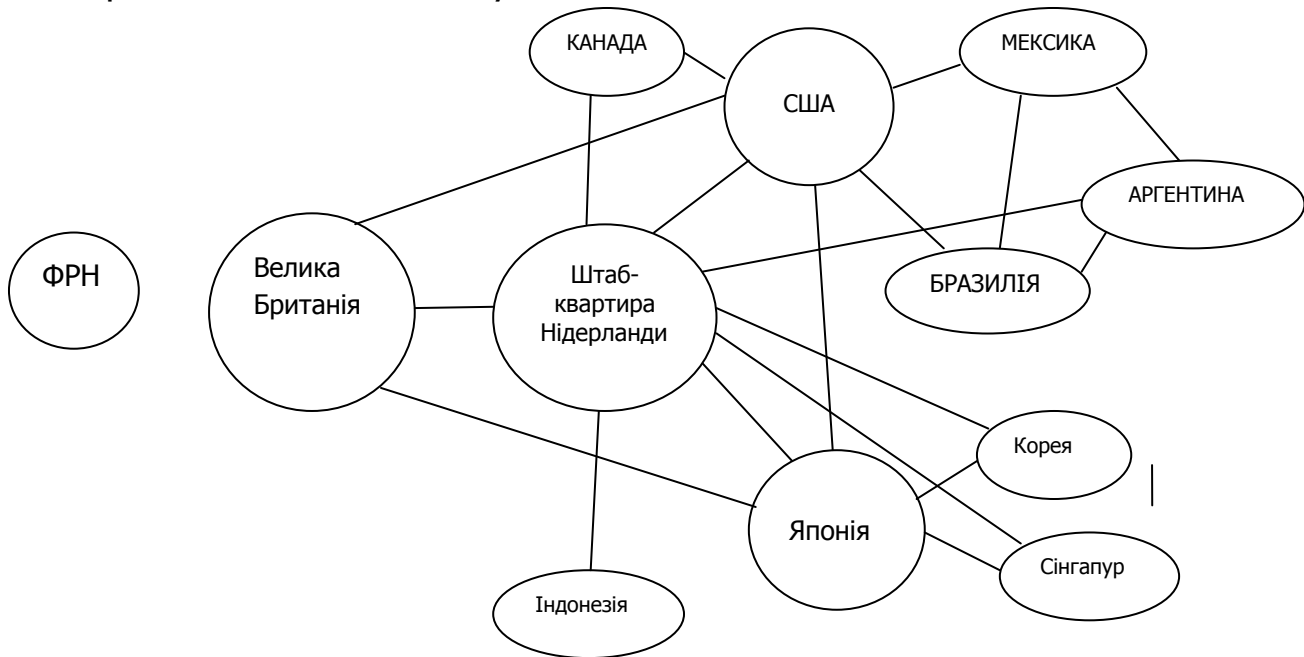


Рис. 6.15 – Мережева структура корпорації N.V. Philips [88]

Двома класичними (їх ще можна назвати «чистими») типами організаційних адаптивних структур є проектні і матричні організації.

Проектна організація — це тимчасова структура, утворена для вирішення конкретної складної задачі із заданим рівнем якості протягом встановленого терміну часу та в межах затвердженого кошторису на основі об'єднання в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації. Коли проект виконано, команда розпускається, а її учасників залучають до інших проектів. Основною перевагою проектної організації є її здатність концентрувати зусилля на вирішенні однієї єдиної задачі. У той час як звичайний менеджер має розподіляти зусилля та час між декількома завданнями одночасно, менеджер проекту концентрується винятково на одному.

Існує кілька типів проектних організацій. У так званій *чистій або зведеній проектній структурі* (рис. 6.16) тимчасова група фахівців фактично являє собою зменшену по масштабах копію постійної функціональної структури даної організації (наприклад, це може бути проектна група маркетологів, що розробляють стратегію виведення

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

нового товару на ринок). У матричних організаціях проектні команди мають міжфункціональний характер, наприклад, об'єднуючи фахівців різного профілю – економістів, інженерів-технологів, програмістів та маркетингологів. Блок схема даної структури нагадує ґратки або матрицю, звідси походить її назва – *матрична структура*.



Рис. 6.16 – Проектна структура організації

У *матричній організації* члени проектної групи підкоряються як керівнику проекту, так і керівникам тих функціональних відділів, у яких вони постійно працюють. Керівник (менеджер) проекту має *проектні повноваження*. Останні можуть варіюватися від лінійних повноважень над усіма учасниками проекту до виключно апаратних повноважень. Вибір конкретного варіанта визначається тим, які саме права делегує проектному менеджеру вище керівництво організації.

Керівники проектів у матричній організації відповідають в цілому за інтеграцію усіх видів діяльності і ресурсів, що відносяться до даного проекту. Для того щоб вони змогли домогтися цього, усі матеріальні та фінансові ресурси по даному проекту передаються в їхнє повне розпорядження.

Керівники проекту відповідають за планування проекту, за складання графіка виконання робіт, перевіряють хід реалізації робочих завдань, контролюють дотримання запланованого кошторису, кількісних, якісних та часових показників проекту. Керівники функціональних відділів делегують керівнику проекту частину своїх обов'язків, вирішуючи як само і ким повинна бути виконана визначений вид робіт. Керівництво функціональних відділів контролює також реалізацію проекту в цілому та окремих його етапів.

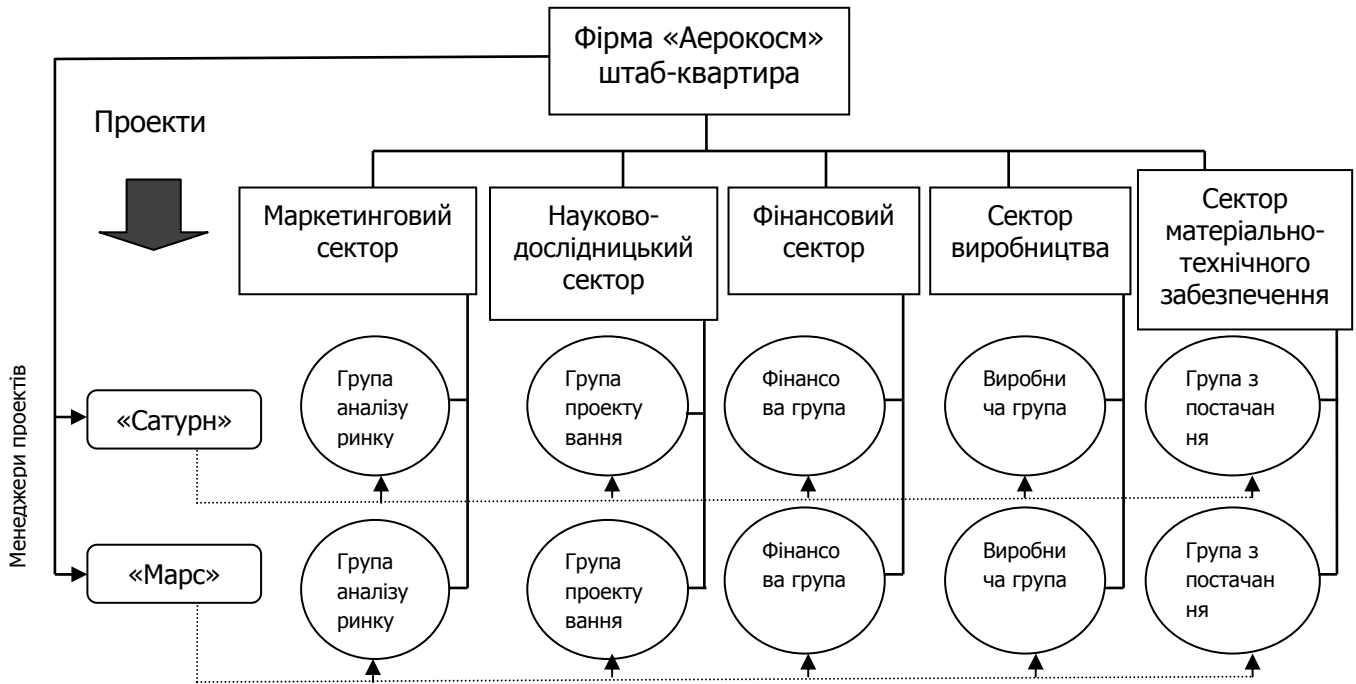


Рис. 6.17 – Матрична структура організації

Основним недоліком матричної структури є її складність: «матрична структура – це занадто складна, важка і часом незрозуміла форма організації, щоб постійно застосовувати її»[37]. Проблеми також виникають через накладення вертикальних і горизонтальних повноважень, подвійне підпорядкування підлеглих та конфлікти між функціональними і проектними керівниками за ресурси та організаційні повноваження

Таблиця 6.1 – Організаційні структури управління

Тип організаційної структури	Контроль	Ступінь бюрократизації	Прийняття рішень
Дивізійна	Рівень прибутку	Високий	Централізоване
Продуктова	Обсяг виробництва або обсяг продажів	Високий, з наданням певної самостійності продуктовим напрямкам	Централізоване
Регіональна	Центри прибутку	Середній, з наданням самостійності регіональним відділенням	Централізоване, з передачею частини повноважень керівникам управлінської ланки
Брунькова	Центри прибутку	Низький, з наданням широким повноважень стратегічним бізнес-одинацям	Децентралізоване, максимальні повноваження зосереджені на рівні відокремлених підрозділів

Продовження табл.6.1

1	2	3	4
Мережева	Обсяг виробництва і центри прибутку	Низький, договірна основа взаємодії між елементами структури	Децентралізована
Проектна	Змішаний – контроль прибутку, обсягів продажу, обсягів виробництва та/або рівня витрат	Низький, командна робота	Централізована, повноваження зосереджені у менеджера проекту
Матрична	Змішана - центри прибутку, обсяг виробництва або продажів	Середній: формалізація процедур на рівні лінійних підрозділів та командна робота в проектних групах	Децентралізована: частина повноважень передається від лінійних керівників менеджерам проектів

Децентралізовані і централізовані структури.

При створенні організаційної структури особливого значення набуває питання про те, як розділити діяльність співробітників організації по горизонталі (визначити, які задачі повинна вирішувати кожна структурна одиниця) та по вертикалі. Справа вищого керівництва організації полягає у визначенні *рівня ієрархічної структури*, на якому мають прийматися управлінські рішення.

Якщо розглядати питання про відносний обсяг повноважень, що делегуються різним елементам організаційної структури, то керівник має делегувати підлеглому обсяг повноважень, який необхідний останньому для вирішення поставлених перед ним задач. Крім того, якщо норма керованості стає надто високою, то лінійні повноваження мають бути делеговані і введені додаткові рівні управління, щоб не допустити втрати координації.

Організації, у яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу (основну) частину повноважень, що необхідні для прийняття найважливіших рішень, називаються централізованими. У централізованій структурі повноваження зростають від нижчих рівнів ієрархії до вищих і стають максимальними у головних керівників компанії. Недоліком централізованих структур управління є зосередження всіх повноважень на вищому організаційному рівні, що призводить до уповільненого розгляду питань розвитку бізнесу та затримок з прийняттям необхідних управлінських рішень. До того ж така централізація повноважень вимагає наявності професіоналів високого ґатунку та широкого профілю, які здатні розв'язувати проблеми, пов'язані з різними аспектами діяльності організації. Перевагами централізованих організацій є постійний контроль керівництва над виконанням робочих завдань та реалізацією стратегії фірми, більш швидкі трансформації компанії та зосередження зусиль на визначених напрямках розвитку. В силу об'єктивних причин

реалізувати ці переваги простіше у малих та середніх організаціях, ніж у великих.

Децентралізовані організації – це організації, у яких повноваження розподілені по нижчих рівнях управління. Переважно, у децентралізованих організаціях значні повноваження в конкретних областях діяльності надаються менеджерам (керівникам) середньої ланки.

Питання децентралізації і централізації визначаються не лише структурою компанії (фірми), але й рівнем професійної підготовки співробітників організації, її організаційним кліматом, особливостями національної культури та рівнем відповідності заявлених цілей справжнім пріоритетам керівництва. Особливості національної культури можуть тлумачити роль керівника організації в різний спосіб: наприклад, британський менеджер середньої ланки при укладанні угод володіє більшим обсягом повноважень ніж його французький колега, оскільки останній не має права приймати рішення про доцільність чи недоцільність ділової трансакції і має отримати санкцію керівництва на свої подальші дії [32]. Децентралізовані організації мають переваги у більш швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, у більш оперативному прийнятті рішень та більшій свободі дій керівників відокремлених підрозділів. Водночас, надмірна децентралізація несе в себе небезпеку руйнування скалярних ланцюгів (порушення системи передачі повноважень в організації), загострення протиріч між окремими підрозділами, втрати вищим керівництвом фірми контролю над ситуацією у відокремлених підрозділах та збільшення витрат на утримання апарату управління, що виконує дублюючі функції. Саме тому керівник має знайти баланс між централізацією та делегуванням, пам'ятаючи про один з основних принципів управління Файоля: «централізація є природним порядком речей, однак її ступінь може змінюватися в залежності від конкретних умов».

РЕЗЮМЕ

Німецький соціолог Макс Вебер одним з перших звернув увагу на необхідність логічного структурування функціональних видів діяльності організації та рівнів повноважень. Запропонована ним організаційна структура «раціональної бюрократії» протягом тривалого часу розглядалася як еталонна. У нашому посібнику під функцією організування ми розуміємо вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією і встановлення у ній системи зв'язків та відносин, які надають змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

ТЕМА 6. ОРГАНІЗУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Виконання керівниками функції організування передбачає здійснення вертикального та горизонтального поділу праці у керованих підсистемах. В залежності від специфіки розподілу повноважень між ієрархічними рівнями та поділу сфер відповідальності між керівниками розрізняють лінійні, функціональні та лінійно-функціональні системи управління. Зосередження більшої частини повноважень на вищих рівнях управління призводить до формування централізованих структур. Централізація управління вимагає постійного контролю з боку керівництва за діями підлеглих, а це можливо зробити лише на основі високого рівня формалізації взаємин між співробітниками та значна бюрократизація управлінських процедур породжує структури, які називаються механістичними. Їх основними недоліками є нездатність швидко реагувати на зміни середовища діяльності та неефективне використання ресурсів. Останнім часом поширення набувають децентралізовані структури (брунькові, проектні та матричні), які називаються адаптивними організаціями.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення поняттю «функція організування». У чому полягає горизонтальний та вертикальний розподіл праці в організації?
2. Наведіть класифікацію технологій Д. Вудворд.
3. Наведіть класифікацію технологій Д. Томпсона.
4. Надайте визначення категоріям «делегування» та «відповідальність».
5. Поясніть відмінності між управлінською та функціональною відповідальністю.
6. Надайте визначення функціональних обов'язків та компетенцій.
7. Опишіть штабні структури управління.
8. Назвіть причини небажання керівників делегувати повноваження.
9. Назвіть причини небажання підлеглих приймати повноваження від керівників.
10. Які переваги надає делегування керівникові?
11. Що передбачає описаний Максом Вебером процес створення організації?
12. Дайте визначення дивізійної структури організації. Наведіть приклади дивізійних структур.
13. Опишіть мережеву структуру організації.
14. У чому полягають недоліки матричної структури організації?

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Керівник може делегувати підлеглому:**
 - а) повноваження та функціональну відповідальність;
 - б) повноваження та відповідальність;
 - в) повноваження та управлінську відповідальність;
 - г) функціональні повноваження та управлінську відповідальність.

2. **Реальна здатність діяти або впливати на ситуацію називається:**
 - а) владою;
 - б) лідерством;
 - в) повноваженнями;
 - г) відповідальністю.

3. **Повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого є:**
 - а) лінійними;
 - б) функціональними;
 - в) штабними;
 - г) рекомендаційними.

4. **Дивізійна організаційна структура це розподіл організації на окремі блоки:**
 - а) за видами товарів, покупців, регіонів;
 - б) за рівнями управління;
 - в) за посадовими обов'язками;
 - г) за центрами прибутків та центрами витрат.

5. **Якщо керівники середньої та нижчої ланки організації наділені правом приймати більшість управлінських рішень, то така організація є:**
 - а) децентралізованою;
 - б) централізованою;
 - в) механістичною;
 - г) департаменталізованою.

6. **Визначте, яке з тверджень наведених нижче, відповідає проектній структурі організації:**
 - а) тимчасова структура, створена за рахунок об'єднання зусиль фахівців для виконання конкретної задачі протягом визначеного терміну часу, не перевищуючи кошторису роботи;
 - б) організація дезинтегрує свої основні функції між окремими компаніями-підрядниками;
 - в) організація являє об'єднання різних за видами діяльності компаній з автономією в розробки програм діяльності;
 - г) тимчасова структура, створена шляхом подвійного підпорядкування співробітників лінійному керівництву на постійній основі та менеджерам проектів – на час виконання завдання.

7. **Здійснення розподілу організації по горизонталі на широкі блоки має на меті:**
 - а) здійснити спеціалізацію на основі поділу праці;
 - б) створити функціональну управлінську ієрархію;
 - в) уникнути конкуренції між різними підрозділами;
 - г) сприяти контролю з боку керівництва за виконанням завдань.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Вже сім років функціонує на ринку фірма «Kids», що займається продажем дитячої продукції. За ці роки фірма розрослась в масштабі: по-перше, зі штату в 10 осіб на початок створення фірми перетворилась на фірму зі штатом в 34 особи; по-друге збільшилась кількість представницьких магазинів і на теперішній час вона дорівнює трьом. Важливим є той факт, що всі рішення приймає директор фірми, покладаючись на свої знання та досвід, вважаючи, що лише він має право приймати такі рішення. Але директору дедалі важче керувати колективом що збільшився за останні роки на 24 людини і у зв'язку з цим потрібно вирішити ряд питань задля покращення ефективності роботи фірми.

ЗАПИТАННЯ:

1. Яку з основних функцій менеджменту потрібно використати керівництву фірми для побудови ефективної та вдалої системи управління?
2. Який тип структури притаманний фірмі «Kids»? Обґрунтуйте своє рішення.
3. На який тип структури управління ви порадите директору змінити вже існуючий і чому?

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – ознайомити студентів зі змістом мотивування та основними концепціями стимулювання та мотивування працівників.

Студенти мають вміти:

1. Надати визначення категоріям «мотивування» та «стимулювання».
2. Пояснити взаємозв'язок потреб, спонукань та винагород у процесі мотивування.
3. Назвати засоби мотиваційного впливу.
4. Назвати цілі та принципи мотивування праці.
5. Описати види та форми мотивування праці.
6. Розуміти змістовні та процесуальні теорії мотивування.
7. Пояснити сильні сторони та недоліки змістовних та процесуальних теорій мотивування.
8. Навести визначення поняття «мотиваційний ансамбль».
9. Пояснити особливості концепції організації, що навчається.

7.1. Вплив функції мотивування на успішність розвитку організації

Про що пишемо: Значення людського фактору в управлінні організацією. Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування. Принципи врахування інтересів при мотивуванні. Засоби мотиваційного впливу. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Значення людського фактору в управлінні організацією. Поняття мотивування. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника в процесі мотивування.

У представників окремих шкіл та напрямів науки управління існують різні погляди на зміст процесу мотивації працівників організації, а самі мотиваційні теорії часто в інший спосіб трактують природу впливу зовнішніх та внутрішніх спонукань на людину та результати її праці. Утім всі концепції управління єдині в одному: мотивація є невід'ємною та важливою частиною діяльності керівника (менеджера). Лі Яккока у своїй книзі [70] зазначив, що «робота менеджера полягає у тому, аби мотивувати підлеглих». Із твердженням людини, яка більшу частину свого життя очолювала корпорацію *Ford Motor*, а згодом врятувала від неминучого банкрутства *Chrysler*, важко не погодитися. Натомість відкритим залишається питання про внутрішню природу процесу мотивування. Іншими словами, при вивченні цього розділу необхідно зрозуміти, що змушує людину робити ті або інші вчинки та як саме одна людина може впливати на діяльність інших.

Водночас із виникненням «тейлоризму» його прихильники зробили мотивування за принципом покарання і винагородження більш ефективним, об'єктивно визначивши поняття «достатнього денного виробітку» та запропонували оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно до їхнього внеску. Результатом

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

впровадження нової системи матеріального заохочення стало збільшення продуктивності праці та більш ефективного застосування спеціалізації та стандартизації.

Неокласики (Е. Мейо, М. Фолетт, А. Маслоу) визначили потреби як «рушійні сили» людської поведінки та довели неможливість задоволення всіх існуючих у людини потреб суто економічними засобами. В результаті роботи цих дослідників формуються два теоретичні напрями, які отримали назву змістовних та процесуальних теорій мотивування, а в менеджменті з'являється визначення таких понять як «потреби», «спонукання» та «винагородження». Кожна із запропонованих неокласиками теорій намагалася у свій спосіб визначити найважливіші (з точки зору управління) чинники впливу на людську поведінку та розробити засоби практичного впливу менеджерів на поведінку підлеглих.

Представниками школи біхевіоризму (школи наук про поведінку) формується сучасне уявлення про сутність *функції мотивування як спонукання себе та інших людей до діяльності на основі виявлення та задоволення фізіологічних або психологічних потреб* [13]. Запропонована неокласичною школою модель мотивування (рис. 7.1) полягає у виявленні потреб підлеглих, розробці заходів зі спонукання підлеглих до дій в інтересах організації та реалізації таких заходів. Результатом спонукання працівників організації до активних дій стає відносне, часткове або повне задоволення потреби працівника в процесі суспільно корисної праці.

У менеджменті під *потребою розуміють психологічне або фізіологічне відчуття людиною нестачі чогось* [37], причому самі потреби за своєю сутністю можуть бути первинними або вторинними.

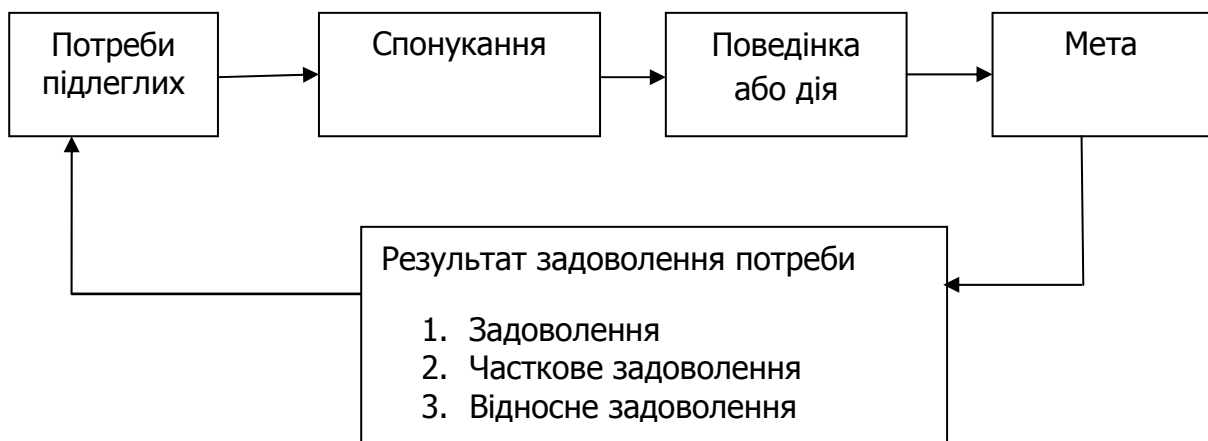


Рис. 7.1 - Традиційна модель мотивування поведінки через потреби

Первинні потреби у людини є успадкованими (визначеними на генетичному рівні) та притаманними їй від самого народження.

Первинні потреби пов'язані з необхідністю забезпечення людської життєдіяльності та рекуррентності (здатності до продовження роду), а їх більш детальний перелік буде розглянутий нами на прикладі піраміди потреб Маслоу.

Вторинні потреби формуються у людини в процесі становлення її як особистості, під впливом суспільного середовища та панівних у ньому ціннісних уявлень й орієнтацій. Якщо первинні потреби зазвичай є фізіологічними, то вторинні – соціальними та психологічними. В основі системи поведінки кожної людини завжди лежить певний набір мотивів, які визначають вибір людиною альтернативних варіантів вчинків в кожний конкретний момент часу. *Мотивами (від фр. motif) називаються внутрішні сили, що спонукають людину до дій.* У свою чергу, мотиви є наслідками ціннісних орієнтацій людини і виявляються у сфері розгалужених взаємовідносин між нею та суспільством. Такого роду ціннісні орієнтації визначають ставлення окремої особи чи суспільної групи до праці, колективу, культури, побуту та можуть бути визначені як вибір людиною певних матеріальних та духовних цінностей, що характеризують її спосіб життя. *Ціннісна орієнтація — це вибіркоче ставлення до носія цінності, який може бути реальним предметом задоволення потреб окремої людини чи соціальної спільності; вона дозволяє судити про ступінь втілення соціально необхідних норм, регламентацій, зразків поведінки в індивідуальній свідомості [69].*

Ціннісні орієнтації людини нерозривно пов'язані з ціннісними уявленнями. Якщо ціннісна орієнтація завжди носить індивідуальний характер, то ціннісні уявлення, на відміну від неї, є уявленнями (поглядами) визначених суспільних груп, до яких належить людина. Індивідуум засвоює ціннісні орієнтації суспільства протягом свого життя, забезпечуючи собі можливість взаємодії з навколишнім світом та формуючи певну модель поведінки, яка не викликає заперечень або відторгнення в інших осіб. Моделюючи своє життя на основі ціннісних орієнтацій, людина розробляє життєві плани, які можуть стосуватися її особистого або професійного розвитку та виступають програмою дій на віддалене майбутнє. При цьому в основі такої програми дій знаходяться об'єктивні умови економічного та соціокультурного середовища, тому життєві плани є відображенням в індивідуальній свідомості панівних суспільних відносин – ці плани спонукають людину до діяльності з метою подолання рамок свого наявного буття, оскільки під впливом внутрішніх мотивів людина визначає свої прагнення та необхідний рівень зусиль для реалізації цих прагнень. Фактично, сукупність зазначених вище чинників і формує у людини уявлення про необхідний спосіб поведінки та про вторинні (соціально-психологічні) потреби.

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Саме під впливом пануючих у суспільній групі ціннісних уявлень та норм поведінки формуються уявлення про престижність відзнаки (винагородження) або успішність людини.

Складність мотивування підлеглих на основі використання їх особистих потреб полягає у труднощах виявлення, верифікації та оцінки потреб керівником. Неправильно ідентифікована або оцінена потреба не запустить складний мотиваційний механізм всередині людини, отже управлінські зусилля та ресурси будуть марно витрачені, а організаційне завдання ризикує залишитися невиконаним. До того ж, хоча потреби спонукають людину до дій, втім це не завжди відбувається у такий послідовний спосіб, як у моделі на рис. 7.1. Спонукування до дій не просто пов'язане з відчуттям людиною нестачі якоїсь категорії або з некомфортним станом, *спонукування повинно мати визначену спрямованість*. Спонукування виступає поведінковим проявом потреби і сконцентровано на задоволенні цієї потреби визначеним способом. Задоволення потреби з точки теорії мотивування розглядається як винагорода виконавця за успішно виконане завдання; саме на основі потреб і винагородження (їх задоволення) людина активізується (спонукається) до дій керівництвом організації.

Винагородження — це все те, що людина вважає цінним для себе. Оскільки ціннісні орієнтації у людей індивідуальні, то різнитися буде й оцінка винагороди та її відносної цінності. Менеджмент має справу з двома типами винагородження: внутрішнім та зовнішнім.

Внутрішнє винагородження надає працівникам організації сама робота. Український філософ Г. Сковорода називав цей психологічний стан особистості «спорідненістю праці», тобто глибоким внутрішнім переконанням людини у необхідності саме цієї трудової діяльності та щирим зацікавленням у ній. Внутрішнє винагородження виникає внаслідок відчуття досягнення мети, розуміння важливості та значимості виконуваної роботи, самоповаги. Мистецтво лікаря, який рятує життя іншої людини, радість художника від написаної ним і давно омріяної картини, піклування матері про свою дитину – все це є приклади внутрішнього винагородження.

Тим не менш, більшість найманих працівників продають свої зусилля в обмін не лише на внутрішнє винагородження, але й з метою отримання матеріальної (переважно грошової) компенсації за витрачену працю. У цьому випадку мова йде про зовнішнє винагородження, яке надається організацією у вигляді заробітної плати, премій, бонусів, соціального пакету або суспільного статусу. Система винагородження та заохочення є важливою складовою успіху організації, проте її мета полягає не у тому, аби змусити людей поводити себе належним (з точки зору організації) чином, а у тому щоб

залучити до організації потрібних людей та утримати їх там. Дослідження [25] не підтверджують існування жодного зв'язку між заробітною платою вищого керівництва компаній та досягненням видатних результатів, так само не підтверджується теза про існування сталої (постійної) лінійної залежності між рівнем винагородження працівника та продуктивністю його праці. Просте збільшення доходів не призводить до зміни ставлення до праці: одразу після приєднання Греції до валютної зони «євро» рівень життя громадян її зростав швидше, ніж обсяги валового національного продукту. Таким чином отримуючи середньоєвропейські доходи греки не стали працювати так само інтенсивно як німці чи австрійці, що врешті рещт призвело до класичного випадку перевищення витрат над доходами та до руйнування фінансової та господарської системи країни. Отже, крім високих заробітків і бонусів потрібно бути ще дещо, що змусить людей працювати краще заради підтримання доволі складної та штучної системи, якою є організація. Так, *Nucor*, одна з найбільших сталеливарних компаній США, основою своєї конкурентної переваги зробила філософію про те, що основним організації не є просто люди, а саме *потрібні люди*, пріоритетною для яких є робоча етика компанії. Для залучення та утримання найкращих робітників, *Nucor* створила систему винагородження, яка не тільки передбачала вищу заробітну плату сталеварів, але й виплату преміальних (в розмірі до 50% від базової зарплати) підрозділам з найвищою продуктивністю праці [25].

З позицій традиційних уявлень про процес мотивування, завданням менеджера (керівника організації) завжди є поєднання інтересів окремих працівників з інтересами організації або зміна ціннісних орієнтацій та ціннісних уявлень (інтересів) підлеглих у тому випадку, коли таке поєднання видається неможливим. Таке бачення залишається актуальним для більшості звичайних компаній, що більш-менш успішно утримуються на плаву в океані глобальної конкуренції, але абсолютно неприйнятне для фірм, які прагнуть стати найкращими. Як свідчить досвід, замість зміни світогляду власних співробітників, успішні компанії використовують правило «потрібних людей». Найкращі організації, як і найкращі капітани, основну увагу приділяють підбору команди: *«в першу чергу варто переконатися, що потрібні люди на борту (а зайві за бортом), а потім вже вирішувати куди пливати»* [25].

На рисунку 7.2 наведена ще одна схематична модель процесу мотивування, яка дещо відрізняється від попередньої. Дана модель є поширеною серед російських дослідників мотиваційних засобів і розподіляє весь процес на три окремі складові – мотивування, стимулювання та активування. У чому ж полягає засаднича різниця між моделями, наведеними на рис. 7.1 та 7.2? По-перше, мотивування тут

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

розглядається у більш вузькому розумінні – як внутрішнє спонукання людини до дій на основі особистих психологічних та фізіологічних мотивів (причин) поведінки. На противагу цьому, стимулювання є зовнішнім спонуканням, яке базується на застосуванні керуючою підсистемою організаційно-адміністративних, соціально-психологічних та економічних методів управлінського впливу на поведінку керованої підсистеми. Зовнішні впливи (стимулювання) та внутрішні мотиви (мотивування) в процесі взаємодії формують наміри людини та її лінію поведінку, що проявляється в активуванні зусиль останньої. Таким чином, у моделі на рис. 7.2 активування стає результатом поєднання зусиль керівництва та намірів самого працівника.

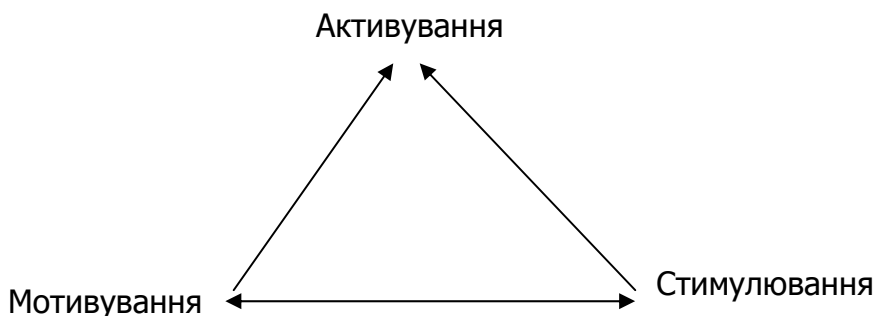


Рис. 7.2 – Складові процесу мотивування працівників

Принципи врахування інтересів при мотивуванні. Засоби мотиваційного впливу

Діяльність сучасної організації передбачає виконання великої кількості різноманітних завдань та операцій, які об'єднуються в окремі робочі місця. Всі операції, що виконуються людьми в організаціях мають бути систематизовані. Менеджерам доводиться ретельно розробляти робочі завдання, враховуючи вимоги зовнішнього середовища, особливості технологічних процесів в організації, навички та здібності підлеглих. Якщо робочі завдання розроблені із врахуванням усіх цих вимог, то співробітники отримують стимул до максимальної інтенсивності праці. Для описання цього процесу застосовується поняття «*проектування робочого завдання*» (*job design*).

Проектування робочого завдання – це методи, за допомогою яких робочі задачі і операції об'єднуються у окремі робочі завдання [47].

Чим більшою є спеціалізованість робочого завдання, тим більш складним та проблематичним стає мотивування співробітників. У давньогрецькому міфі про царя Сізіфа останній був покараний олімпійськими богами у цікавий спосіб: він мусив викочувати на високу гору камінь, який, досягши вершини, щоразу скочувався вниз. У

переносному сенсі «сізіфів труд» означає безплідну, важку, нескінченну або непотрібну працю: переважна більшість елементарних та монотонних робочих операцій можуть розглядатися як сучасний варіант «викочування каменю». На рисунку 7.3 показано вплив двох видів винагородження на співробітників організації різних рівнів. Чим вищим є рівень людини в організації, тим менший мотивуючий ефект має для неї розмір заробітної плати.

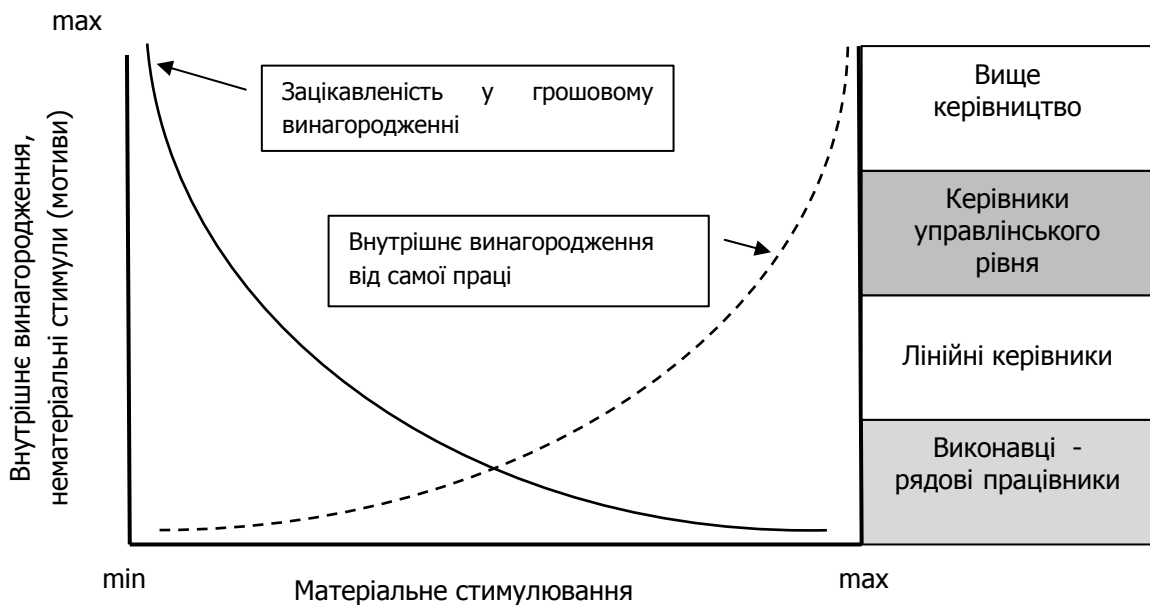


Рис. 7.3 – Роль зовнішнього та внутрішнього винагородження для співробітників різних ієрархічних рівнів організації

Натомість, для таких співробітників зростає значення внутрішньої винагороди та нематеріальних стимулів. Це пояснюється тим, що прийняття управлінських рішень є творчим процесом, який вимагає максимальної відданості справі, але разом з тим приносить відчутне внутрішнє задоволення від успішних результатів праці, підтвердження професійної компетентності та зростання кваліфікаційного рівня менеджера. Що ж стосується рядових працівників, то тут має місце протилежна картина – рутинні робочі операції забезпечують низький рівень внутрішнього винагородження від самого змісту праці, тому цей недолік має компенсуватися розміром оплат – зовнішнім винагородженням.

Однією з найперших спроб подолати цей недолік надмірної спеціалізації стало горизонтальне розширення робочих завдань за рахунок збільшення кількості інших завдань та операцій, необхідних для виконання конкретного робочого завдання. Але розширення робочих завдань призвело до вельми скромних результатів у

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

мотивуванні підлеглих, а в окремих випадках спричиняло прямо протилежний ефект.

Інший підхід до проектування мотивуючих робочих завдань полягав у їх вертикальному розширенні. Вертикальне розширення робочого завдання передбачало, що до виконуваних працівником завдань додаються функції планування та оцінки своєї діяльності. Перевагою використання зазначеного підходу є збільшення міри контролю працівників над виконуваною ними роботою. Працівники при цьому для виконання доручених завдань наділяються необхідними повноваженнями, які зазвичай належать до компетенції їх безпосередніх керівників.

В якості концептуальної структури для аналізу проектів робочих завдань поширення набула *модель характеристик робочих завдань (JCM – Job Characteristics Model)*, згідно з якою робоче завдання може бути описане п'ятьма основними характеристиками:

- різноманіттям навичок працівника;
- цілісністю завдання;
- значимістю завдання;
- рівнем самостійності у прийнятті рішень та виконанні завдання;
- наявністю системи зворотного зв'язку.

З мотиваційної точки зору модель JCM передбачає, що співробітники мають отримувати внутрішнє задоволення (винагороду) дізнавшись (знання про свої результати через зворотний зв'язок), що вони якісно виконали поставлену задачу (відчули відповідальність як наслідок автономії), проявивши при цьому значний інтерес та доклавши суттєвих зусиль (відчувши значимість, яка є наслідком різноманіття навичок, цілісності задачі та її значимості) [47].

В сучасній практиці мотивування популярність серед керівників здобули теорія *управління за цілями* та *теорія підкріплення*.

Згідно з принципами *управління за цілями (MBO – Management By Objectives)* конкретність та визначеність мети сприяє підвищенню показників інтенсивності праці. Дослідження довели, що на співвідношення «цілі – інтенсивність праці» впливають ще три додаткових фактори: обов'язки стосовно цілей, рівень самоефективності виконавців та національна культура. Відповідно до теорії управління за цілями, особа приймає певні зобов'язання стосовно досягнення визначених цілей, причому збільшення інтенсивності праці відбувається у тих випадках, коли людині притаманні високий ступінь самоконтролю, а особисті цілі визначаються людиною самостійно, а не встановлюються згори. Теорія управління за цілями робить акцент на самоефективності виконавців, їх самостійності та незалежності.

Польська приказка каже, що «*z niewolnika nie ma pracownika*», тобто «раб не може бути добрим працівником». Саме тому наділені більшими повноваженнями підлеглі віддають перевагу складним цілям та задачам, а показник інтенсивності праці стає важливим для всіх членів організації.

Самоефективність – це ступінь впевненості особи у тому, що вона здатна виконати поставлені перед нею задачі. Інтенсивність праці – це витрати працівником фізичної, розумової та нервової енергії на одиницю робочого часу.

Теорія підкріплення вважає, що поведінка працівника перш за все залежить від зовнішніх чинників, так званих *засобів підкріплення*.

Засоби підкріплення – це будь-які негайні дії, які підвищують імовірність повторення (або відмови від повторення) певних поведінкових шаблонів працівника. Засоби підкріплення можуть нести позитивні та негативні наслідки для особи, мати грошову або не грошову форму. Фактично, дана теорія під засобами підкріплення розглядає категорію *стимулів – зовнішніх чинників, що спонукають людину до визначених дій*.

Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми

Будь-яка впорядкована група людей є стохастичною організацією, тобто їх дії в певний момент часу можна передбачити лише з деякою імовірністю. При намаганні виявити більш детально причинно-наслідкові зв'язки між поведінкою окремих людей в групі, менеджер потрапляє в ситуацію, яку можна назвати квантовим ефектом: щойно вам здалося, ніби ви зафіксували певне явище, як воно одразу змінюється. *З точки зору кількісного підходу у менеджменті, квантовий ефект полягає у тому, що будь-які перетворення над випадковими числами призводять до формування масивів, які теж є випадковими.* Іншими словами, при дослідженні таких масивів даних виявляється загальна закономірність (наприклад, дві особи в середньому з'їдають протягом дня п'ять пиріжків з капустою), проте ця закономірність в кожному конкретному випадку буде проявлятися в дещо інший спосіб. Таким чином, середнє значення «п'ять пиріжків на одну особу протягом дня» може означати, що одна людина з'їсть сім пиріжків, а друга три, або перша з'їсть дев'ять, а друга – одного пиріжка.

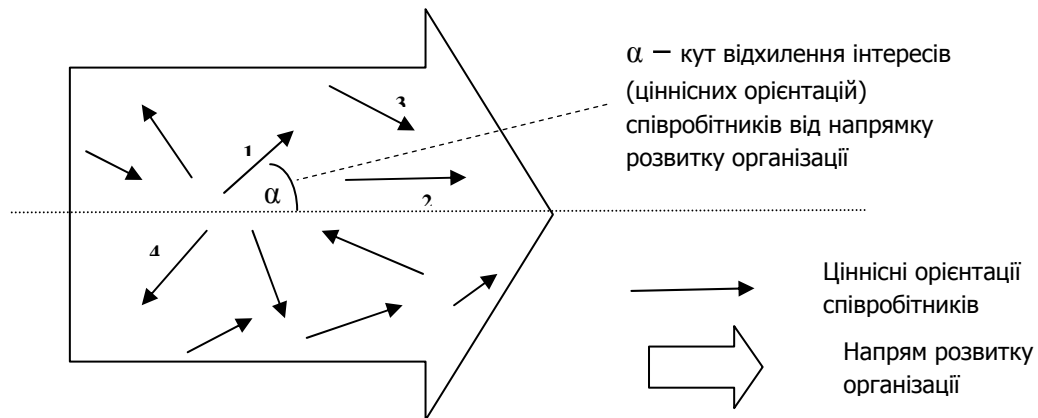


Рис. 7.4 – Визначення розбіжності між інтересами окремих робітників та інтересами організації

Проте загалом середня кількість пиріжків, спожитих цими двома людьми, буде дорівнювати п'яти. Менеджер часто потрапляє до подібної «пастки», намагаючись визначити потреби своїх підлеглих: загалом можна назвати потреби, що спонукають людей до праці, але дуже важко визначити такі потреби у окремої людини. У цьому сенсі керівник починає керуватися правилом «вектора розвитку» – якщо пріоритети робітника співпадають з пріоритетами організації, то така особа буде успішним її учасником. Графічно це можна представити у вигляді рис. 7.4, з якого можна бачити, що чим меншим є кут відхилення α інтересів окремих працівників від напрямку розвитку організації, тим більшою буде корисність докладених ними зусиль. Прикладом таких співробітників є вектори інтересів 1, 2 та 3. Причому, якщо вектор ціннісних орієнтацій працівника 2 повністю співпадає з напрямком розвитку організації ($\alpha=0$), то працівники 1 та 3 потребують застосування засобів стимулювання з боку керівництва для приведення їх рівня зусиль до рівня зусиль працівника 2. У той самий час, застосування стимулюючих впливів на робітника 4 виявляться малоефективними, тому така людина повинна або змінити своє ставлення до роботи організації, або згідно з принципом Коллінза «кращі люди повинні залишитися, а зайві – опинитися за бортом» [25].

Стимулюванням праці називають цілеспрямований вплив на людину або групу людей задля підтримання необхідних рівня її трудових зусиль, досягнення визначених показників продуктивності та інтенсивності праці. З позиції теорії обміну, найманий працівник та менеджер (представник роботодавця) вступають у трудові відносини та обмінюються благами (працею та винагородженням) для задоволення взаємних потреб. В принципі, такого роду суспільний обмін має

здійснюватися на засадах еквівалентності (людина віддає власне благо в обмін на інше, яке влаштовує її за якістю та обсягом), симетричності (кожен з учасників угоди задовольняє власну потребу при обміні благами) та гарантованості (обмін благами не можливий, якщо існує загроза шахрайства з боку контрагента) [44]. Мотивування та стимулювання праці є взаємодоповнюючими інструментами управління, оскільки їх спільний вплив на об'єкт управління призводить до кількісних та якісних змін результатів його праці. *Метою стимулювання праці є підвищення продуктивності праці та удосконалення організації праці.*

Продуктивність праці (ефективність) це її плідність, тобто здатність конкретної праці до створення за одиницю часу певної кількості споживчих вартостей [8]. В свою чергу, споживчими вартостями називають здатність товару задовольняти певну потребу людини своїми споживчими властивостями (корисністю).

Удосконалення організації праці передбачає [8] вертикальне та горизонтальне розширення робочих завдань, збагачення праці, застосування гнучких графіків робіт, створення дистанційних робочих місць та поліпшення умов праці.

На рис. 7.5 наведено основні види та форми стимулювання праці. *Жорстке стимулювання* базується на примушуванні людини до збільшення витрат зусиль. В основі такого підходу є орієнтація на застосування санкцій та покарань для досягнення очікуваного результату. Жорстке стимулювання, як правило, застосовується в умовах дефіциту ресурсів або існування диспропорцій у їх розподілі між працівниками організації на рівних рівнях ієрархії. При обранні керівництвом жорсткого стимулювання акцент робиться на короткочасній та інтенсивній експлуатації робітників, шляхом зведення потреб останніх до фізіологічних, потреб у безпеці та приналежності (меншою мірою).

Ліберальне стимулювання полягає у заохоченні людини до збільшення зусиль при забезпеченні відповідного винагородження, яке дозволяє відновлювати витрачені зусилля.

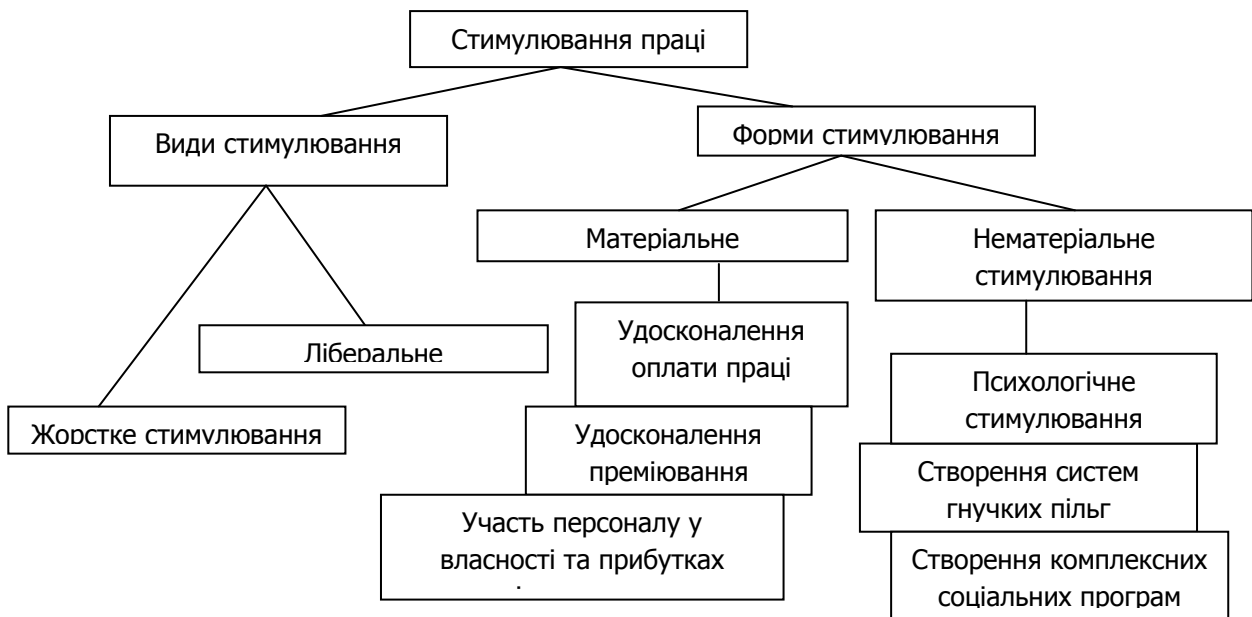


Рис. 7.5 – Види та форми стимулювання праці у менеджменті

Механізм стимулювання в межах основної заробітної плати, яка виступає змінною величиною та виконує функції преміального заохочення, передбачає дві важливі умови:

- диференціацію посадових окладів із врахуванням якісних відмінностей праці;
- диференціацію індивідуальної плати для посади або тарифного розряду в залежності від трудових досягнень, особистих та ділових якостей на основі періодичної атестації.

Так, у США на основі систематичного проведення атестації посадові оклади щорічно переглядаються для 90% працівників. В американських корпораціях застосовуються програми стимулювання персоналу, які засновані на компенсаційних (постійний заробіток) та стимулюючих виплатах. До останніх належать різного роду бонуси (винагорода, нарахована за надані працівником послуги) та право на отримання додаткового доходу у вигляді акцій корпорації. Стимулювання перспективних фахівців відбувається не лише за рахунок грошового винагородження, але й за рахунок надання пільг та безкоштовних послуг з фондів суспільного споживання. Типовою практикою є виплата великими фірмами своїм співробітникам премій до свят у розмірі 25-50% місячної заробітної плати, тринадцятої зарплати, компенсація вартості життя, витрат на відпочинок з родиною, надання автомобілів та оплата медичних страховок. Для утримання перспективних працівників застосовується система «двох шляхів кар'єри» – це або адміністративно-посадове зростання, або робота у

звичній якості з поступовим підвищенням окладу до рівня оплати праці керівників [19].

При оцінці результатів роботи в американських компаніях особлива увага приділяється обсягам робіт та сфері їх впливу, вимогам до працівника та складності виконуваних ним робочих завдань. Цінність кожного виду діяльності визначають за його внеском до результату роботи всієї фірми, а керівники відділів управління персоналом аналізують коло спеціальних знань та навичок, необхідних працівникові для обіймання конкретної посади в організації.

Відмінним є японський підхід: тут система стимулювання базується на оцінці персоналу з точки зору здатності працювати у колективі, можливості суміщення різних професій та відданості організації. Основою мотиваційного середовища виступають системи довічного найму, кадрової ротації та навчання на робочому місці, які сприяють підготовці високо кваліфікованих фахівців та дозволяють розкрити творчий та інтелектуальний потенціал співробітника.

Натомість, у Великій Британії та Франції поширення набула «гнучка» система оплати праці, в основі якої знаходяться індивідуальні якості робітника та результати його роботи. Таким чином, велика кількість західних фірм здійснює оплату праці не за розрядом робіт, а за розрядом самих працівників, що значною мірою стимулює останніх до підвищення своєї кваліфікації. При цьому система матеріального стимулювання орієнтована не на кваліфікацію у дипломі чи сертифікаті, а на фактичну кваліфікацію робітника, під якою розуміють здатність виконувати свої службові обов'язки, вирішувати виробничі проблеми та знати різні аспекти господарської діяльності підприємства, на якому такий робітник працює [19]

Стимулювання базується на принципах:

1. Випереджаючого зростання продуктивності праці над зростанням грошової винагороди (основної та додаткової заробітної плати) – працівник має спочатку створити більшу кількість нової вартості, а згодом частина її повернеться до нього у вигляді заробітної плати та премій.

2. Обмеженості дії грошового стимулювання – протягом короткого періоду часу підвищення доходу спричиняє ефект трудового ентузіазму (це може тривати до трьох місяців), а згодом відбувається адаптація працівника до нового рівня заробітної плати і стимулююче значення винагородження втрачається.

3. Дискретності преміювання – преміальні винагороди, якщо вони починають носити постійний й регулярний характер, сприймаються як гарантоване явище та перестають виконувати функції стимулювання.

4. Особистої цінності винагородження – виконання роботи має збільшувати професійну майстерність та підвищувати трудову самооцінку людини.

5. Плати за ризик – потреба у підвищенні стимулу природна для всіх випадків трудової активності в незвичних або вкрай складних умовах.

6. Балансу інтересів – стимулювання має забезпечувати необхідний рівень якості виконуваних робіт (наданих послуг) протягом визначеного періоду часу.

7. Комплексності – найбільший ефект досягається при поєднанні різного роду стимулів (матеріальних і нематеріальних).

7.2. Теорії і моделі процесів мотивування

Про що пишемо: Теорії і моделі процесів мотивування. Співставлення теорій мотивування. Мотиваційні ансамблі.

Теорії і моделі процесів мотивування. Співставлення теорій мотивування.

Традиційне уявлення про мотивування працівників організацій пов'язане із визначенням основних потреб людини, описанням їх змісту та оцінкою важливості, а також із дослідженням самого процесу спонукання людини до праці. Відповідно, мотиваційні теорії, в яких основна увага приділяється визначенню сутності потреб людини, отримали назву *змістовних*, а теорії, в яких описується як людина розподіляє зусилля в процесі досягнення різних цілей та як вона обирає конкретний вид поведінки – *процесуальних*. Провідна роль американських вчених у визначенні основних теоретичних засад мотивування пояснюється тим, що в Новому Світі почали раніше ніж в Європі та Азії досліджувати аспекти людської поведінки з точки зору організації бізнесу, а результати наукових робіт були відкритими для широкого загалу. Незважаючи на виникнення наприкінці минулого століття потужних дослідницьких центрів поза межами американського континенту, всі нові концепції, що описують людську поведінку, більшою або меншою мірою спираються на «неокласичні» постулати змістовних та процесуальних теорій.

Найбільш відомою у менеджменті є теорія мотивування Абрахама Маслоу, який представив потреби людини у вигляді піраміди, створивши уявлення про ієрархію потреб. Маслоу був одним з засновників неокласичної школи, створивши школу наук про поведінку, або біхевіористів (від англ. *behaviour* — поведінка — один з напрямків в американській психології, що виник на початку ХХ ст. та досліджує поведінку як основу вчинків людини).

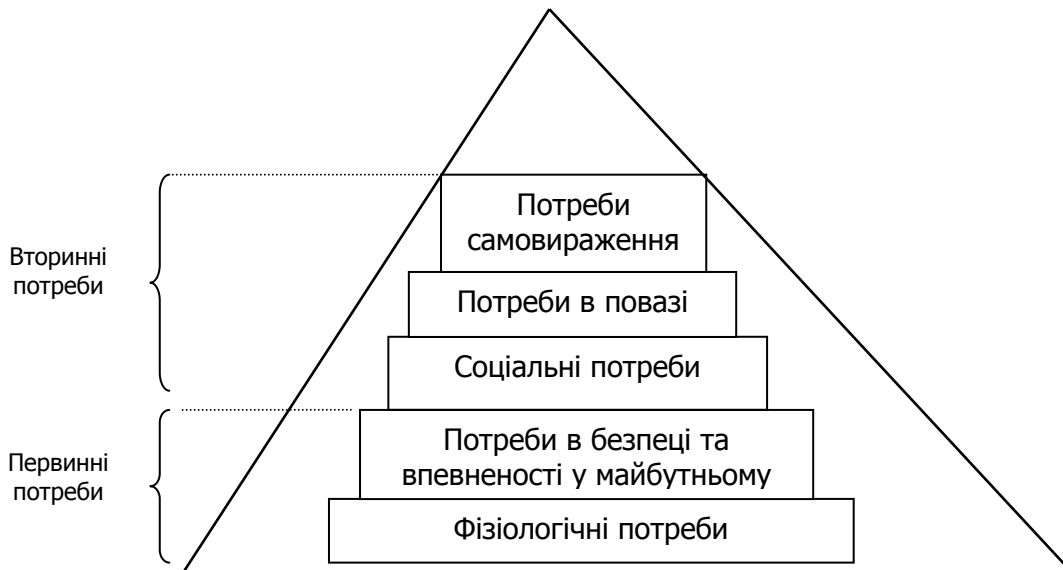


Рис. 7.6 – Ієрархія потреб людини (піраміда Маслоу)

Розвиваючи власну теорію мотивації у 1940-ві роки, Маслоу визнавав наявність у людей великої кількості потреб, проте вважав за можливе структурувати ці потреби у п'ять основних груп:

1. *Фізіологічні потреби* (потреби в їжі, воді, притулку, відпочинку і сексуальні потреби) є необхідними для виживання, є невід'ємною рисою людини як біологічної істоти та мають успадкований характер).

2. *Потреби в безпеці та впевненості у майбутньому* (потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу, впевненість у задоволенні фізіологічних потреб у майбутньому) переважно формуються під впливом досвіду, але частково теж можуть бути успадкованими.

3. *Соціальні потреби* або потреби у приналежності пов'язані із формуванням у людини почуття соціальної взаємодії, прихильності та підтримки з боку інших людей. Соціальні потреби .

4. *Потреби в повазі* включають потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих людей, визнанні.

5. *Потреби самовираження* — потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і розвитку як особистості.

Сутність теорії мотивування Маслоу зводиться до уявлення про черговість формування та задоволення потреб людини. Базові або первинні потреби є визначальними – без задоволення потреб у безпеці, їжі, відпочинку людина не зможе відчувати потреби вторинні – у визнанні, приналежності та самореалізації. Своєю простотою та наочністю теорія Маслоу швидко завоювала прихильність серед широких верств людей, втім вона має низку серйозних недоліків.

Першим є неможливість застосування теорії на практиці: знання про ієрархію потреб людини ще не допомагає менеджеру визначити

потреби конкретного виконавця, а отже обрати найкращий спосіб для його мотивування. Надавши підлеглому можливості для спілкування у робочий час, лінійний керівник справді допоможе у задовільненні потреб третього рівня (соціальних), але це не обов'язково призведе до покращення якості роботи даного працівника.

Другим недоліком є те, що в разі впливу менеджера на своїх підлеглих через використання потреб нижчого рівня, це призводить до мінімізації підлеглими витрачених в процесі праці зусиль. У такому випадку люди роблять лише те, що дозволить їм уникнути покарання або звільнення з роботи.

Третій недолік теорії полягає у помилковості самого підходу до формування потреб у людини. Якби останні насправді формувалися та задовольнялися у ієрархічному порядку, то це забезпечувало б еволюційний розвиток людини: по мірі задоволення потреб у безпеці мали б виникати соціальні потреби, по мірі визнання людини членом суспільної групи у неї виникали б потреби у повазі, а наступним кроком мало б бути прагнення людини до самореалізації. Однак більшість керівників-практиків знають, що в організаціях немає лінійної (прямої) залежності між потребами та їх задовільненням, а рівень вторинних потреб визначається не стільки забезпеченням потреб нижчого рівня, скільки особистими якостями працівника, його характером.

Мотиваційна теорія ERG виникає як реакція на критику піраміди потреб Маслоу. Її автор, Клейтон Альдерфер, запропонував спрощену структуру мотиваційних потреб людини та стверджував (на відміну від Маслоу), що мотивація може розвиватися як від нижчих потреб до вищих, так і навпаки. Своєю назвою теорія Альдерфера завдячує першим літерам виділених ним потреб – потреби в існуванні (Existence); потреби у соціальних зв'язках (Relatedness); потреби особистого розвитку (Growth). Альдерфер вважав, що потреби не активізуються у якомусь визначеному порядку, їх актуалізація визначається специфікою ситуації, особистими характеристиками людини, до того ж будь-яка потреба може реалізуватися незалежно від задоволення інших потреб. Теорія ERG стверджує, що якщо зусилля, спрямовані на задовільнення потреби вищого рівня не приносять очікуваного результату, то людина обирає тип поведінки, що забезпечує задоволення простіших потреб (з точки зору можливості їх задоволення). Так люди, які не очікують отримати підвищення по службі або отримати підвищення заробітної плати, будуть мінімізувати свої зусилля до такого рівня, який би забезпечив збереження ними робочого місця та своєї приналежності до трудового колективу (соціальної групи). Визначаючи зв'язок між задоволенням потреб та їх активізацією, Альдерфер виділив сім принципів мотивування:

1. Менший рівень задовільнення потреб існування призводить до їх більшої актуалізації.

2. Менший рівень задовільнення соціальних потреб посилює вплив потреб існування.

3. Більш повна реалізація потреб існування призводить до посиленого відчуття соціальних потреб.

4. Менший рівень реалізації соціальних потреб збільшує їх вплив на людину.

5. Менший рівень реалізації потреб особистого розвитку та самореалізації призводить до посилення у людини соціальних потреб.

6. Задоволення соціальних потреб призводить до формування у людини потреб особистого розвитку.

7. Менше задовільнення потреб особистого розвитку призводить до більш активного їх впливу на поведінку людини.

Життєві приклади також не підтверджують абсолютної справедливості теорій мотивування Маслоу та Альдерфера. Так, учасник Берестецької битви, французький офіцер на польській службі П'єр Шевальє у книзі *Histoire de la Guerre des Cosaques contre la Pologne* так описував події 10 липня 1651 року: «:... серед болота скупчилися триста козаків і хоробро оборонялися проти великого числа атакуючих, які натискали на них звідусюди; щоб довести своє зневажливе ставлення до життя, яке [поляки] обіцяли їм дарувати, та до всього, що є найціннішого крім життя, вони витягали з своїх кишень та чересів усі свої гроші і кидали їх у воду. Нарешті, повністю оточені, вони майже всі загинули один за одним...Залишився один, який боровся протягом трьох годин проти всього польського війська; він знайшов на болотяному озерці човна і, прикриваючись його бортом, витримав стрілянину поляків проти нього, витративши увесь свій порох, він потім узяв свою косу, якою відбивав усіх, хто хотів його схопити ...козак, хоч і пробитий чотирнадцятьма кулями, зустрів їх ще з великою завзятістю, що дуже здивувало польське військо і навіть його королівську величність, в присутності якого закінчувався цей бій. Король дуже захопився хоробрістю цієї людини і наказав крикнути, що дарує йому життя, коли він здасться; на це останній гордо відповів, що він уже не дбає про те, щоб жити, а лише хоче умерти, як справжній вояка» [65]. З точки зору теорії мотивації Маслоу та теорії ERG, у випадку ризику загибелі (потреба у безпеці) цей воїн мав би обрати почесний полон та життя (фізіологічні потреби або потреби у існуванні), а не шляхетну смерть (потреби у самореалізації та повазі).

Усвідомлення недоліків моделі мотивації Маслоу спричинило спробу її модифікації в роботах Девіда Макклелланда [33], який запропонував керівникам розглядати потреби підлеглих вищого рівня та використовувати ці потреби для управління суспільною діяльністю

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

людей. До таких потреб Макклелланд відносив потреби у владі, успіху і приналежності.

Потреба у владі проявляється як бажання впливати на інших людей. На думку Макклелланда, люди з потребою влади найчастіше є енергійними екстравертами, не бояться конфронтації та прагнуть відстоювати власні погляди. Такі люди є добрими промовцями (ораторами), здатні проявляти себе на керівних посадах в організації, хоча і вимагають до себе підвищеної уваги з боку оточуючих.

Потреба успіху задовольняється процесом доведення роботи до успішного завершення та визнанням ролі виконавця (підтвердженням його статусу) з боку керівництва організації. Люди з потребою успіху схильні до розумного ризику та готові брати на себе особисту відповідальність за розв'язання проблеми за умови отримання відповідного винагородження. Мотивування цієї категорії працівників відбувається шляхом постановки перед ними завдань, в яких існує можливість проявити і підтвердити свої професійні здібності, наданням з боку керівництва організації необхідних повноважень та справедливим винагородженням витрачених в процесі виконання роботи зусиль.

Потреби у приналежності проявляються у прагненні людини до налагодження дружніх відносин та надання допомоги іншим. Люди з розвитою потребою приналежності мотивуються роботою, яка надає їм можливості соціального спілкування, а їхні керівники мають створювати таку атмосферу, яка не обмежує міжособисті стосунки та контакти.

На рис. 7.7 наведено зв'язок між теорією потреб Маслоу та теорією Макклелланда.

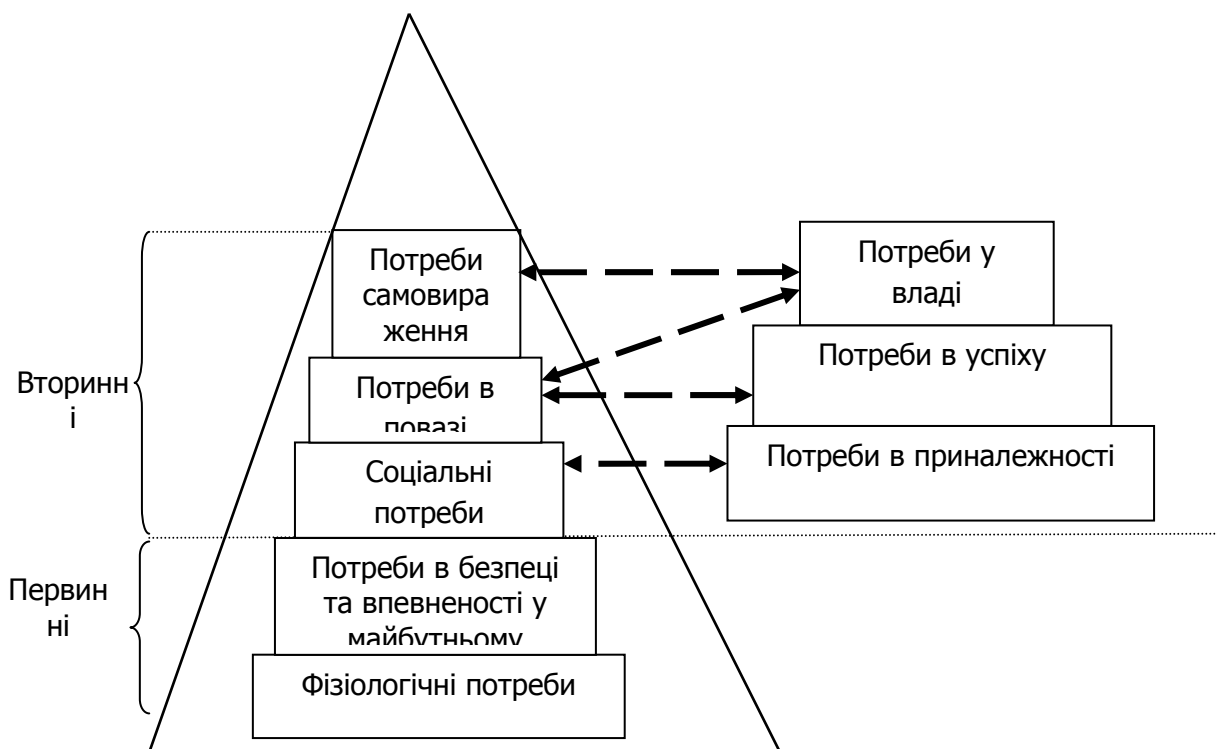


Рис. 7.7 – Взаємозв'язок між теоріями А.Маслоу та Д. Макклелланда

Більш прискіпливе вивчення причин, що спонукають людини до праці було проведено Фредеріком Герцбергом при анкетуванні службовців лакофарбової фірми у 1950 роках. Учасникам дослідження пропонували визначитися, які саме з наведених у анкеті причин мотивують співробітників та оцінити силу їх впливу на особисту поведінку. Опитування засвідчило, що умови праці не завжди заохочують людину до підвищення продуктивності чи надають задоволення від виконуваної роботи. Запропонована Герцбергом теорія мотивування отримала назву «двофакторної», оскільки всі причини (фактори) впливу на трудову поведінку працівників були узагальнені в дві окремі групи під назвою «мотивації» та «гігієнічні фактори». Під терміном «мотивації» тут розуміють фактори, які значною мірою зацікавлюють людей у виконанні роботи та заохочують їх робити це якнайкраще. Прикладами мотиваційних факторів може бути прагнення бути успішним у професійній діяльності або отримати можливості ділового зростання.

«Гігієнічні фактори» є за своїм змістом «нуль – мотиваторами» – це означає, що працівники організації можуть не звертати на них увагу або сприймати їх наявність за належне. Гігієнічними факторами можуть бути температура в приміщенні, тривалість робочого дня або заробітна плата.

Таблиця 7.1 - Двофакторна теорія Ф. Герцберга [37]

Гігієнічні фактори	Мотивації
Політика фірми й адміністрації	Успіх
Умови роботи	Просування по службі
Заробіток	Визнання і схвалення результатів роботи
Особисті взаємини з керівниками, колегами і підлеглими	Можливості творчого і ділового зростання

Таким чином, на думку Герцберга, «гігієнічні» фактори є пов'язаними з організаційним середовищем, у якому працює людина, а мотивації – із самим характером та змістом виконуваної нею роботи. За відсутності або недостатньої наявності «гігієнічних» факторів у людини виникає відчуття незадоволеності від своєї роботи. Однак, самі по собі ці фактори не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину до збільшення інтенсивності або продуктивності праці. Наявність факторів-«мотивацій» повною мірою викликає задоволення і стимулює працівників до підвищення ефективності своєї діяльності. І навпаки, відсутність або неадекватність факторів-«мотивацій» не приводить до формування почуття незадоволеності

роботою. Це можна пояснити таким прикладом: працівник буде готовий працювати довше, ніж звичайно, та виконувати більш складні завдання, якщо він прагне таким чином отримати більш високу посаду в організації, більший розмір винагородження та реалізувати свої здібності (дія факторів мотивації). У той же час невелика відстань від дому, комфортність робочого місця, висока зарплата та приємний колектив у звичайних умовах не сформують у людини працювати довше і брати на себе більшу відповідальність (дія гігієнічних факторів).

На відміну від змістовних, процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому аспекті. Тут переважно аналізується те, як саме людина розподіляє власні зусилля задля досягнення поставлених цілей і як відбувається вибір людиною конкретного стилю поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що особиста чи групова поведінка визначається не лише ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка особистості залежить від сприйняття людини, а також її очікувань щодо розвитку конкретної життєвої ситуації. До процесуальних теорій поведінки відносять теорію очікувань Віктора Врума, теорію справедливості та модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума базується на припущенні, що існування незадовільненої потреби у людини саме по собі ще не спонукає особу до досягнення визначеної мети. Людина має сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки насправді призведе до задоволення активної (з її точки зору) потреби. Таке сподівання Врум називав очікуванням та розглядав його як оцінку конкретною особою вірогідності реалізації деякої бажаної для цієї особи події у майбутньому. При аналізі мотивації до праці теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: між витратами праці людини та досягнутими результатами; між досягнутими результатами та отриманим винагородженням, а також між відповідністю самого винагородження сподіванням людини. На основі визначених взаємозв'язків була запропонована формула визначення мотивації (7.1):

$$\text{Мотивація} = ЗР \times РВ \times В, \quad (7.1)$$

Очікування у відношенні зусиль - результатів (ЗР) — це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. *Очікування стосовно результатів - винагород* (РВ) є очікуванням працівником бажаної винагороди або заохочення у відповідь на виконане завдання. *Валентність* (В) — це очікуваний ступінь відносного задоволення або незадоволення людини внаслідок одержання нею визначеного винагородження.

Запропонована Врумом формула (7.1) не отримала практичного застосування через складність кількісної оцінки її складових, проте сама по собі теорія очікування дозволила краще зрозуміти суб'єктивний характер оцінки працівниками отриманого винагородження та вплив внутрішніх переконань на успішність виконуваного завдання. Для успішного мотивування співробітника до праці менеджер має переконати останнього у цінності пропонованого винагородження та у високій імовірності його отримання. А це буде стимулювати працівника до збільшення витрачених зусиль та досягнення кращих результатів праці.

Теорія справедливості була розроблена Джоном Стейсі Адамсом [73] та стверджувала, що люди суб'єктивно визначають співвідношення між отриманим винагородженням та витраченими зусиллями, а згодом порівнюють власне винагородження з винагородою тих людей, які виконують аналогічну роботу.

Важливим аспектом теорії справедливості є так званий «*критерій оцінювання*» – це люди, системи або особисті характеристики, на підставі яких одні особи порівнюють себе з іншими при оцінці справедливості у ставленні до себе. Якщо проведене порівняння показує, що колега одержав за таку ж роботу більше винагородження, то людина вважає таку ситуацію несправедливою і в неї виникає психологічний дискомфорт. Для відновлення почуття справедливості працівники або зменшують рівень зусиль, або намагаються змінити рівень одержуваного винагородження. Практика менеджменту свідчить, що у випадках, коли люди вважають, що їм недоплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Натомість, якщо людина усвідомлює, що їй переплачують, вона найчастіше продовжує працювати з тим самим рівнем зусиль, що й зазвичай.

У випадку зростання напруження в організації через відчуття підлеглими «несправедливості» у винагородженні окремих осіб чи працівників в цілому, менеджер повинен визначити причини такого невдоволення, ідентифікувати критерії оцінювання працівників та вжити відповідні управлінські заходи. Їх результатом має стати усунення явних диспропорцій у структурі винагородження, зміна критеріїв оцінювання (обрання інших людей, систем чи характеристик щодо яких проводиться порівняння) або зміна поведінки підлеглих (адаптація підлеглих до вимог керівництва чи звільнення незгодних).

Мотиваційні ансамблі

Основним недоліком розглянутих нами чотирьох змістовних та двох процесуальних теорій є надмірне спрощення ними самого процесу мотивування та спроба винайти одну (справедливість) або декілька (приналежність та самореалізація) потреб, які спонукають людину до праці (рис. 7.2). Російські вчені Д.А. Аширов та Ю.Д. Красовський

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

критикують західні теорії мотивування саме за їх фрагментарність та надмірний суб'єктивізм [4], причому їх точка зору щодо принципів мотивування співробітників організацій збігається з поглядами Джима Коллінза [25] щодо «потрібних людей у організації».



Рис. 7.8 - Модель мотивування Аширова

Штучна природа організації вимагає від її керівництва створення умов для формування самоорганізаційної складової, оскільки в умовах соціокультурних, економічних та політичних змін здатність до самоорганізовування є ознакою адаптаційних можливостей системи. Так само як організації формуються та розвиваються під дією багатьох різноспрямованих чинників, їх учасники мотивуються до спільної діяльності в результаті суперпозиції (накладання) зовнішніх стимулів на внутрішні мотиви кожної конкретної людини [4]. На рис. 7.8 наведена модель мотивування Аширова.

У моделі мотивування Аширова спонукання людини до діяльності відбувається не лише на основі виявлення та задоволення фізіологічних або психологічних потреб, але на основі їх трансформації шляхом перенаправлення неприйнятних (з точки зору особистості) імпульсів з задоволення безпосередньої мети на реалізацію суспільно корисних цілей. Для пояснення природи такого «коригування» Ю. Красовським була запропонована модель «мотиваційного ансамблю» (рис. 7.9).

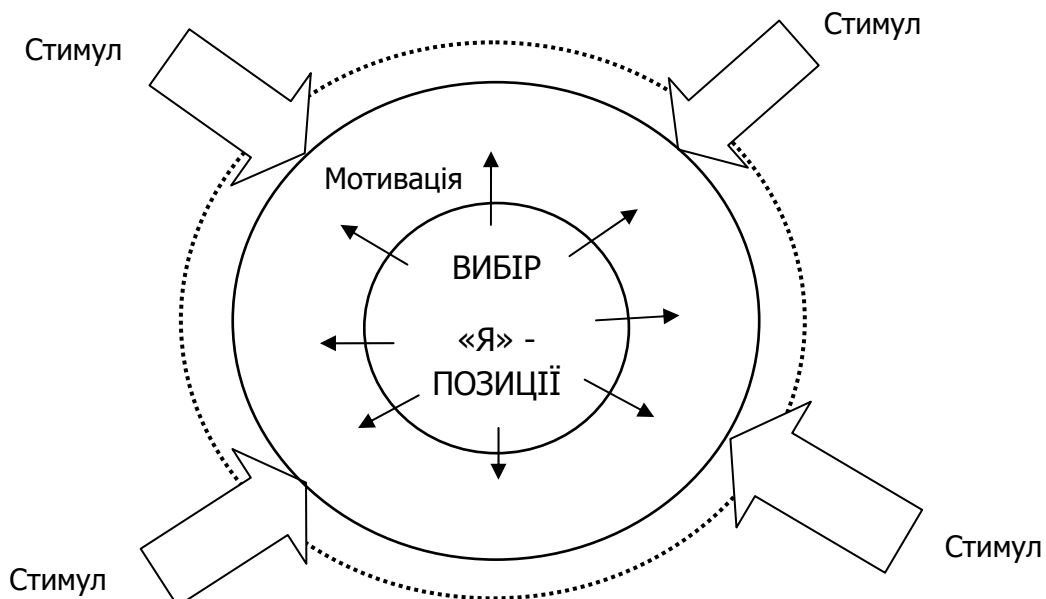


Рис. 7.9 – Модель мотивування Красовського

На думку Красовського [29], зріла особистість керується у своїх діях не стільки наявними у неї потребами, скільки власною системою, яка отримала назву «Я»-позиція. На формування «Я»-позиції накладаються ціннісні орієнтації, моральні та етичні обмеження, життєвий досвід та звички людини, які поєднуються з її потребами та зовнішніми спонуканнями (стимулами). В результаті інтерференції внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на поведінку людини, відбувається переосмислення нею власних потреб та відбувається формування особистої позиції зі збереженням максимальної внутрішньої цілісності індивідууму. При цьому вплив чинників зовнішнього середовища (стимулів) на поведінку людини носить коригуючий характер, опосередковано чи прямо спрямовуючи людину до виконання певних активних дій.

Отже, якщо у традиційних змістовних теоріях мотивування обрання для оцінки одного фактору або їх невеликої сукупності спричиняє викривлення наших уявлень про природу спонукання людини до праці, то застосування представлених на рис. 7.8 та 7.9 моделей дозволяє представити зовнішні (стимули та соціальні обмеження) та внутрішні (потреби, ціннісні орієнтації, етичні обмеження, досвід) фактори впливу на поведінку людини у вигляді узгодженого мотиваційного ансамблю.

Мотиваційним ансамблем називають гармонійне поєднання ієрархічної сукупності внутрішніх мотивів людини та зовнішніх стимулів з метою оптимального використання її професійних якостей та інноваційного потенціалу.

Важливо розуміти, що хоча формування мотиваційного ансамблю підлеглих відбувається під впливом менеджера, але самі працівники у цьому відіграють визначальну роль. Здатність до праці, професійні навички, бажання працювати та відповідально ставитися до виконання доручених завдань у поєднанні з особистим інтересом до роботи та внутрішніми потребами мотивують людину до дій, у той час як менеджери можуть лише коригувати поведінку своїх підлеглих пропонуючи різні заохочення та погрожуючи покараннями. Саме тому більш успішними та конкурентоспроможними стають сьогодні організації, які здатні до розвитку та самовдосконалення на основі розвитку та самовдосконалення своїх співробітників. У цьому полягає основна відмінність сучасного підходу менеджменту до мотивування працівників від тих поглядів, які існували ще два десятиліття тому. Робота сучасного менеджера полягає не тільки (і не стільки) у мотивуванні своїх підлеглих, скільки у підборі потрібних організації людей та формуванні такого організаційного клімату, у якому б кожний співробітник міг би якнайповніше розкрити власний потенціал та реалізувати себе.

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

У менеджменті така концепція отримала назву *Learning Organization* або *організація, що навчається*. Це не якась конкретна організаційна схема – під організацією, що навчається, розуміють соціальну систему, яка здатна до безперервної адаптації та змін саме тому, що усі її члени активно зайняті визначенням та вирішенням пов'язаних з робочим процесом питань [92]. У організації, що навчається, співробітники постійно набувають нові знання, діляться ними між собою та застосовують їх у процесі прийняття рішень або при виконанні своєї роботи. На думку деяких дослідників менеджменту, здатність організації постійно навчатися та застосовувати отримані знання на практиці є сьогодні її головним та найбільш сталим джерелом формування конкурентних переваг [98]. Схема організації, що навчається, наведена на рис. 7.10.



Рис. 7.10 – Характеристики організації, що навчається [47]

Підсумовуючи даний розділ, проаналізуємо розглянуті нами мотиваційні теорії та представимо результати аналізу у вигляді таблиці 7.2.

Таблиця 7.2 – Теорії мотивування у менеджменті

Назва теорії	Сутність	Застосування на практиці	Недоліки
JCM -модель характеристик робочих завдань	Збагачення змісту праці шляхом застосування методів, за допомогою яких робочі задачі і операції об'єднуються у окремі робочі завдання	Горизонтальне розширення робочих завдань за рахунок збільшення кількості інших завдань та операцій, необхідних для виконання конкретного робочого завдання	Збільшення кола виконуваних функцій при збереженні того самого рівня винагородження негативно сприймається працівниками

Продовження табл. 7.2

Назва теорії	Сутність	Застосування на практиці	Недоліки
		Вертикальне розширення робочого завдання передбачало, що до виконуваних працівником завдань додаються функції планування та оцінки своєї діяльності	Немає
Теорія управління за цілями	Конкретність та визначеність мети сприяє підвищенню показників інтенсивності праці	Один з основних методів управління персоналом та атестації робітників	Немає
Теорія підкріплення	Поведінка працівника перш за все залежить від зовнішніх чинників, так званих засобів підкріплення. теорія під засобами підкріплення розглядає категорію стимулів – зовнішніх чинників, що спонукають людину до визначених дій.	Дана теорія є особою стимулювання праці робітників в організаціях	Не завжди є можливим обрати правильний засіб підкріплення для стимулювання поведінки робітника
Піраміда потреб	Поведінка працівника визначається наявними у нього потребами, які задовольняються у ієрархічному порядку – від потреб нижчого рівня до вищого	Не набула поширення серед керівників, іноді застосовується у маркетингу	Черговість задоволення потреб не підтверджено практичним досвідом. Неможливість практичного застосування піраміди потреб для управління

Назва теорії	Сутність	Застосування на практиці	Недоліки
			персоналом
ERG-теорія	Мотивування працівника може розвиватися як від нижчих потреб до вищих, так і навпаки. якщо зусилля, спрямовані на задовільнення потреби вищого рівня не приносять очікуваного результату, то людина обирає тип поведінки, що забезпечує задоволення простіших потреб	Має поширення лише як теоретична основа для визначення причин зміни працівником своєї поведінки в процесі виконання робочих завдань	Складність для менеджера об'єктивної оцінки рівня зусиль конкретного робітника та відповідності винагородження потребам
Теорія трьох потреб	Люди мотивуються до праці потребами вищого рівня (вторинними), до яких належать потреби у владі, потреби в успішності та потреби у приналежності	Має поширення лише як теоретична основа для визначення причин обрання робітником різних типів поведінки в організації	Розглядає спонукання людини до дій на основі однієї потреби, що створює надто спрощене уявлення про процес мотивування
Двофакторна теорія	Поведінка людини в процесі праці визначається існуванням мотиваційних та гігієнічних факторів. Перші пов'язані з характером та змістом виконуваної роботи, а другі – з організаційним середовищем.	Застосовується в управлінні персоналом організації	Мотиваційні та гігієнічні фактори можуть бути різними для різних людей

Назва теорії	Сутність	Застосування на практиці	Недоліки
Теорія очікувань	До досягнення визначеної мети людину спонукає не стільки сама потреба, скільки сподівання на те, що обраний нею тип поведінки насправді призведе до задоволення активної (з її точки зору) потреби	Застосовується менеджерами при стимулюванні робітників до виконання складних завдань. Допомогає пояснити необхідність витрати зусиль сьогодні для отримання винагородження у майбутньому	Винагорода, яку пропонує організація, може не співпадати з очікуваннями робітника
Теорія справедливості	Люди суб'єктивно визначають співвідношення між отриманим винагородженням та витраченими зусиллями, а згодом порівнюють власне винагородження з винагородою тих людей, які виконують аналогічну роботу	Застосовується при створенні системи винагородження в організації, зокрема при визначенні посадових окладів та розміру премій	Суб'єктивізм робітників при визначенні власних витрат праці та оцінці досягнутих результатів.
Теорія мотиваційних ансамблів	Мотивування відбувається шляхом накладання зовнішніх стимулів на внутрішні мотиви кожної конкретної людини (Аширов) Вплив зовнішніх (стимули та соціальні обмеження) та внутрішніх (потреби, ціннісні орієнтації, етичні	Застосовується при формуванні конкурентних переваг у організаціях, що навчаються	Складність застосування на практиці через необхідність ретельного підбору співробітників організації

Назва теорії	Сутність	Застосування на практиці	Недоліки
	обмеження, досвід) факторів гармонійно поєднуються особистістю у так звані «мотиваційні ансамблі» (Красовський)		

РЕЗЮМЕ

Основним завданням керівника є мотивування підлеглих працювати краще, оскільки саме від інтенсивності та продуктивності праці персоналу залежить успішність організації. Керівник, вчиняючи так, апелює до потреб підпорядкованих йому людей, пов'язуючи їх задоволення з результативністю виконання робочих завдань. В основі процесу мотивування завжди є мотиви – причини, які спонукають людину обирати певний тип поведінки. Для успішного мотивування та стимулювання підлеглих керівник має знати основні теорії мотивації, які поділяються на змістовні та процесуальні. Теорії мотивації пояснюють як саме змінюється поведінка людини в залежності від внутрішніх (потреби, задоволення) та зовнішніх (винагорода, стимули) факторів.

У менеджменті розрізняють поняття мотивування та стимулювання. Мотивування є внутрішнім процесом людини, оскільки базується на особистісних спонуканнях, які змушують людину діяти певним чином для задоволення актуальних потреб. Стимулювання полягає у створенні таких умов, які активізують визначені потреби людини та спонукають її діяти в певний, бажаний для організації спосіб.

Менеджери зазвичай можуть створити умови для обрання об'єктом управління визначеної виробничої поведінки, проте не завжди можуть змусити людину обрати саме необхідний спосіб поведінки. Ставлення до праці, бажання працювати, прагнення приносити користь іншим людям переважно визначаються особистісними якостями самої працівника, які формуються протягом життя та базуються на існуючому досвіді. Саме тому для керівників важливим стає вміння підбирати правильних людей – наявність потрібних людей дозволяє збільшити ефективність мотивування та досягти високої результативності організації. Також варто розуміти відсутність прямого зв'язку між потребами та діями людей. Це пояснюється існуванням у свідомості людини своєрідних «фільтрів» у вигляді ціннісних орієнтацій,

соціальних настанов, переконань, які не дозволяють потребам проявлятися явно та безпосередньо. До того ж у реальному житті (за виключенням окремих випадків) людина завжди діє під впливом декількох конкуруючих потреб, обираючи найбільш пріоритетні для першочергового задоволення. Така поведінка людини, коли вона поєднує ієрархічну сукупність внутрішніх мотивів із зовнішніми стимулами, називається мотиваційним ансамблем. Гармонічність мотиваційних ансамблів людини – внутрішнє узгодження мотивів поведінки, ціннісних настанов, життєвих орієнтацій та зовнішніх стимулів – дозволяє оптимально використовувати її професійні якості та інноваційний потенціал.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Поясніть значення людського фактору в управлінні.
2. Дайте визначення функції мотивування.
3. Поясніть взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей та винагород працівника в процесі мотивування.
4. Назвіть основні принципи врахування інтересів при мотивуванні.
5. У чому полягає сутність підходів до проектування мотивуючих робочих завдань?
6. Дайте визначення поняття «стимулювання праці». Що є метою стимулювання?
7. Назвіть основні форми та види стимулювання праці.
8. Опишіть принципи стимулювання праці.
9. Поясніть зміст теорії потреб Маслоу.
10. Поясніть зміст теорії ERG. Зазначте відмінності між теоріями Альдерфера та Маслоу.
11. Опишіть теорію трьох потреб Девіда Макклелланда.
12. Поясніть вплив «гігієнічних факторів» та «мотивацій» у теорії Герцберга на мотивування людини до праці.
13. Що спонукає людину до активних дій за теорією очікувань Віктора Врума?
14. Поясніть сутність теорії справедливості.
15. Дайте визначення поняття «мотиваційний ансамбль».
16. Поясніть, у чому відмінність моделей Аширова та Красовського від традиційних теорій мотивації.
17. Що являє собою «організація, що навчається»? Назвіть її основні характеристики.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Внутрішні сили, що спонукають людину до дій, називають:**
 - а) мотивами;
 - б) потребами;
 - в) спонуканнями;
 - г) заохоченнями.

ТЕМА 7. МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

2. Позначте потреби людини за теорією Девіда Макклелланда:

- а) у приналежності;
- б) у захищеності;
- в) у задоволенні;
- г) у повазі.

3. Визначте, що з наведеного нижче належить до внутрішнього винагородження:

- а) задоволеність від успішно виконаної роботи;
- б) задоволеність від престижності роботи;
- в) задоволеність від високої заробітної плати;
- г) задоволеність від подяк та відзнак керівництва.

4. Визначте, який з принципів стимулювання праці є некоректним:

- а) випереджаючого зростання грошової винагороди над продуктивністю;
- б) обмеженості дії грошового стимулювання;
- в) особистої цінності винагородження;
- г) збільшення професійної майстерності та підвищення трудової самооцінки.

5. Відповідно до теорії очікувань людина:

- а) сподівається, що обраний нею тип поведінки призведе до задовільнення потреби або отримання бажаного результату;
- б) визначає відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль, співвідносячи його з винагородою інших;
- в) обирає тип поведінки залежно від дій керівництва організації або лінійного керівництва;
- г) приймає зобов'язання стосовно досягнення визначених цілей за умови самостійності і самоконтролю.

6. Згідно з теорією мотивування Герцберга «гігієнічні фактори»:

- а) можуть викликати незадоволення працею;
- б) самі по собі призводять до задоволення працею;
- в) можуть викликати задоволення працею;
- г) ніяк не пов'язані з процесом праці.

7. У моделі мотивування Аширова спонукання людини до праці відбувається на основі:

- а) перенаправлення спонукань з задовільнення безпосередньої мети на реалізацію суспільно корисних цілей;
- б) задовільнення фізіологічних або психологічних потреб;
- в) виявлення фізіологічних або психологічних потреб;
- г) перенаправлення спонукань з реалізації суспільно корисної мети на задовільнення особистої потреби.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

ТОВ «Шина Плюс» працює на ринку України понад 40 років, належить до хімічного виробництва України та спеціалізується на виробництві шин для гірничо-видобувних підприємств. ТОВ «Шина Плюс» виробник великогабаритних та понад великогабаритних шин високої якості. Серед споживачів продукції за останні роки є партнери з країн СНД, США, Канади, Австралії, Африки та Індонезії. Для підтримки конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках на заводі реалізуються повномасштабні інвестиційні програми, що спрямовані на проведення реконструкції та технічне переозброєння виробництва.

Проблема: В сучасних умовах бізнесу велику роль в процесі виробництва відіграють не лише нові технології та впровадження, а й ще й люди. Працівники, котрі мають великий потенціал розвитку, нові ідеї та само мотивацію є великим скарбом підприємства, завдяки якому завжди будуть удосконалюватися усі процеси бізнесу. Підприємство «Шина Плюс» за останні роки робило багато капіталовкладень у нове обладнання та реконструкцію заводу. У той час, коли увага до працівників була мінімальною досвідчені керівники знайшли кращі пропозиції на ринку праці та звільнилися. Тому зараз на підприємстві дуже складне становище, а його співробітники незадоволені заробітною платою та умовами праці.

ЗАПИТАННЯ:

1. Зрозуміло, що реальною стимулом до праці є гроші. Але підприємство зараз не може по усім збільшити заробітну плату. Чи є інші стимули до праці?
2. Які не фінансові стимули вам відомі.
3. Які стимули на вашу думку будуть найкраще давати результат.

ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета – ознайомити студентів зі змістом, етапами та видами регулювання та контролювання у менеджменті.

Студенти мають вміти:

1. Дати визначення процесу регулювання.
2. Описати етапи процесу регулювання.
3. Назвати види регулювання.
4. Дати визначення функції контролювання. Назвати цілі контролювання.
5. Пояснити особливості ринкового, кланового та бюрократичного підходів до контролювання.
6. Розуміти взаємозалежність етапів процесу контролювання.
7. Назвати принципи контролювання.
8. Описати модель процесу контролювання.

8.1. Поняття регулювання та його місце в системі управління

Про що пишемо: Зміст функції регулювання. Етапи процесу регулювання. Види регулювання.

З функціями планування та організації безпосередньо пов'язані функції регулювання та контролювання, які здійснюються суб'єктами управління по відношенню до керованих підсистем в процесі виконання планів. Ми будемо розглядати ці дві функції паралельно, оскільки робота менеджерів з контролювання і регулювання стану керованих підсистем має багато спільних рис та спільні цілі.

У менеджменті *регулюванням називають діяльність керівника з підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління.* Завданням регулювання є підтримання стану впорядкованості у системі управління та відстеження відхилень від заданих нормативних параметрів діяльності. Таким чином, в сфері уваги функції регулювання перебуває будь-яке відхилення від норми, а зміни стану виробничих та управлінських систем узгоджуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

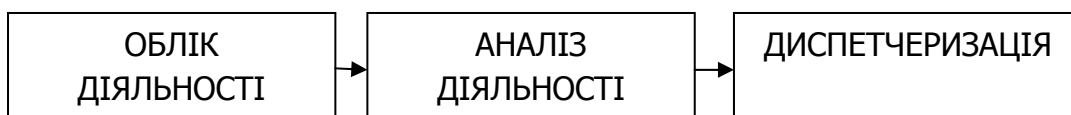


Рис. 8.1 – Етапи процесу регулювання

Функція регулювання забезпечує здійснення керівництвом оперативних (поточних, що відбуваються в даний момент часу) заходів, пов'язаних з усуненням небажаних відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи. Функція регулювання

реалізується поетапно та включає проведення обліку та аналізу діяльності керованої підсистеми (об'єкту управління), а також диспетчеризацію бізнес-процесів, що виконуються (рис. 8.1).

Облік діяльності об'єкту управління передбачає одержання максимально повної інформації про стан його діяльності (виробничої, комерційної, фінансової, інвестиційної). Облік інформації відбувається шляхом вимірювання, реєстрації й групування даних, що характеризують керовану підсистему. Розрізняють оперативний, бухгалтерський і статистичний облік.

Аналіз діяльності полягає у комплексному вивченні діяльності об'єкту управління за допомогою аналітичних і економіко-математичних методів для об'єктивної оцінки діяльності, виявлення причин незадовільного стану, визначення динаміки та закономірностей розвитку об'єкта управління. Також при здійсненні аналізу діяльності відбувається виявлення взаємозв'язків конкретного об'єкта з різними факторами, надається кількісна оцінка ефективності його діяльності, визначаються «вузькі місця» у розвитку об'єкта управління та можливі шляхи поліпшення його стану. Важливим завданням аналізу є з'ясування ступіню життєздатності підприємства та його спроможності протистояти зовнішнім і внутрішнім дестабілізуючим факторам.

«Вузьким місцем» системи називають явище, коли продуктивність або потужність всієї системи обмежена продуктивністю чи потужністю декількох її елементів або наявністю чи відсутністю необхідних ресурсів.

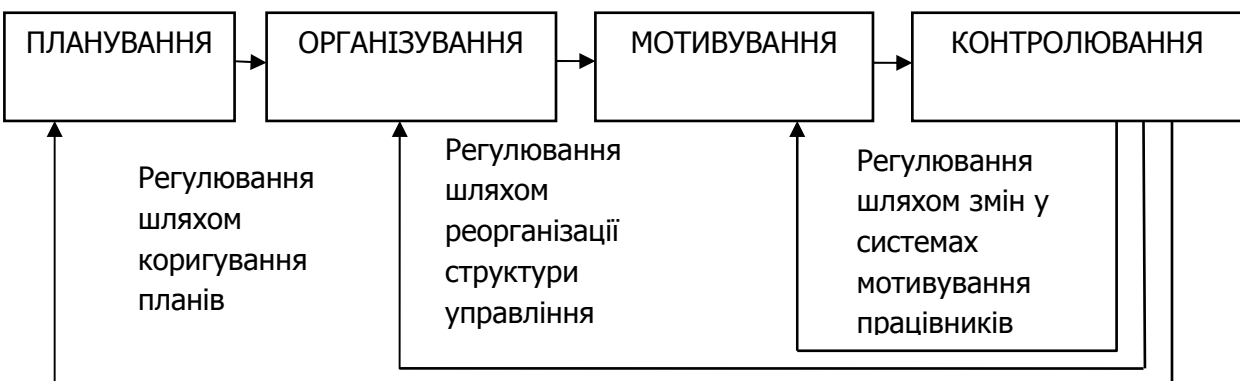


Рис. 8.2 – Процес регулювання діяльності організації

Оскільки саме люди (працівники) визначають ефективність та результативність організації, то саме вони найчастіше виступають об'єктами управлінського впливу. З цієї точки зору існує деяка схожість між функцією регулювання та стимулювання діяльності, оскільки успішність регулювання залежить від сприйняття працівником регулюючого впливу та від очікування ним наслідків виконання такого

ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

впливу. До того ж регулювання є вельми специфічною функцією менеджменту, оскільки жодна інша функція не може бути спрямована до об'єкту управління, проминувши функцію регулювання (рис. 8.2). Виконання функції регулювання забезпечує зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління та відбувається із застосуванням трьох основних видів регулювання – стабілізуючого, розпорядницького та дисциплінарного (рис. 8.3)

Стабілізуюче регулювання має загальноорганізаційний характер та здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів, до числа яких можуть бути віднесені установчі документи (установчий договір або статут товариства), внутрішні нормативні документи (штатний розклад, ставки окладів, правила техніки безпеки). Сутність стабілізуючого регулювання полягає у підпорядкуванні посадових осіб організації правилам та вимогам, дотримання яких є обов'язковим з точки зору організації. Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур та стилів поведінки. Стабілізуюче регулювання поділяється на безпосереднє регулювання, а також регулювання на основі інструктування та нормування.

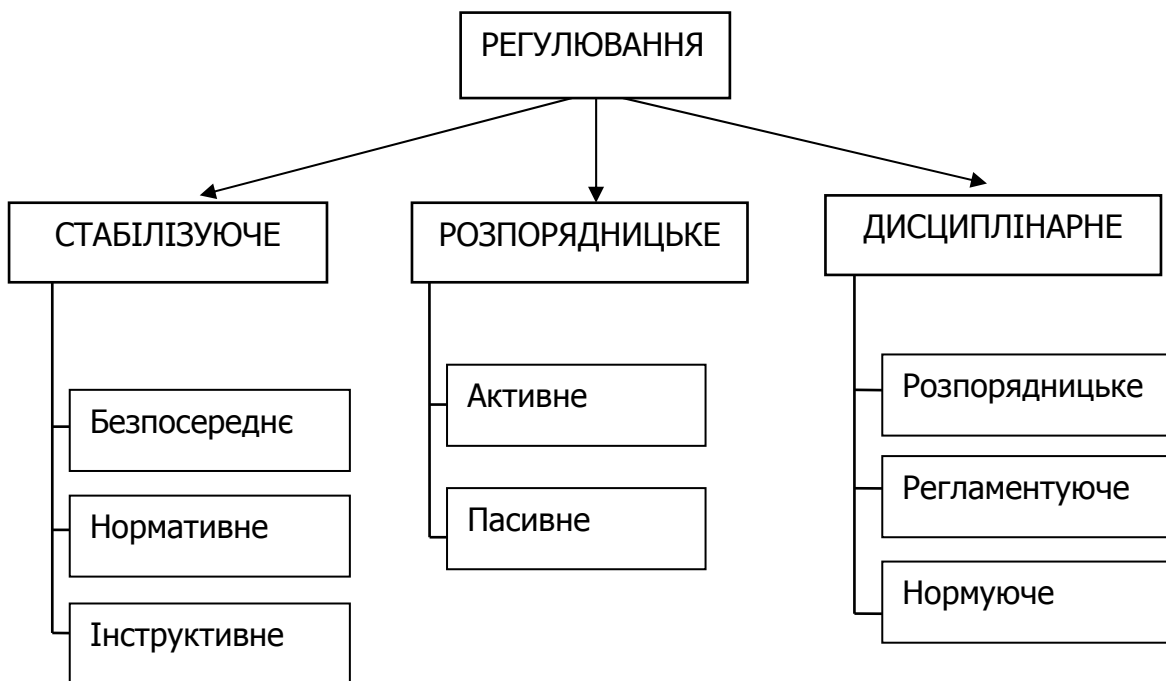


Рис. 8.3 - Види регулювання

Безпосереднє регулювання здійснюється щодо всієї організації на основі регламентуючих документів (статуту підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадових інструкцій).

Нормативне регулювання визначає стандарти поведінки людей та стандарти виконання ними робочих операцій. Нормативне регулювання має місце при розробці та проектуванні бізнес-процесів організації.

Зміст нормативів залежить від конкретного виду регульованої роботи масштабів і способів їхнього використання. Відповідно до теорії очікування, існує щільний взаємозв'язок між результативністю нормативного регулювання і винагородженням робітників. Якщо нормативи створюють відчуття несправедливості або унеможливають отримання винагородження, то це призводить до зменшення результативності регулюючого впливу.

Інструктивне регулювання ґрунтується на методичній допомозі працівникам та забезпеченні їх інформацією щодо особливостей виконання майбутньої роботи. Інструктуванням називають видачу працівнику організації керівних настанов та вказівок, пов'язаних зі змістом роботи.

Розпорядницьке регулювання – це процес безпосереднього впливу керівника на виконавця з метою усунення відхилень від установлених стандартів роботи та/або спонукання підлеглого до дії для виконання поставленого завдання.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають форму активного і пасивного впливу.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановах, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив відбувається у вигляді інформування, рекомендації, пропозиції або побажання керівника. Пасивні форми зустрічаються не мають сили обов'язкового та точного реагування, натомість їхнє основне призначення полягає у поліпшенні ефективності комунікацій у процесі реалізації управлінських рішень. Рекомендації, пропозиції або побажання менеджера часто доповнюють активну форму регулювання, підвищуючи її результативність.

Дисциплінарне регулювання являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується відповідальність працівників організації за виконану ними роботу. Дисциплінарне регулювання ґрунтується на припущенні про існування психологічної угоди між керівництвом (власниками) та робітниками, згідно з якою перші оплачують виконання конкретної роботи, а другі приймають цю оплату як винагороду, погоджуючись (часто опосередковано) виконувати відповідну роботу з таким рівнем якості, який задовольняє керівництво.

Дисциплінарне регулювання передбачає застосування:

а) розпорядницького впливу – це можуть бути накази про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного працівника;

б) регламентуючого впливу – прикладом тут може бути посадова інструкція або правила техніки безпеки;

в) нормуючий вплив – визначення кількості часу, одиниць продукції або способу виконання робіт працівниками протягом визначеного проміжку часу.

У нашому посібнику ми розглядаємо регулювання як різновид функції контролювання. Таким чином, регулювання не виділяється як окрема загальна функція менеджменту, а є окремим випадком функції контролювання, який допомагає краще зрозуміти сутність управлінської діяльності.

8.2. Контролювання як загальна функція менеджменту

Про що пишемо: Поняття контролювання та його місце в системі управління. Принципи і цілі функції контролювання. Етапи процесу контролювання. Методи контролю. Види управлінського контролю. Модель процесу контролювання.

Контролювання є четвертою загальною функцією менеджменту, яка традиційно завершує управлінський процес. Згідно з визначенням [21], *контролюванням називають процес забезпечення організацією досягнення поставлених цілей*. Функцію контролювання мають виконувати всі без виключення керівники організації, причому менеджери починають здійснювати контролювання з моменту формулювання цілей, задач та створення організаційної структури. Пітер Друкер [17] навіть стверджував, що контроль та визначення напрямку руху організації є синонімами. Ця позиція не є беззаперечною, втім розвиток організації без виконання цієї функції не буде успішним, а поставлені цілі назавжди залишаться на папері.

Повертаючись до визначення сутності менеджменту у першому розділі даного посібника, саме контролювання надає менеджерам можливість переконатися у тому, що їх організація функціонує результативно та ефективно. *Саме досягнення організацією результативності та ефективності, тобто забезпечення реалізації поставлених цілей з визначеним рівнем витрат, є основними цілями функції контролювання.*

Американський дослідник менеджменту Вільям Оучі [104] виділяв три принципові підходи до створення систем контролювання: ринковий, бюрократичний та клановий.

Ринковий підхід приділяє увагу комерційним механізмам, таким як цінова конкуренція та відносна частка ринку. *Ринковий контроль* передбачає виділення всередині організації так званих «центрів прибутку» (підрозділів, чия діяльність приносить доходи) та «центрів витрат» (неприбуткових підрозділів), чия діяльність оцінюється у процентному співвідношенні до загальноорганізаційних прибутків (витрат). Так, діяльність підрозділів японської фірми *Matsushita* контролюється на основі того, яку частину прибутку кожний підрозділ приносить до загального прибутку компанії [47].

Бюрократичний контроль робить акцент на організаційні повноваження, а саме контролювання безпосередньо пов'язане з застосуванням адміністративних правил, інструкцій, процедур та політики. Застосування бюрократичного контролю вимагає високої стандартизації робочої діяльності організації.

Клановий контроль передбачає регулювання діяльності співробітників організації на основі загальних цінностей, традицій, ритуалів, легенд та інших аспектів організаційної культури [47]. Такий різновид контролю приділяє особливе значення взаєминам між людьми, тому найчастіше його застосовують в організаціях, в яких робочі завдання виконуються командами або групами, а середовище діяльності стрімко змінюється.

Необхідність управлінського контролю в організації зумовлена об'єктивними причинами. По-перше, це пояснюється невизначеністю внутрішнього та зовнішнього середовища, що вимагає створення механізмів зворотного зв'язку для відстеження змін керованої підсистеми та обміну релевантною інформацією між суб'єктом та об'єктом управлінського процесу. По-друге, контролювання дозволяє визначити потенційно небезпечні (кризові) ситуації та розробити заходи з їх подолання ще до того, як такі ситуації завдадуть шкоди організації. Третьою причиною контролювання є необхідність підтримання успіху та підтримання тих підрозділів або працівників, чия діяльність приносить найбільшу користь для організації. Згідно з теорією підкріплення, менеджери мають заохочувати правильну поведінку працівників, використовуючи матеріальні та нематеріальні форми стимулювання. По-четверте, контролювання як важлива та складня функція управління не може розглядатися окремо від інших загальних функцій менеджменту. Контролювання має бути всеосяжним та здійснюватися не лише керівництвом, а всіма співробітниками організації.

Процес контролю складається зі встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення

корегувань у випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається виміру. Стандарти організації формулюються на існуючих в організації короткострокових, середньострокових та довгострокових планів діяльності. *Встановлення стандартів, як перший етап процесу контролювання, відбувається на етапі планування і організування, коли визначаються цілі організації, впорядковується та структурується діяльність окремих підрозділів, розробляються стратегічні плани* (рис. 8.4).

Вимірювання результатів. Сам по собі процес контролювання пов'язаний з постійним вимірюванням фактичних показників, оскільки без цього неможливо визначити ступінь виконання роботи. Для отримання достовірних відомостей про виконувані роботи, менеджери використовують такі методи збирання інформації – особисте спостереження, статистичну звітність, усні та письмові звіти. Особисте спостереження є доволі поширеним та ефективним способом контролювання, але вимагає значних витрат робочого часу керівника та може носити суб'єктивний характер. Застосування методу контролювання на основі подачі статистичної звітності вимагає додаткової верифікації (перевірки на істинність) наданих даних. До того ж статистика відображає лише ті сфери діяльності співробітників, які піддаються кількісному вимірюванню. Усні звіти дозволяють отримувати інформацію у оперативному режимі та за змістом є близькими до безпосереднього спостереження. У випадку, коли інформація має бути представлена керівництву у більш формалізованому та структурованому вигляді, менеджери вимагають від підлеглих надання письмових звітів. Перевагою письмових звітів є можливість документування, зберігання та обробітку інформації, яка є предметом повідомлення.

На цьому етапі менеджер приймає важливе рішення щодо припустимості (відносної безпечності) виявлених відхилень від стандартів. Масштаб припустимих відхилень залежить від важливості конкретного завдання та технологічних особливостей його виконання. Великий масштаб припустимих відхилень може загрожувати невиконанням планів організації, низькою надійністю виготовленої продукції або незадовільною якістю наданих послуг. У протилежному випадку (за мінімального масштабу) організація буде змушена реагувати на найменші відхилення, витрачаючи на це багато ресурсів та часу. Така система контролювання може паралізувати й дезорганізувати роботу організації. Внаслідок неправильно обраного способу виміру результатів виникають ситуації, коли високий ступінь

контролю не забезпечує його ефективності. Для уникнення такого роду проблем менеджери застосовують *контролювання за принципом виключення*, коли система контролю спрацьовує лише за наявності помітних відхилень від стандартів.

Контролювання за принципом виключення передбачає визначення діапазону припустимих відхилень, тобто таких параметрів відхилення фактичних показників ефективності від запланованих стандартів, які не загрожують результативності конкретних бізнес-процесів.

Після проведення порівняння фактично досягнутих результатів зі стандартами процес контролювання переходить до третього етапу. При цьому менеджер має прийняти управлінське рішення, обравши одну з трьох альтернатив: нічого не змінювати, усунути відхилення або переглянути стандарт.

У випадку, якщо співставлення фактичних результатів зі стандартами свідчить про те, що поставлені цілі виконуються, то найкраще за все уникати коригувань ситуації, а продовжувати контролювати виконання ходу робіт для уникнення проблем у майбутньому.



Рис. 8.4 – Етапи управлінського контролю

У ситуації, коли необхідним стає корегування відхилень, менеджер має визначити причину виникнення такого відхилення та зосередити зусилля на поверненні бізнес-процесу до запланованого порядку виконання. Здійснення корегування відбувається шляхом поліпшення стану факторів внутрішнього середовища організації (структури, технології тощо). При здійсненні корегування відхилень, менеджер повинен брати до уваги потенційні проблеми, які можуть виникати в організації внаслідок взаємної залежності бізнес-процесів, оскільки будь-які зміни в одному процесі можуть позначитися на організації в цілому.

ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Часом причиною істотних відхилень можуть ставати самі стандарти. Врешті решт стандарти засновані на планах, а останні є лише очікуваннями керівництва стосовно майбутніх станів організації. Тому корегування планів (це звичайна процедура у більшості організацій) вимагає відповідного перегляду стандартів.

Успішні організації часто змушені переглядати свої плани та робити їх більш оптимістичними. У випадку несприятливої економічної ситуації (стагнації ринків, рецесії економіки, зменшення купівельної спроможності споживачів або посилення конкуренції) фірми часто вдаються до корегування своїх планів в бік зменшення очікуваних показників, що також супроводжується відповідним зменшенням рівня стандартів. Також необхідно переглядати стандарти, які не відповідають ситуації – надто складні і суворі вимоги для нового бізнесу зроблять марними зусилля співробітників фірми та позбавлять їх мотивації до праці. У той самий час встановлення занижених стандартів для робітників призведе до постійного перевиконання планів, зменшення зусиль з боку співробітників та до збільшення витрат організації (внаслідок необхідності додаткового заохочення працівників за перевиконання планів). Тому ідеальним є той стандарт, який виконується, а відхилення у більшу або меншу сторону від нього мають бути предметом уваги менеджера (керівника) організації.

У менеджменті визначають три основні види контролю – *попередній, поточний та підсумковий* (рис. 8.5).

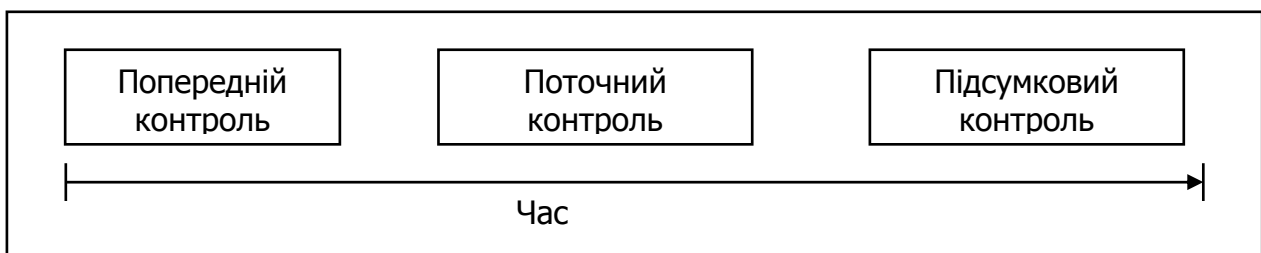


Рис. 8.5 - Основні види контролю

Попередній контроль здійснюється менеджерами організації до моменту фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація встановлених керівництвом правил, процедур та ліній поведінки працівників. Суворе дотримання правил та лінії поведінки дозволяють визначити лояльність персоналу до організації та забезпечити її рух у обраному напрямку. Попередній контроль в організаціях застосовується до людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Метою попереднього контролю є перевірка відповідності стану об'єкту управління визначеним вимогам, без дотримання яких реалізація управлінських рішень стає неможливою.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання завдань працівниками організації та базується на вимірі фактично досягнутих результатів та виявленні відхилень від стандартів. Для здійснення поточного контролю має бути налагоджений надійний канал зв'язку між апаратом управління та робочими групами організації.

Під час *підсумкового контролю* керівництво отримує інформацію про стан системи (результати роботи) після завершення роботи. При такому виді контролю фактичні результати співставляються зі стандартами для визначення масштабу відхилень. Хоча підсумковий контроль здійснюється надто пізно для запобігання виникненню проблем, проте він виконує дві важливі функції:

1) дозволяє керівництву організації зробити висновки, необхідні для планування аналогічних робіт у майбутньому;

2) дозволяє об'єктивно та точно визначити результативність окремих підрозділів та працівників і визначити для них відповідні засоби підкріплення (систему винагороджень).

Основними принципами функції контролювання є:

1. *стратегічна спрямованість контролю* – контроль має відображати та підтримувати загальні пріоритети організації;

2. *орієнтація на результати* – кінцевою метою контролю є досягнення поставленої перед організацією мети;

3. *відповідність справі* – контролювати необхідно саме той вид діяльності, який цікавить керівництво;

4. *своєчасність контролю* – часовий інтервал між проведенням вимірів або оцінок має бути достатнім для прийняття управлінського рішення та уникнення негативних наслідків відхилення від стандартів;

5. *гнучкість контролю* – система контролювання має бути здатна враховувати нові фактори впливу на бізнес-процеси та адаптуватися до змін середовища.

6. *простота контролю* – контролювання має бути зрозуміле як суб'єктам, так і об'єктам управлінського процесу, оскільки найпростіші методи контролю краще працюють та дешевше коштують;

7. *економічність контролю* – будь-яке контролювання не може коштувати більше, ніж ефект від нього, оскільки надмірні витрати на тотальний контроль позбавляють організацію ефективності та результативності (саме для цього застосовується контролювання за принципом виключення).

Модель процесу контролювання наведено на рис. 8.6.

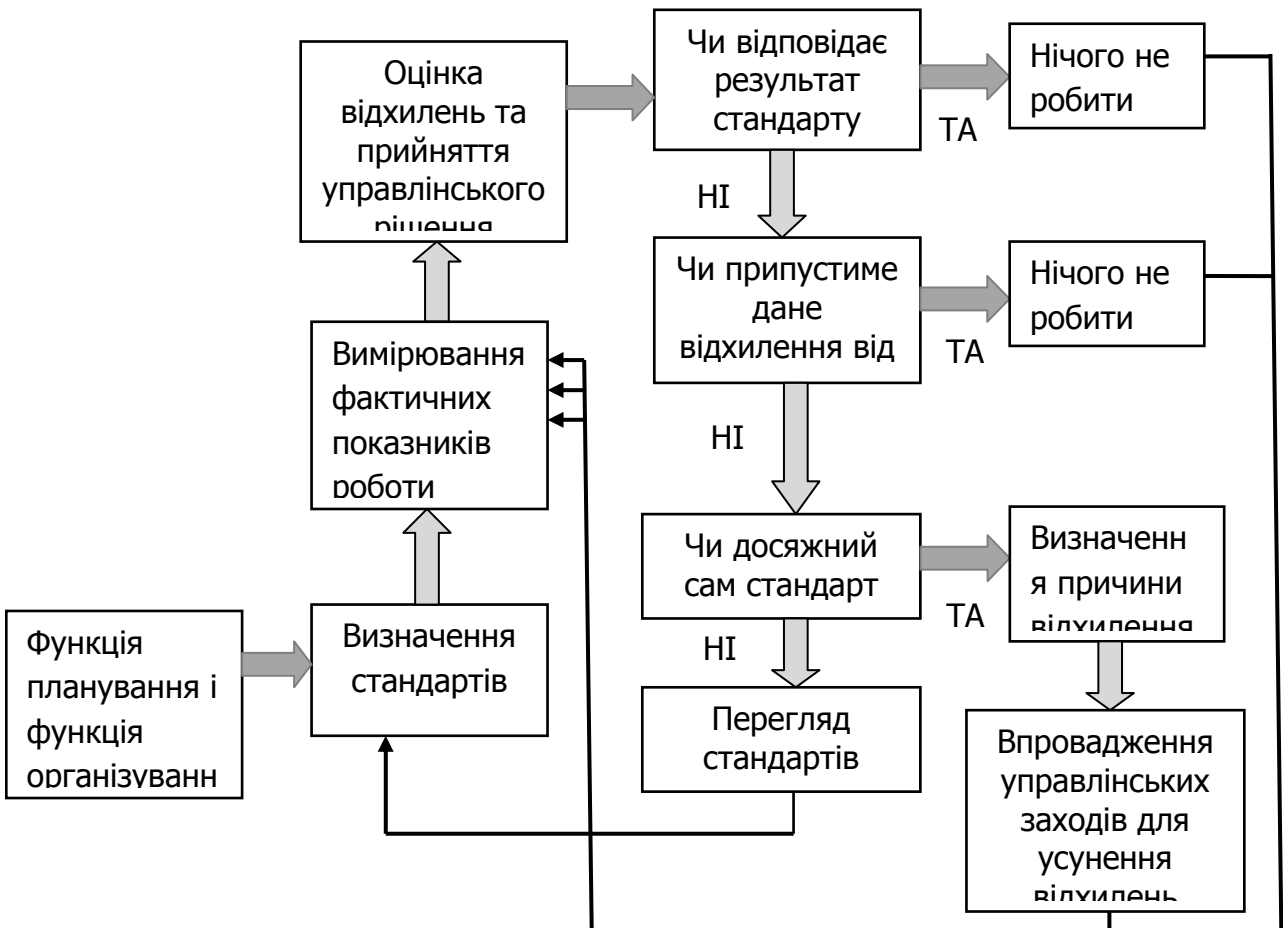


Рис. 8.6 – Модель процесу контролювання

У випадку недотримання менеджментом організації принципів контролювання та створення системи тотального контролю діяльності підлеглих, це може призвести до:

- формування орієнтованої на контроль поведінки – підлеглі виконують лише окремі роботи, які безпосередньо контролюються керівництвом, та нехтують завданнями, де подібного спостереження не проводиться;

- надання підлеглими недостовірної інформації – страх негативних наслідків контролювання спонукає людей викривляти інформацію про результати своєї роботи.

Для підвищення дієвості та надійності контролю менеджерам пропонують робити наступне [47]:

- встановлювати обґрунтовані та зрозумілі співробітникам стандарти;

- налагоджувати двостороннє спілкування між підлеглими та керівниками;

- уникати надмірного контролю та надавати підлеглим шанс

відчувати відповідальність за результати власної роботи;

- встановлювати чіткі та досяжні стандарти;
- винагороджувати підлеглих за дотримання стандартів.

РЕЗЮМЕ

Четверта загальна функція менеджменту – функція контролювання – безпосередньо пов'язана з діяльністю, яку ми називаємо регулюванням. Регулювання передбачає здійснення керівником заходів з підтримання заданих параметрів у динамічній системі управління. Для цього застосовується дисциплінарне, розпорядницьке та стабілізуюче регулювання.

Функцію контролювання здійснюють всі керівники, починаючи з моменту створення організації. Функція контролювання має забезпечити досягнення встановлених організацією цілей з оптимальними витратами ресурсів. Зазвичай говорять, що метою функції контролювання є забезпечення результативності та ефективності організації. Для цього керівники визначають стандарти (цілі), здійснюють вимірювання фактично досягнутих результатів та їх співставлення зі стандартами, а також визначають масштаб відхилень та приймають рішення про необхідність коригуючих дій для виправлення ситуації. Контроль здійснюється постійно, але в залежності від часу проведення розрізняють контроль попередній, поточний та підсумковий. Всі види контролювання мають відповідати наступним принципам: бути простими, економічними, гнучкими, своєчасними, стратегічно спрямованими та орієнтованими на конкретний вид діяльності.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Дайте визначення функції регулювання.
2. Що є завданнями регулювання у менеджменті?
3. Описати етапи процесу регулювання.
4. Пояснити зміст стабілізуючого регулювання.
5. Пояснити зміст розпорядницького регулювання.
6. Пояснити зміст дисциплінарного регулювання.
7. У чому полягає сутність підходів Оучі до побудови систем контролювання?
8. Поясніть необхідність управлінського контролю в організації.
9. Опишіть етапи управлінського контролю в організації.
10. Які існують види контролю в організації?
11. Поясніть сутність контролювання за принципом виключення.
12. Назвіть основні принципи контролювання у менеджменті.
13. Чим загрожує організації створення системи тотального контролю діяльності підлеглих?

ТЕМА 8. РЕГУЛЮВАННЯ І КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

14. Якими є рекомендації для створення дієвої та ефективної системи контролювання в організації?

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

- 1. Методична допомога працівникам та забезпечення їх інформацією щодо особливостей виконання майбутньої роботи називається:**
 - а) інструктивним регулюванням;
 - б) нормативним регулюванням;
 - в) розпорядничьким регулюванням;
 - г) дисциплінарним регулюванням.
- 2. Орієнтована на контроль поведінка проявляється у:**
 - а) викривленні інформації та виконанні лише необхідних робіт;
 - б) зростанні зацікавленості підлеглих у результативності праці ;
 - в) покращенні систем зворотного зв'язку в організації;
 - г) збільшенні продуктивності та інтенсивності праці співробітників.
- 3. Який вид контролю використовується при прийомі працівників на роботу:**
 - а) попередній;
 - б) безперервний;
 - в) поточний;
 - г) періодичний.
- 4. Кінцевою метою контролю є:**
 - а) результативність;
 - б) ощадливість;
 - в) економічність;
 - г) ретельність.
- 5. Найбільш складним та витратним елементом процесу контролю є:**
 - а) вимірювання результатів робіт та їх співставлення зі стандартами;
 - б) визначення стандартів як переліку конкретних робочих цілей;
 - в) оцінка інформації про операційної стан системи та її верифікація;
 - г) прийняття управлінського рішення та забезпечення його реалізації.
- 6. Якщо досягнуті результати регулярно перевищують нормативні цілі, менеджер повинен:**
 - а) переглянути встановлені плани для підвищення рівня цілей;
 - б) винагородити робітників за перевиконання нормативних цілей;
 - в) покарати працівників за недотримання встановленого рівня цілей;
 - г) переглянути встановлені плани для зменшення рівня цілей.
- 7. Метод контролювання за принципом виключення – це:**
 - а) спрацьовування системи лише за наявності помітних відхилень від стандартів;
 - б) залишення поза увагою керівника проблемних питань;
 - в) відмова від стандартів у разі неможливості їхнього дотримання;
 - г) спрацьовування системи при найменшому порушенні стандарту.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Приватне підприємство «ForKidsUA» - українська компанія, яка займається виробництвом і реалізацією дитячого одягу, останні 20 років представлена на вітчизняному ринку. Підприємство «ForKidsUA» формує ланцюг від розробки дизайну і лекал, виробництва продукції і до дистрибуції у великі мережі дитячих магазинів по всій країні.

Підприємство було засноване в 1991 році, його очолює Смирнов А.П. Ідея цієї компанії зародилася ще в студентські роки, так що після закінчення ВНЗ, А.П. найняв до себе на роботу своїх студентських друзів. З часом всі стали керівниками різних відділів. На сьогоднішній день сам А.П. очолює відділ «Стратегічного розвитку», він займається проектами різного роду, зокрема і технічним оснащенням виробничих потужностей. Ось і настав такий момент, коли стало необхідним термінове застосування розробки в процес виробництва. Підійнялось питання про фінансування програми та пошуку засобів «зі своєї кишені».

Довгий час неможливо було добитися від керівників відділів проекту загального бюджету, так як корпоративних зборів, де обговорювалися загальні майбутні витрати не відбувалися. Вони сприйняли це розпорядження як спробу викриття в перевищенні або необґрунтованості розрахунку витрат, акцентували увагу на недовіру з боку їхнього друга.

Кілька місяців керівництво підприємства було зайнято з'ясуванням стосунків між собою, складання проекту загального бюджету затягнувся на довго, що призвело до уповільненого впровадженню новітніх розробок. В результаті компанія втратила шанс обігнати своїх безпосередніх конкурентів, що й призвело до підризу стратегії підприємства в цілому, а отже і в недоотриманні прибутку. Сформована ситуація виникла через брак інформації та відсутності контролю з боку директора. Після усунення наслідків, директор став регулярно вимагати від своїх підлеглих звітів і відомостей від виконаної роботи, в норму увійшли зборів, на яких обговорювалися успіхи, невдачі, загальний бюджет і заохочення.

ЗАПИТАННЯ:

1. Як ви думаєте, яку помилку зробив директор в першу чергу?
2. Як мав себе повести А.П., коли чекав кілька місяців бюджету витрат і не міг впровадити бажане обладнання у виробництво?
3. Чи справді була відсутня необхідність у зборах, де обговорювалися питання різного характеру?

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета – ознайомити студентів з вимогами до управлінської інформації та комунікаційними процесами в організації.

Студенти мають вміти:

1. Класифікувати управлінську інформацію.
2. Знати вимоги до управлінської інформації та розуміти їх зміст.
3. Розрізняти види інформації в менеджменті.
4. Розуміти поняття «носії інформації». Класифікувати носії інформації за тривалістю зберігання.
5. Надати визначення категоріям «комунікаційний процес» та «мета комунікаційного процесу».
6. Назвати елементи комунікаційного процесу.
7. Описати етапи комунікаційного процесу.
8. Назвати основні перешкоди у міжособистісних комунікаціях.
9. Назвати основні перешкоди в організаційних комунікаціях.
10. Визначати вид конфлікту за функціональними наслідками.
11. Описати типологію конфліктів.
12. Описати структурні та міжособистісні способи управління конфліктом.

9.1 Значення інформації в управлінні організацією

Про що пишемо: Інформація, її види та роль у менеджменті. Класифікація інформації. Вимоги до управлінської інформації. Носії інформації.

У загальному розумінні інформацією (від лат. *informatio* - роз'яснення, виклад) є відомості, які передаються людьми усним, письмовим або іншим способом. Менеджмент розглядає категорію *управлінської інформації* як нові корисні дані, що надходять в інформаційні канали та підтверджують або змінюють управлінські рішення менеджерів [21].

У менеджменті інформація класифікується за наступними ознаками:

- функціональним змістом (економічна, правова, технічна, соціальна тощо);
- формою подання (візуальна, аудіо, паперова);
- призначенням (одно цільова – пов'язана з вирішенням однієї конкретної проблеми, багатоцільова – для вирішення декількох різних проблем);
- ступенем готовності для використання (первинна, проміжна, кінцева інформація для прийняття управлінських рішень);
- ступенем важливості (важлива, бажана, фонова);
- повнотою (часткова, комплексна);
- характером використання (універсальна, індивідуалізована);
- ступенем надійності (недостовірна, вірогідна);
- джерелами (зовнішня, внутрішня);
- засобами розповсюдження (особистий контакт, телефон,

документ, повідомлення через мережу Internet, інші засоби теле- , відео- та медіакомунікацій)

- терміном використання (постійна, змінна, оперативна, прогнозна).

Для прийняття управлінських рішень менеджерам необхідно отримати внутрішню та зовнішню інформацію стосовно певного питання. Така інформація може бути отримана з формальних (звітів, досліджень) або неформальних (чутки, розмови, спостереження) джерел. Оскільки менеджери зазвичай діють в умовах інформаційних перевантажень, важливим стає визначення релевантної інформації.

Релевантна інформація (від англ. *relevant* - такий, що має стосунок до справи) – це дані, які стосуються лише визначеної проблеми, людини, роботи або періоду часу.

Описання вимог менеджерів до інформації (її характеристики) представлено у табл.9.1.

Таблиця 9.1 – Вимоги до управлінської інформації [21]

Показник	Вимірник	Визначення
1	2	3
Обсяг інформації	Кількісна характеристика даних, переданих, одержаних та перероблених у організаційних системах	Кількість (слів, знаків, рядків, сторінок, байт)
Корисність (інформативність)	Ступінь впливу інформації на виробничі та управлінські процеси, на функціонування організації у цілому	Вартість інформаційного ресурсу або економія на інших ресурсах (грошові одиниці)
Якість (достовірність)	Здатність інформації давати істинне та повне уявлення про об'єкти або процеси, не містити прихованих помилок	Відсоток реальних (достовірних) даних у загальному обсязі інформації
Інтенсивність (насиченість)	Обсяг корисних відомостей, що	Відсоток корисної інформації у

Продовження табл. 9.1

1	2	3
	містяться в одиниці інформації	загальному обсязі (стосовно фонового «шуму»)
Оперативність (своєчасність)	Властивість інформації втрачати свою цінність та застарівати (ставати неактуальною)	Час передачі, прийому, обробки та збереження інформації
Захищеність (відкритість)	Належність інформації «власнику» та її захист від несанкціонованого доступу	Ступінь таємності або відкритості інформації

Недостовірність інформації може бути зумовлена декількома причинами, основною з яких є ненадійність джерела та самого змісту інформації. Для підвищення надійності інформації керівнику необхідно:

- підвищувати надійність власних джерел інформації;
- підвищувати надійність каналів передачі інформації;
- використовувати альтернативні джерела інформації;
- дублювати інформаційні канали.

З обсягом та корисністю інформації безпосередньо пов'язана її *насиченість* – відсоток корисних відомостей, що міститься у загальному обсязі інформації, що була передана, прийнята та оброблена за одиницю часу.

Для підвищення насиченості інформації застосовують такі методи:

- групування;
- візуалізацію;
- розподілений доступ;
- дублювання важливих повідомлень;
- акцентування.

Особливою категорією є публічна інформація. *Публічною називають відображену та задокументовану будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформацію, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень передбачених законодавством обов'язків або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень. Доступ до публічної інформації є відкритим, а виключенням відомостей з обмеженим доступом. Такі відомості поділяються на конфіденційну, таємну та службову інформацію [1]:*

• *Конфіденційна інформація* – це відомості, доступ до яких обмежено фізичною або юридичною особою (крім суб'єктів владних повноважень) та яка може поширюватися у визначеному особою порядку за її бажанням відповідно до передбачених умов.

• *Таємна інформація* – це відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, а їхнє розголошення завдає шкоди особі, суспільству або державі. Таємною визнається інформація, яка містить державну, професійну, банківську таємницю, таємницю слідства та іншу передбачену законом таємницю.

• *Службова інформація* – це відомості, які містяться у документах суб'єктів владних повноважень та становлять внутрівідомчу службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації (якщо вони пов'язані з розробкою напряму діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень).

Носій інформації – це матеріальний об'єкт або середовище, здатний тривалий час зберігати у своїй структурі занесену до нього (на нього) інформацію. За походженням носій інформації може являти собою каміння, деревину, папір, метал, пластмаси, напівпровідники (кремній тощо), магнітну стрічку (бобіни, касети), матеріали зі спеціальними властивостями та електромагнітні випромінювання.

За тривалістю зберігання інформації *носії класифікуються* на:

• призначені для довгострокового зберігання (неможливість виконання функції носія інформації зумовлюється випадковими обставинами);

• призначені для короткострокового зберігання (неможливість виконання функції носія зумовлено природними процесами, які призводять до неминучої деградації носія).

У зв'язку зі швидким оновленням технічних засобів обробки інформації серйозною проблемою стає забезпечення доступу до тих даних, які зберігаються на застарілих носіях. Так, свого часу американська аерокосмічна агенція NASA опинилася у складній ситуації внаслідок неможливості зчитування записів про польоти людини на Місяць. Причиною цього було те, що розмови астронавтів з Центром управління на Землі було записано на комп'ютерних бобинах (електромагнітних стрічках), які вже давно припинили виробляти, так само як і комп'ютери для них. Хоча самі бобіни добре збереглися, у NASA не залишилося жодного старого комп'ютеру, який би міг відтворити записану на магнітних стрічках інформацію. Вихід було знайдено випадково – в університетському музеї Австралії дивом зберігся старий комп'ютер необхідної моделі. Відтепер у Сполучених

Штатах носії інформації зберігаються обов'язково разом з пристроями для їх зчитування.

Для менеджера подібна проблема може проявитися за 10-15 років, якщо інформацію було збережено лише у електронному вигляді. Тому необхідно здійснювати резервне зберігання даних та забезпечувати можливість зчитування відповідної інформації з носіїв у майбутньому.

9.2 Комунікації у менеджменті

Про що пишемо: Поняття і характеристика комунікацій. Різновиди комунікацій. Елементи комунікаційного процесу. Етапи комунікаційного процесу. Засоби комунікацій. Зворотний зв'язок. Міфи про природу комунікації.

В умовах глобалізації та створення інформаційного суспільства саме комунікації стають головною перешкодою на шляху досягнення ефективності організації. Люди проводять більшу частину свого життя у спілкуванні з іншими людьми. Сьогодні, завдяки науково-технічному прогресу, стає можливим спілкуватися частіше, на величезних відстанях та з більшою кількістю людей. Ця «легкість спілкування» є перевагою і водночас «прокляттям» нашого часу. Відомий італійський письменник Умберто Еко стверджує, що «стільниковий телефон замість того, аби надати людині свободу спілкування, перетворив її на раба, назавжди прив'язавши до інших людей». Завдяки телебаченню, радіо та Інтернету люди щоденно отримують величезний обсяг інформації – співставний з тим, який наші прапрадіди у ХІХ столітті накопичували протягом усього свого життя. Як наслідок, ми стаємо менш уважними, більш схильними до стресів, а візуалізація змісту більшості повідомлень позбавляє нас здатності до абстрактного мислення. Тим не менш ми маємо навчитися спілкуватися з іншими людьми та робити це результативно (так аби інші нас розуміли) та ефективно (з найменшими витратами зусиль). Саме цьому і присвячена ця частина нашої книги.

Дослідники менеджменту давно визначили, що жодна організація не зможе існувати без складної та непомітної для ока мережі комунікаційних структур. Комунікаційні мережі забезпечують нас необхідною для роботи та особистого розвитку інформацією, дозволяють контактувати з іншими людьми та вирішувати конфліктні ситуації. При цьому всім учасникам спілкування доводиться докладати неабияких зусиль для розуміння позиції своїх партнерів. Ці зусилля винагороджуються досягненням більш високого рівня вмотивованості співробітників організації, меншим рівнем невдоволення людей та укладанням угод про партнерство замість конкурентних війн на знищення. Для досягнення таких результатів менеджери

використовують формальні та неформальні канали комунікацій, а також різні види спілкування.

Поширені у сучасних організаціях види комунікацій наведено на рис. 9.1:

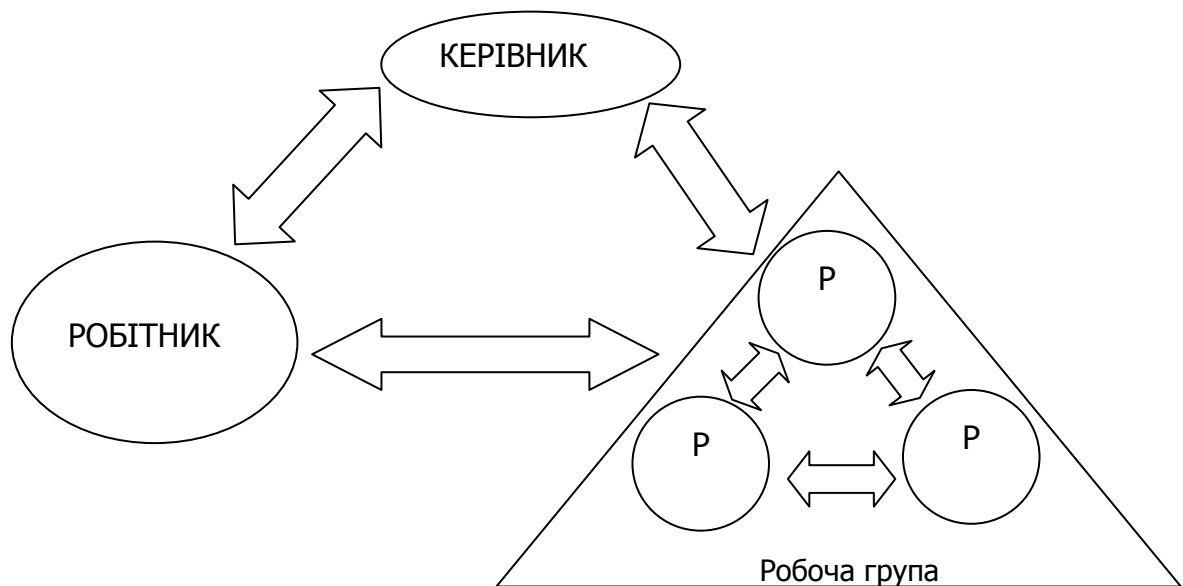


Рис. 9.1 – Вертикальні та горизонтальні комунікації у організаціях

Як видно з рис. 9.1, у організаціях комунікації можуть бути вертикальними (між керівником та підлеглим або між керівником та робочою групою) та горизонтальними - між людьми, які працюють на тому самому ієрархічному рівні або виконують подібну роботу (між робітниками або між рядовими членами робочої групи). Також виділяють формальні та неформальні комунікації.

Під неформальними комунікаціями розуміють передачу інформації у вигляді чуток та пліток. Результати досліджень доводять [37], що передана по каналах неформального спілкування інформація (чутки) про зміни у організації зазвичай виявляється точною на 88-90%.

Типова інформація, яка передається неформальними каналами у вигляді чуток [37]:

- майбутні скорочення робочих місць;
- нові дисциплінарні заходи керівництва;
- заплановані зміни в структурі організації;
- прийдешні переміщення і підвищення співробітників;
- описання конфліктів між колегами;
- подробиці особистого життя інших працівників.

Формальні комунікації являють собою передачу та отримання повідомлень щодо діяльності організації у вигляді наказів, розпоряджень, звітів та доповідних записок. Формальні комунікації, так

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

само як і неформальні, є частиною комунікаційного процесу в організації.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми.

Важливо усвідомлювати, що комунікаційний процес передбачає одночасну передачу та отримання повідомлень усіма його учасниками. Не можна вважати комунікаційним процесом лише передачу повідомлення; відправник має обов'язково переконатися, що зміст переданої інформації був сприйнятий особою, для якої повідомлення було призначене.

Основною метою комунікаційного процесу є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну.

Процес комунікацій складається з п'яти основних елементів [7]:

1) *Відправник* – особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію.

2) *Повідомлення* – інформація, закодована за допомогою символів.

3) *Засіб* – тип (спосіб) кодування інформації (візуальна – зображення, аудіо – звуки, письмова – символи).

4) *Канал* – маршрут передачі інформації. Основними каналами комунікації є особиста розмова, лист, телефон, факс, електронна пошта, афіша, брошура, відео.

5) *Одержувач* – особа, для якої призначена інформація та яка інтерпретує отримане повідомлення.



Рис. 9.2 – Елементи процесу комунікації

На рис. 9.2 представлено основні елементи процесу комунікації. Відправник хоче повідомити одержувача про свою симпатію. Для цього відправник обирає засіб передачі інформацію – квітку. Квітка передається за допомогою каналу «особиста розмова» між відправником та одержувачем. Канал, засіб та невербальні символи (посмішка, жести, контакт очима) формують повідомлення, яке інтерпретується одержувачем. Іноді засіб та канал передачі інформації можуть розглядатися як синоніми. Втім краще розуміти відмінності між цими двома поняттями для уникнення плутанини у визначеннях.

При обміні інформацією учасники комунікаційного процесу проходять кілька послідовних та взаємозалежних етапів (рис. 9.3):

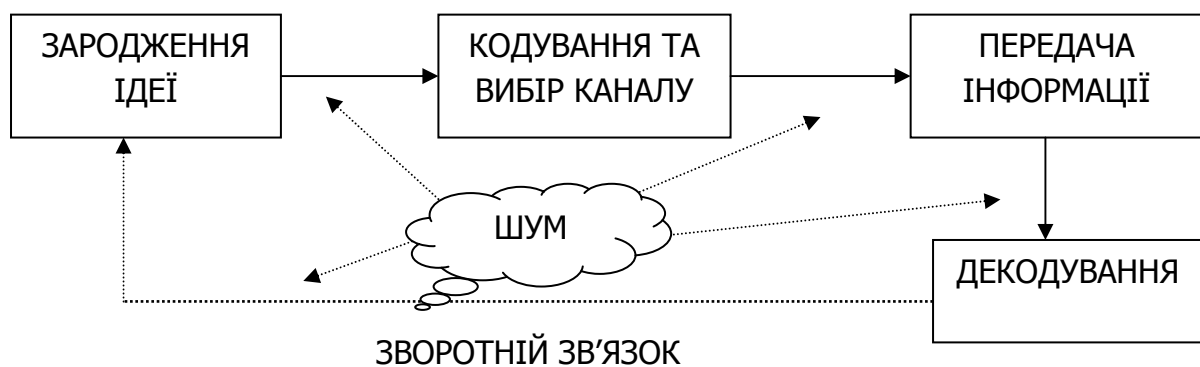


Рис.9.3 – Етапи комунікаційного процесу

1. *Зародження ідеї* – обмін інформацією починається з формулювання ідеї або збирання інформації. Відправник вирішує, яку важливу ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну.

2. *Кодування та вибір каналу* – перш ніж передати ідею, відправник має за допомогою символів закодувати її, використовуючи для цього слова, інтонації та жести (мову тіла). Таке кодування перетворює ідею у повідомлення. Наступним кроком є вибір каналу передачі, сумісного з типом символів, які використовуються для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, стільниковий (мобільний) зв'язок та відеоконференції.

Кодування інформації із використанням багатьох засобів на одному каналі (розміщення малюнків та таблиць поряд з текстовим матеріалом) посилює дію повідомлення. Так само ефективною є передача повідомлення із застосуванням декількох каналів (усна доповідь супроводжується відеопрезентацією та друкованими матеріалами).

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

3. *Передача* – тут мова йде про фізичне пересилання повідомлення за визначеним маршрутом. Відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу.

4. *Декодування* – це переклад символів відправника у думки одержувача (інтерпретація повідомлення). Якщо символи, обрані відправником, мають таке ж значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Так, знаючи українську мову (її символи, правила кодування звуків та значення слів) ви можете читати цей посібник.

5. *Зворотний зв'язок* – це відповідь одержувача на повідомлення; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправникові. Зворотний зв'язок помітно підвищує шанси на ефективний обмін інформацією, дозволяючи обом сторонам уникати викривлення інформації внаслідок шуму.

6. *Шум* – у бізнес-комунікаціях шумом називають все те, що спотворює зміст повідомлення та ускладнює його сприйняття одержувачем. Це може бути втома слухача, знервованість відправника, незрозумілі терміни або галас в аудиторії. Шум не є окремим етапом процесу комунікації, оскільки він існує на всіх стадіях передачі інформації.

Наші уявлення про спілкування не завжди відображають реальний стан речей. Люди переважно надто спрощують або надто ускладнюють процес обміну інформацією, не беручи до уваги впливу побічних факторів. Для ліпшого розуміння сутності комунікаційного процесу розглянемо найпоширеніші хибні уявлення щодо нього (міфи про комунікації) у табл. 9.2.

Таблиця 9.2 – Міфи про процес комунікацій [31]

Міф 1	Що є насправді 2
Ми спілкуємося лише тоді, коли самі свідомо обираємо спілкування	Ми здійснюємо безліч обмінів інформацією саме тоді, коли не усвідомлюємо свого залучення до процесу комунікацій
Слухач (одержувач повідомлення) розуміє слова так само як ми	Значення слів визначаються нашою свідомістю та нашим сприйняттям

1	2
Ми спілкуємося за допомогою слів	Більшість повідомлень ґрунтуються на невербальних комунікаціях
Невербальне спілкування – це мова мовчання	Невербальне спілкування використовує усі п'ять відчуттів
Спілкування – це односпрямована дія (передача інформації)	Спілкування – це взаємний процес (передача та сприйняття інформації)
Передане нами повідомлення є ідентичним тому, яке одержує слухач	Отримане слухачем (одержувачем) повідомлення ніколи не є таким самим як те, що було відправлене нами
Інформації не може бути забагато	Надлишок інформації призводить до психофізіологічного перенавантаження людини

Досягнення мети комунікаційного процесу (забезпечення розуміння інформації, що передається) визначається комунікаційними навичками (ораторськими здібностями та здатністю слухати) учасників комунікаційного процесу, їх настановами (психологічними та ціннісними), життєвим досвідом та розумовими здібностями. Невідповідність сприйняття інформації відправником та одержувачем зумовлюється найчастіше саме переліченими вище факторами. Вплив цих факторів буде розглядатися нижче під час вивчення нами основних «перешкод» у міжособистісних та організаційних комунікаціях.

Модель комунікаційного процесу представлено на рис. 9.4.

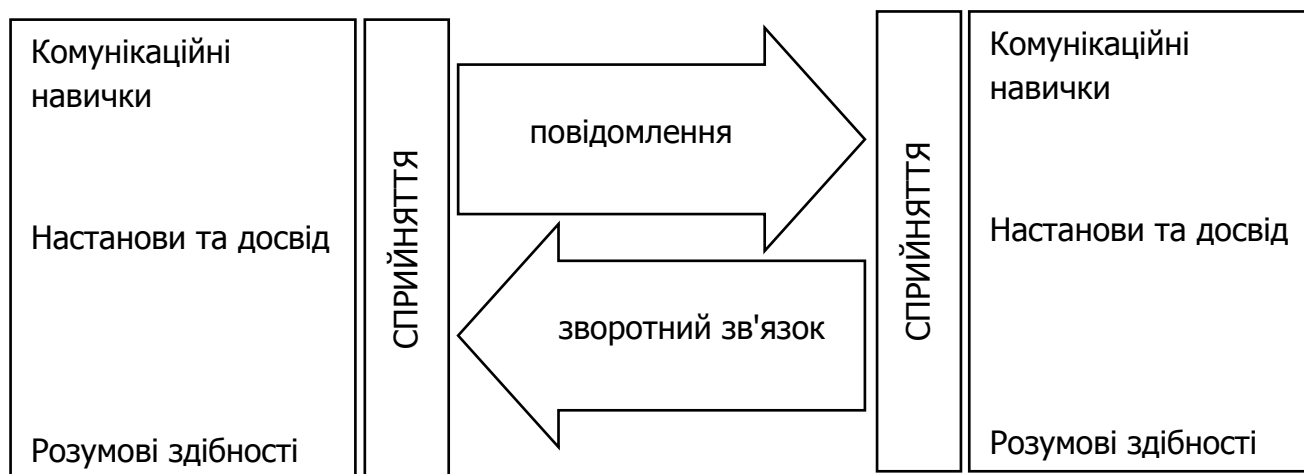


Рис. 9.4 – Модель комунікаційного процесу [31]

9.3 Міжособистісні та організаційні комунікації

Про що пишемо: Вікно Джоарі. Перешкоди в комунікаціях. Підвищення ефективності комунікацій.

Менеджери витрачають на розмови з людьми (іншими керівниками, підлеглими, постачальниками та клієнтами) від 50 до 90% свого робочого часу. Звичайними проблемами при цьому є взаємне розуміння учасників та дефіцит довіри. Психологи створили просту матрицю, яку можна застосовувати при розгляді способів спілкування та визначенні того як встановлюються формується довіра між людьми під час міжособистісних та організаційних комунікацій. Ця матриця отримала назву «вікно Джоарі» за іменами людей, які її розробили (Джозефа Люфта і Гаррі Інгрема). Розглянемо матрицю Джоарі на рис. 9.5.

	Я усвідомлюю	Я не усвідомлюю
Вони усвідомлюють	ВІДКРИТІСТЬ	СЛІПОТА
Вони не усвідомлюють	СКРИТНІСТЬ	НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ

Рис. 9.5 – Вікно Джоарі: чотири типи спілкування [7]

При зустрічі вперше з незнайомим людьми вони знають про вас мало або зовсім нічого. Для початку спілкування ви починаєте розкривати те, що стосується вас. Люди починають збирати до купи свої враження про вас, враховуючи й ті фактори, які є невідомим для вас. Людина має навчитися розуміти область спілкування, у якій вона знаходиться, та визначити межі відкритості, до яких прагнуть обидві сторони комунікаційного процесу. Найбільші комунікаційні невдачі відбуваються у областях «сліпоти» та «скритності». Через це менеджери мають удосконалювати власну комунікабельність, розвиваючи навички сприйняття реакції інших людей та позитивного ставлення до інших.

Згідно з теорією Томаса Бенвілла [31], значимим елементом спілкування є не перший обмін інформацією, а другий. Саме від того, як ви реагуєте на первинне повідомлення свого співрозмовника, залежить успішність сприйняття людиною того, що ви бажаєте їй передати. На заваді цьому стає нерозуміння людьми один одного або «перешкоди». Перешкоди можуть бути зумовленими людським фактором або технологіями (табл. 9.3).

Людський фактор визначає здатність людей до спілкування. Ця здатність залежить від психофізіологічних та соціокультурних перешкод.

Психофізіологічні перешкоди пов'язані з такими характеристиками людини:

- настороженістю та увагою;
- сприйняттям;
- пам'яттю.

До соціокультурних перешкод належать:

- семантика;
- невербальні комунікації;
- групове мислення;
- культурні відмінності.

Таблиця 9.3 – Приклади перешкод у комунікаціях [7]

Джерело	Причина	Приклад
1	2	3
Людина	Фізіологічні фактори Психологічні фактори Особистісні фактори Культура Політика	Сліпота Втрата пам'яті Вибіркова увага Групове мислення Мова невербальних символів Недостатні посадові повноваження
Технологія	Технічний збій Неправильна технологія Неправильне застосування	Вихід з ладу копіювального апарату Складне повідомлення по телефону Хибна адреса електронної пошти

Розглянемо кожну з наведених вище характеристик детальніше.

Настороженість є первинною реакцією виживання людини на зміну ситуації та діє на рівні інстинктів. Якщо на людину певний стимулятор діє багаторазово, то відбувається звикання до нього, а сам стимулятор розчиняється у загальному шумовому фоні.

Увага або здатність людини концентруватися рівною мірою визначається її спадковістю та соціальним середовищем. Інтервали уваги сучасної людини стають меншими через велику кількість інформаційних повідомлень, які створюють «шумовий ефект».

Сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їхньому оточенні, а на те, що сприймається ними за дійсність. Переважно ми відтворюємо цілісну та відому нам картину

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

подій за окремими фрагментами. Але така здатність до здогадування може стати поганим жартом для керівника, якщо його припущення виявляться помилковими. Зазвичай проблеми зі сприйняттям пояснюються особистим досвідом, рівнем компетенції, розумовими здібностями, ціннісними настановами та орієнтаціями, а також комунікаційними здібностями людини. Приклад проблеми зі сприйняттям наведено на рис. 9.6. Придивіться уважно та скажіть, кого ви бачите на цьому малюнку: стару чи молоду жінку?



Рис. 9.6 - Тест на сприйняття: кого зображено на малюнку? [47]

Пам'ять – наш мозок діє як своєрідна камера схову, сприймаючи повідомлення, зберігаючи його та повертаючи «на вимогу». Повідомлення зберігаються на одному з трьох різних рівнів – у сенсорній, короткостроковій або довгостроковій пам'яті [7]. Сенсорна пам'ять виконує своєрідну роль буфера, заповнення якого призводить до втрати частини отриманих відомостей. Для переміщення до довгострокової пам'яті повідомлення має здолати фільтри, які визначають його цінність та важливість для одержувача інформації. На здатність людини запам'ятовувати інформацію впливає вік, інформаційні перевантаження та її психофізіологічний стан.

Семантика. Використовуючи символи при спілкуванні з іншими людьми ми прагнемо обмінюватися інформацією та домагатися її розуміння. Найчастіше такими символами є слова, жести та інтонації. *Семантика вивчає спосіб використання слів та значення, що передаються ними.* Значення слів часто різняться у людей, які належать до різних культур або професійних груп, тому повідомлення

необов'язково буде сприйняте одержувачем інформації саме так, як цього хотілося б відправникові. Наприклад, розпорядження менеджера «якнайшвидше» підготувати звіт про обсяг продажів може бути сприйняте підлеглим як необхідність виконати завдання «просто зараз», «протягом кількох годин», до «завтра» або «протягом тижня». Саме тому відправникам інформації необхідно конкретизувати свої повідомлення, уникати використання жаргонізмів та спеціальних термінів та підтримувати зворотній зв'язок зі співрозмовниками. Простим способом підтримання зворотного зв'язку є відкриті запитання, зокрема: «Коли саме Ви підготуєте звіт про продажі?».

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) є звичним способом для кодування людиною власних ідей, поряд з ними широко застосовуються невербальні символи. До невербальних символів належать жести, міміка, пози тіла, інтонації та модуляції голосу. Відповідно до досліджень [31], при міжособистісних комунікаціях 55% змісту повідомлення сприймається через вираз обличчя, пози і жести, ще 38% – через інтонації і модуляції голосу, а лише 7% передається словами (рис. 9.7).

Групове мислення – це процес, за допомогою якого особи намагаються дотримуватися норм, цінностей та лінії поведінки групи та її харизматичного лідера [96].

Культурні відмінності проявляються у різних цінностях, нормах та лініях поведінки окремих осіб або груп. Наявність культури є ознакою існування групи; за висловом сучасного культуролога та дослідника організаційної поведінки Герта Гофстеда, культура є «колективним програмуванням думок, що відрізняє одну категорію людей від іншої». [67]. Саме тому культурні відмінності можуть впливати на формування семантичних перешкод та перешкод зі сприйняттям у процесі міжособистісного спілкування. Збільшення мобільності трудових ресурсів, формування багатонаціональних колективів на підприємствах та активізація міжнародної ділової співпраці вимагають від керівників обізнаності з культурними особливостями своїх партнерів по спілкуванню. Глобалізація супроводжується процесами посилення національних протиріч – це явище отримало назву «*конвергенції - дивергенції культур*» [39]. *Конвергенція* проявляється у поєднанні різних національних культур, у зникненні явних відмінностей між народами: сьогодні більшість людей у світі носить однакові зачіски, вдягається у джинси, слухає схожу музику, п'є ті самі напої та користується однаковими технологіями. *Дивергенція* проявляється у формуванні субкультур всередині спільнот, загостренні суперечок між прихильниками різних цінностей та норм поведінки. Обидва ці процеси відбуваються синхронно, втім якщо конвергенція має явний характер,

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

то дивергенція є часто прихованим процесом. Керівник може легко припуститися помилки, недооцінивши роль культурних факторів у комунікаційному процесі між людьми.

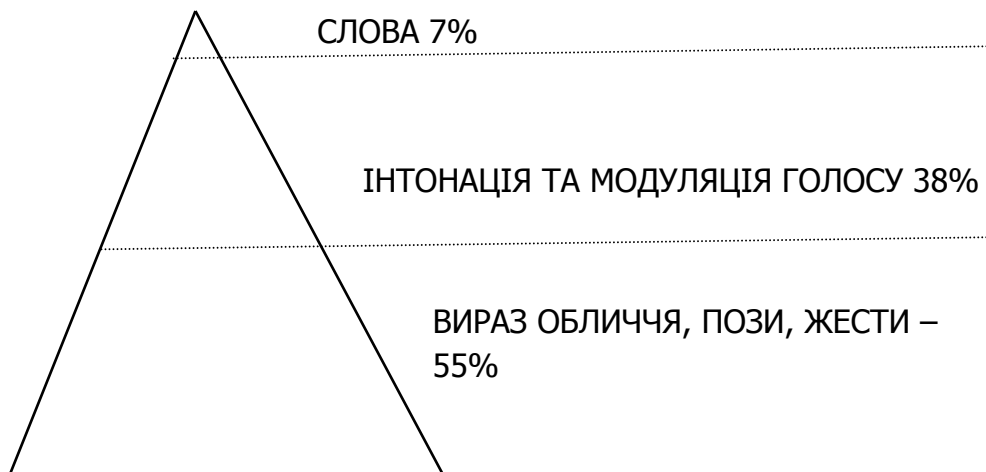


Рис. 9.7 – Структура сприйняття людиною інформації

Для того аби здолати розглянуті вище перешкоди у міжособистісних комунікаціях менеджер має:

- брати до уваги інтереси одержувача повідомлення;
- ясно мислити;
- бути ефективним слухачем та гарним промовцем.

Якщо міжособистісні комунікації розглядають спілкування між людьми, то предметом уваги *організаційних комунікацій* є взаємодія між різними підрозділами. До основних перешкод у організаційних комунікаціях належать:

1. *Викривлення повідомлень* – спотворення змісту повідомлення в процесі передачі.
2. *Інформаційні перевантаження* – надходження інформації у обсягах, які не здатний сприйняти одержувач.
3. *Незадовільна структура організації* – невизначеність повноважень та наявність нефункціональних організаційних ланок уповільнює передачу інформації та призводить до втрати нею оперативності.

Для удосконалення комунікацій у організаціях варто робити наступне:

1. Регулювати інформаційні потоки – децентралізувати повноваження (для прийняття частини рішень керівниками нижчих рівнів або самими працівниками), відбирати релевантну інформацію, залучати резервні канали та додаткових співробітників для обробки отриманих повідомлень.

2. Змінити структуру організації – розформувати нефункціональні підрозділи або усунути працівників, нездатних виконувати посадові обов'язки.

3. Підтримувати системи зворотного зв'язку в організації – проводити зустрічі з робітниками та керівниками нижчих щаблів управління, використовувати неформальні канали збирання інформації.

4. Впроваджувати сучасні інформаційні технології – до них належать системи «електронного офісу», «електронний підпис», системи відеозв'язку та автоматизовані системи керування.

9.4 Комунікації та конфлікти

Про що пишемо: Природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Типологія конфліктів у менеджменті. Структурні та міжособистісні методи управління конфліктними ситуаціями.

Конфлікт визначають як відсутність згоди між двома сторонами, які можуть бути окремими особами або групами.

За своїми наслідками конфлікт може бути *функціональним* або *дисфункціональним*. *Функціональний конфлікт* призводить до підвищення ефективності організації, а *дисфункціональний* – спричиняє зниження рівня групової співпраці та ефективності організації.

Існують *чотири основних типи конфлікту*: внутрішній конфлікт людини, міжособистий конфлікт, конфлікт між особою та групою, та міжгруповий конфлікт.

Внутрішній конфлікт людини. Хоча цей тип конфлікту не відповідає наведеному вище визначенню, проте його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Поширеним різновидом внутрішнього конфлікту є *рольовий* конфлікт, коли до однієї людини висуваються суперечливі за замістом вимоги з приводу очікуваних результатів її роботи.

Міжособистий конфлікт є найпоширенішим типом конфлікту. У організаціях він проявляється як боротьба обмежені ресурси, капітал або робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Міжособистий конфлікт може також проявлятися у зіткненні особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями не завжди здатні знайти спільну мову.

Конфлікт між особою й групою. Між окремою особою та групою може виникнути конфлікт, якщо окрема особа протиставить себе позиції групи.

Основними причинами конфлікту є обмеженість ресурсів, які потрібно розподілити, взаємозалежність завдань, неузгодженість цілей,

відмінності в уявленнях та цінностях, відмінності у манері поведінки, а також незадовільні комунікації.

Існування одного або декількох джерел конфлікту збільшує вірогідність виникнення конфліктної ситуації у процесі управління.

До функціональних наслідків конфлікту відносять:

- вирішення проблеми у прийнятний для всіх сторін спосіб;*
- схильність конфліктуючих сторін до співпраці у майбутньому;*
- зменшення можливості групового мислення та синдрому підкорення;*
- поліпшення якості процесу прийняття рішень;*
- опрацювання можливих проблем до початку реалізації управлінського рішення.*

Якщо менеджер виявиться нездатним до ефективного керування конфліктом, це спричинить наступні *дисфункціональні* наслідки:

1. Збільшення невдоволення та погіршення морально-етичного стану співробітників організації.
2. Збільшення плинності кадрів та зменшення продуктивності праці.
3. Зменшення співпраці між сторонами конфлікту у майбутньому.
4. Посилення відданості своїй групі та посилення непродуктивної конкуренції з іншими групами в організації.
5. Формування уявлень про іншу сторону конфлікту як про «ворога»; сприйняття власних цілей як позитивних, а цілей іншої сторони як негативних.
6. Згортання взаємодії та спілкування між конфліктуючими сторонами.
7. Посилення ворожнечі між сторонами конфлікту.
8. Надання більшого значення власній «перемозі» у конфлікті, ніж вирішенню початкової проблеми.

Існує декілька ефективних способів керування конфліктною ситуацією, які можна розділити на дві категорії методів – структурних та міжособистісних.

Чотири структурних методи розв'язання конфлікту – це роз'яснення вимог до роботи, застосування координаційних та інтеграційних механізмів, визначення загальних для організації комплексних цілей, використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи полягає у роз'ясненні того, які результати очікуються від кожного співробітника у підрозділі. Менеджером має бути зазначено очікуваний результат праці, канали комунікації, визначено систему повноважень та відповідальності, пояснено політику фірми, її процедури та правила.

Координаційні та інтеграційні механізми. У керуванні конфліктною ситуацією дуже корисні такі засоби інтеграції як управлінська ієрархія, використання команд з перехресними функціями, цільових груп, проведення ділових зустрічей та нарад.

Загальні комплексні цілі для організації – їх ефективна реалізація вимагає спільних зусиль багатьох співробітників, різних груп та підрозділів. Це дозволяє спрямувати зусилля усіх учасників організації на досягнення загальної мети.

Структура системи винагород – систематичне скоординоване застосування системи винагород для заохочення людей, які сприяють реалізації *організаційних* цілей, допомагає зрозуміти співробітникам який тип поведінки підлеглих є бажаним для керівництва організації.

Основними *міжособистісними стилями розв'язання конфліктів* є: ухилення, улагодження, примушення, компроміс та розв'язання проблеми.

Ухилення – передбачає уникнення людиною конфліктних ситуацій.

Улагодження – характеризується переконанням, що «ми усі – єдина команда і сварки лише завадять нашій роботі». Намагання не випустити назвні ознаки конфлікту та суперечок, апелювання до потреби у солідарності.

Примушення – може бути ефективним за умови наявності у керівника значної влади над підлеглими.

Компроміс – характеризується відмовою від частини власних інтересів та частковим прийняттям точки зору іншої сторони.

Розв'язання проблеми – полягає у визнанні відмінностей у поглядах сторін та бажанні ознайомитися з іншими точками зору для розуміння причин конфлікту.

Рекомендації для розв'язання конфліктної ситуації:

1. Визначення проблему у категоріях цілей, а не рішень.
2. Визначення рішень, прийнятних для конфліктуючих сторін.
3. Зосередження уваги на проблемі, а не на особистісних якостях іншої сторони.
4. Створення атмосфери довіри, збільшення взаємних контактів та сприяння обміну інформацією.
5. Повага до іншої сторони, вислуховування думок співрозмовників, зменшення проявів роздратування та погроз.

РЕЗЮМЕ

Інформація є основним предметом діяльності менеджерів в організації. Обмін інформацією відбувається за допомогою

комунікаційного процесу, у якому можна виділити вертикальні (висхідні та низхідні) та горизонтальні комунікації.

Комунікаційний процес складається з п'яти основних етапів – зародження ідеї, кодування інформації, вибору каналу передачі повідомлення, передачі повідомлення та декодування. На кожному із зазначених етапів інформація може бути спотворена внаслідок існування різних перешкод, яких називають шумами комунікаційного процесу. Різновидом шумів є міжособистісні та організаційні перешкоди, внаслідок яких відбувається спотворення початкових інформаційних повідомлень відправником або їх неправильне розуміння одержувачем.

Наслідком помилок у передачі та сприйнятті інформації зазвичай є виникнення конфліктних ситуацій. В залежності від здатності менеджера керувати розвитком конфлікту він може сприяти розв'язанню проблем, що виникли між сторонами комунікаційного процесу, або може посилити розбіжності між ними та призвести до повного розриву взаємин. Для вирішення конфліктних ситуацій рекомендують застосовувати міжособистісні (ухилення, примушення, компроміс, улагодження, розв'язання проблеми) та структурні (формулювання загальних комплексних цілей організації, застосування інтеграційних та координаційних механізмів, роз'яснення вимог до роботи та структурування системи винагород) методи.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Надайте класифікацію управлінській інформації.
2. Назвіть вимоги до управлінської інформації та поясніть їх зміст.
3. Опишіть види інформації в менеджменті.
4. Дайте визначення поняття «носії інформації». Як класифікуються носії інформації за тривалістю зберігання?
5. Надайте визначення категоріям «комунікаційний процес» та «мета комунікаційного процесу».
6. Назвіть елементи комунікаційного процесу.
7. Опишіть етапи комунікаційного процесу.
8. Дайте визначення категоріям «шум» та «зворотний зв'язок».
9. Прокоментуйте найбільш поширені хибні уявлення про процес комунікації.
10. Назвіть основні перешкоди у міжособистісних комунікаціях.
11. Чим зумовлені невербальні перешкоди у процесі комунікацій?
12. Наведіть приклади перешкод, зумовлених сприйняттям.
13. Що має зробити менеджер для подолання перешкод у міжособистісних комунікаціях?
14. Назвіть основні перешкоди в організаційних комунікаціях.
15. Які є рекомендації для підвищення ефективності організаційних комунікацій?
16. Назвіть види конфліктів за їх функціональними наслідками.
17. Опишіть типологію конфліктів.
18. Наведіть приклади основних причин виникнення конфліктних ситуацій.
19. Поясніть структурні та міжособистісні способи управління конфліктом.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Методична допомога працівникам та забезпечення їх інформацією щодо особливостей виконання майбутньої роботи називається:**
 - а) інструктивним регулюванням;
 - б) нормативним регулюванням;
 - в) розпорядницьким регулюванням;
 - г) дисциплінарним регулюванням.

2. **Вертикальні комунікації ґрунтуються на принципі:**
 - а) субординації;
 - б) координації;
 - в) регламентації;
 - г) регулювання.

3. **Одержувач інформації є:**
 - а) елементом комунікаційного процесу;
 - б) етапом комунікаційного процесу;
 - в) перешкодою у міжособистісній комунікації;
 - г) незалежним чинником.

4. **Доставка листа за адресою є:**
 - а) етапом комунікаційного процесу;
 - б) організаційною комунікацією;
 - в) елементом процесу спілкування;
 - г) прикладом міжособистісної комунікації.

5. **Оберіть правильне визначення комунікаційного процесу:**
 - а) обмін інформацією між двома та більше людьми
 - б) спілкування між людьми в процесі виконання службових обов'язків
 - в) передача інформації від однієї людини іншій
 - г) передача наказів та розпоряджень, а також контроль їх виконання

6. **Визначте, що є метою комунікаційного процесу:**
 - а) забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну;
 - б) аналізування змісту інформації, яка є предметом обміну;
 - в) поширення інформації, яка є предметом обміну, формальними каналами;
 - г) передача інформації, яка є предметом обміну, неформальними каналами.

7. **Яким є правильне визначення конфлікту взагалі:**
 - а) конфлікт – це такий стан взаємин, коли відсутня або неможлива згода між сторонами;
 - б) конфлікт – це протиріччя між вимогами обставин та потребами особистості;
 - в) конфлікт – це боротьба груп людей за ресурси, ринки, фінансування;
 - г) конфлікт – це відсутність каналів комунікацій між двома сторонами.

8. **Оберіть серед наведених варіантів дисфункціональні наслідки конфліктів:**
 - а) посилення плинності кадрів в організації;

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЇ У МЕНЕДЖМЕНТІ

- б) мінімізація ворожості та несправедливості при здійсненні рішень;
- в) зменшення можливості групового мислення та синдрому підкорення;
- г) відокремлення симптомів конфлікту від причин.

9. До міжособистісних методів управління конфліктами належить:

- а) розв'язання проблеми;
- б) структурування винагород;
- в) роз'яснення вимог;
- г) формулювання цілей.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Київська фабрика «Рошен», сертифікована відповідно до міжнародних стандартів якості ISO 9001:2000 та ISO 22000:2005, спеціалізується на виробництві шоколадної та бісквітної продукції. На сьогодні асортимент підприємства нараховує більше 100 найменувань кондитерських виробів. ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен" у 2008 - 2010 рр. реалізовувало свою продукцію як на внутрішньому ринку так і за кордоном: в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

На основі аналізу вивчених даних про підприємство ПАТ "Київська кондитерська фабрика" Рошен ", аналізу стану внутрішнього і зовнішніх ринків кондитерських виробів доцільно прийняти диференційовану стратегію охоплення ринку. Одним з реальних напрямів є сегмент людей хворих на цукровий діабет, а також сегмент людей, що піклуються про своє здоров'я і віддають перевагу вживанню кондитерські вироби без вмісту цукру, а на основі цукрозамінників. Ринок кондитерських виробів для хворих на діабет знаходиться на етапі розвитку і є не надмірно насиченим.

На зовнішньому ринку підприємство планує експортувати новий товар до Польщі - це одна з найбільш розвинених і великих країн в ЄС, менталітети Польщі та України багато в чому схожі, що дозволить більш швидко і з великим ефектом освоїти ринок цієї країни, а також якості нового товару зможуть задовольнити найкращим чином потреби населення Польщі. Крім того, Польща - країна-член ЄС, що в найближчій перспективі дозволить розширити ринки збуту нового продукту на інші країни ЄС.

Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила, що в світі живе майже 250 млн. діабетиків. Здавна відомо, що це суттєва проблема також у Польщі. Вважається, це захворювання своїми масштабами охоплює від 2 до 2,5 млн. поляків. Отже даний сегмент потенційних споживачів досить великий, також новий продукт ПАТ "Київська кондитерська фабрика" Рошен "зацікавить людей здорових, але які піклуються про своє здоров'я, а також людей, які бажають схуднути, і людей з ожирінням.

Проблема. У Польщі на ринок діабетичних продуктів нерідко виходять цілком звичайні кондитерські заводи, які відкривають лінійки діабетичної продукції. Поряд з цим з'являються нові виробники, що спеціалізуються саме на виробництві здорових продуктів. Таким чином, ситуація залишається рухомою. Проте на польському ринку вже можна говорити про конкуренцію. Цілий ряд компаній займається виробництвом та дистрибуцією дієтичних і діабетичних продуктів. Дуже вузький ринок породжує високу конкуренцію. На широкому ринку 10 компаній

можуть співіснувати вільно, а на такому вузькому ринку, як ринок діабетичних продуктів, навіть 4-5 компаніям уже досить тісно.

До лідерів на польському ринку кондитерських виробів без змісту цукру відносяться Kraft Foods Polska, «Польські солодоші», E. Wedel, Mars Polska.

Для підприємства кожної галузі є свої особисті першочергові фактори, які залежать від виду діяльності або товару, що виробляється, які характеризують підприємство як конкурентне. Таким чином, для того, щоб вийти на новий ринок та позиціонувати свій новий товар як конкурентноспроможний, ПАТ "Київська кондитерська фабрика" Рошен " повинно розглянути найкрупніших конкурентів.

ЗАПИТАННЯ:

1. Про які основні показники діяльності конкурентів необхідно зібрати інформацію?
2. За якими факторами можливо порівняння конкурентів польського ринку кондитерських виробів та ПАТ "Київська кондитерська фабрика "Рошен"?
3. Як наявність інформації сприяє подальшому розвитку підприємства?

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

Мета – ознайомити студентів з основними концепціями лідерства, інтегральним змістом функції керівництва та основами групової динаміки.

Студенти мають вміти:

1. Розуміти відмінності між керівництвом та лідерством.
2. Знати фактори впливу на виконання менеджерами управлінських обов'язків.
3. Описати поведінкові аспекти керівництва.
4. Пояснити сутність адаптивного керівництва.
5. Надати визначення категоріям «вплив», «лідерство», «влада».
6. Назвати форми влади та описати відповідні форми впливу.
7. Описати типологію лідерів.
8. Пояснити сильні та слабкі сторони основних стилів керування.
9. Коротко прокоментувати положення теорії великих людей.
10. Знати сутність основних поведінкових теорій керівництва.
11. Пояснити зміст ситуаційної моделі лідерства Фідлера.
12. Описати теорію життєвого циклу Херсі-Бланшара.
13. Назвати та описати основні стилі керівництва за моделлю Врума-Єттона.
14. Розуміти алгоритм дій керівника у моделі ситуативного керівництва Врума-Джаго.
15. Знати критерії оцінки стилю керування менеджера.
16. Надати визначення категоріям «формальна група» та «неформальна група».
17. Перелічити основні фактори впливу на ефективність керівництва груповою роботою людей.
18. Назвати причини виникнення неформальних груп в організації.
19. Навести характеристики неформальної групи.
20. Знати рекомендації щодо керівництва неформальними групами.
21. Навести визначення категорій «команда» та «командна роль».
22. Описати основні командні ролі за Белбіним.

10.1 Поняття та загальна характеристика керівництва

Про що пишемо: Керівництво як інтегральна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Адаптивне керівництво.

Значення керівника у організації важко переоцінити. Позбавлена очільника вона доволі швидко розпадається на окремі клани та групи за інтересами, які спочатку нищать її саму, а згодом починають нищити (у прямому або переносному розумінні) одне одного. Проблема збереження впорядкованості притаманна навіть таким структурам як військо або самоврядні команди у менеджменті. Як засвідчив досвід військових операцій у Іраку та на території колишньої Югославії, об'єктами перших ударів зазвичай є штаби, системи зв'язку та інфраструктура (летовища, мости, електростанції). Їх знищення призводить до нездатності керуючих підсистем забезпечити контроль над діями керованих об'єктів, внаслідок порушення системи повноважень, втрати каналів обміну інформацією між суб'єктами та

об'єктами управління та неможливості оперативного прийняття управлінських рішень.

Проблема управління (керівництва) групами людей є однією з найважливіших у менеджменті. Кожна людина є унікальною особистістю, з власним набором сильних та слабких сторін, своїм досвідом та переконаннями, які виділяють її поміж інших. При груповій взаємодії характеристики одних людей накладаються на характеристики інших, породжуючи невизначеність, а невизначеність призводить до хаосу. Природним прагненням людини є уникнення невизначеності, оскільки остання загрожує задоволенню фізіологічних потреб та потреб у безпеці. Для задоволення власних потреб люди мають або самостійно обрати лідера (це можливо зробити лише у відносно невеликих групах, члени яких добре обізнані між собою) або підкоритися людині, яка бере на себе обов'язки керівника (лідера) з власної волі або з волі тих, хто наділив її відповідними повноваженнями.

Кожна комерційна або некомерційна організація представляє собою модель суспільства у мініатюрі, а праця менеджера полягає в інтегруванні та координуванні діяльності окремих членів цього суспільства. Менеджери роблять це здійснюючи функції планування, організування, мотивування та контролювання, обираючи ефективні канали комунікацій або розв'язуючи конфлікти між співробітниками. Виконуючи управлінські обов'язки, менеджери керують роботою своїх підлеглих – цей вид діяльності називається функцією керівництва. На сьогодні у вітчизняній літературі функція керівництва не розглядається як загальна функція менеджменту, проте у західних посібниках з менеджменту [47] вона посідає місце, яке у нас закріплено за функцією мотивування.

Функція керівництва є інтегральною функцією менеджменту, оскільки вона здійснюється на кожному етапі управлінського процесу та містить у собі елементи інших функцій. У американських дослідників управління - Мескона, Дафта, Коултера – в сам термін «керівництво» (*leading*) є близьким до поняття лідерство (*leadership*), а у окремих випадках ці два терміни використовуються як синоніми [37].

З точки зору сучасного управління, *функція керівництва включає у себе стимулювання підлеглих, спрямування їх дій, обрання найбільш ефективних каналів взаємозв'язку та розв'язання конфліктів у колективі*. Графічно функцію керівництва представлено на рис. 10.1.

Чи кожна людина може бути керівником? Відповідь на це складне запитання може бути і позитивною, і негативною. Позитивною, оскільки кожній людині у житті надається шанс стати якщо не формальним керівником організації, то принаймні лідером для себе,

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

своїх близьких або свого оточення. Відповідь може бути негативною, оскільки здатність керувати залежить від особистих якостей людини. Так, успішність керівника визначається на 20% генетично, на 40% – його знаннями, досвідом та вихованням, ще на 30% – суспільним оточенням. А решту 10% відсотків успішності становить те, що ми називаємо вдачею. Однак, якщо людина не працювала над собою від самого початку свого становлення як особистості і не продовжувала удосконалювати себе протягом свого ділового життя, то ані успадковані здібності, ані суспільне оточення не компенсують її непрофесійності.

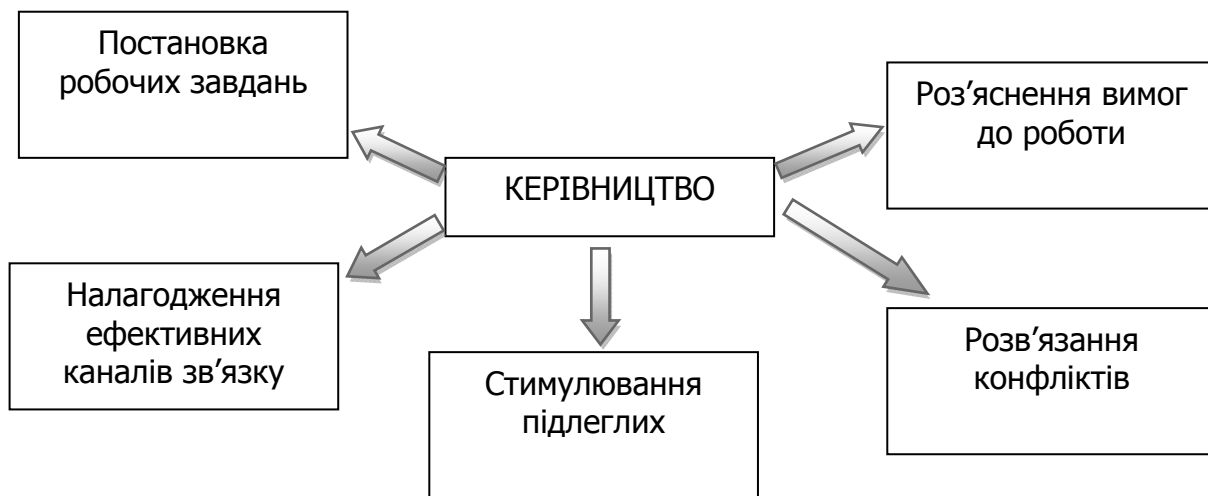


Рис. 10.1 – Функція керівництва

Одним з основних факторів впливу на виконання людиною управлінських обов'язків є *характер* – набір стійких психічних властивостей, що визначає здатність конкретної людини виконувати притаманні керівникам ролі (описані Генрі Мінцбергом [38] та розглянуті у першому розділі посібника). Окрім згаданих вище міжособистісних ролей (номінального очільника та лідера), важливою є роль посередника, яка передбачає об'єктивний характер діяльності керівника, його рівновіддаленість від різних груп впливу в організації та самостійність у прийнятті рішень. З роллю посередника органічно пов'язані інформаційна роль спостерігача (людини, яка отримує інформацію з різних джерел та формує об'єктивну картину того, що відбувається у організації) та роль особи, яка вирішує проблеми. Здатність вирішувати проблеми означає, що керівник може ефективно передавати власну точку зору і сприймати точку зору інших людей (роль інформатора та роль оратора), вести переговори та розподіляти ресурси в умовах конфлікту інтересів.

Ситуаційним фактором керівництва є *ставлення*. *Ставлення* - це *оціночні висновки людини стосовно інших людей, об'єктів або подій* [47]. Ставлення керівництва базується на трьох компонентах – *когнітивному, афективному та поведінковому*. *Когнітивний компонент* ставлення формується на основі властивих людині переконань, думок, знань або інформації. Наприклад, переконання у тому, що «корупція є ознакою занепаду організації», базується на певному знанні про швидку деградацію формальних структур управління за умов відсутності чесності і прозорості у взаєминах між членами організації. *Афективний компонент* базується на емоційній або чуттєвій частині ставлення керівника до підлеглих. Так, у характерному для кланової культури патерналістському стилі керівництва, очільник організації сприймає своїх підлеглих як своєрідну модель «родини», виступаючи по відношенню до них в якості батька, захисника та наставника. Емоційні процеси (афекти) визначають поведінкові дії керівника, тому *поведінковий компонент* ставлення пов'язаний з наміром людини поводити себе у визначений спосіб щодо інших людей або якихось явищ. Прикладом поведінкового компонента може служити рішення керівника звільнити підлеглого за систематичні порушення ним дисципліни. Прийняття подібного управлінського рішення відбувається під впливом ставлення керівника до конкретного підлеглого як до людини безвідповідальної та безперспективної з точки зору інтересів організації.

Ставлення керівників (як і ставлення підлеглих) проявляються у задоволеності роботою, залученості до неї (продуктивності та якості праці) та у відданості організації (ступінь ототожнення себе з організацією та лояльності до неї). Оскільки працівники зазвичай контактують лише зі своїми лінійними керівниками, то саме вони (лінійні керівники) уособлюють собою організацію з точки зору підлеглих та виступають зразком організаційної поведінки.

Третім фактором керівництва є *сприйняття* – процес усвідомлення подій та явищ навколишнього світу на основі систематизації та тлумачення людиною власних вражень [47]. Як було вже зазначено у попередньому розділі, люди можуть бачити те саме явище або подію по-різному та тлумачити те, що було побачене, у різний спосіб. Наслідком цього стають відмінності у стилях керування, які пояснюються різним розумінням керівниками потреб підлеглих та способів їх задоволення.

Поведінкові аспекти керівництва, які дозволяють нам краще зрозуміти причини різного поводження керівників з підлеглими, описуються теорією внутрішнього конфлікту та теорією приписування.

Теорія внутрішнього конфлікту намагається пояснити зв'язок між ставленням, сприйняттям та поведінкою керівника. У 1950-х роках дослідником Леоном Фестінгером [80] було запропоновано теорію, згідно з якою невідповідність між бажаним та реальним станом подій або явищ негативно впливає на людину та породжує відчуття внутрішнього дискомфорту. Для пояснення цього дискомфортного стану Фестінгер використав поняття «*когнітивного дисонансу*» – *внутрішнього конфлікту, що виникає при зіткненні у свідомості індивіда суперечливих знань, ідей, переконань або поведінкових (когнітивних) установок стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого існування одного переконання є запереченням іншого.*

Теорія внутрішнього конфлікту стверджує, що прагнення людини до зменшення дисонансу є природним бажанням, а інтенсивність витрачених для цього зусиль залежить від важливості факторів, що спричиняють внутрішній конфлікт, можливості людини впливати на ці фактори та від розміру винагородження, який є результатом існування такого дисонансу.

Якщо фактори, що спричиняють внутрішній конфлікт, не є вирішальними або значимими для людини, то її намагання зменшити дисонанс буде слабким. Так, керівник гірничо-видобувного підприємства може усвідомлювати суспільну цінність конкретного виду корисної копалини (наприклад, залізної руди) та спів ставляти її з негативними екологічними наслідками конкретної технології видобутку. Оскільки будь-яке втручання людини в надра завжди супроводжується порушенням первинного стану природної системи та призводить до погіршення екологічного стану відповідної території (знищення родючих ґрунтів на поверхні, забруднення поверхневих та підземних вод, погіршення стану атмосфери), то у менеджера підприємства виникає когнітивний дисонанс. Намагаючись уникнути внутрішнього дискомфорту керівник обере один з декількох можливих варіантів дій. Керівник може змінити власне ставлення до проблеми забруднення (збільшивши витрати на природоохоронні заходи), обрати традиційну форму поведінки (переконавши себе, що суспільна цінність мінеральної сировини є більшою за екологічну безпеку території видобутку), змінити власну поведінку (впровадивши більш екологічно безпечну технологію видобутку) або змінити власне сприйняття проблеми (переконавши себе, що вирішення конкретної проблеми все одно не вплине на глобальне погіршення стану довкілля). Вибір конкретної лінії поведінки керівником у нашому прикладі буде залежати від можливості впливати на фактори, що спричиняють виникнення когнітивного дисонансу. Якщо людина вважає себе не здатною контролювати ситуацію або впливати на неї, то найчастіше люди

обирають стандартну форму поведінки, діючи у такий самий спосіб, як це робилося завжди. Аналогічною поведінка може бути у випадку, якщо значний когнітивний дисонанс супроводжується високим розміром винагороди. У такій ситуації керівник намагається переконати себе у відсутності причин для виникнення внутрішнього конфлікту та ігнорує прояви невдоволення інших людей.

Теорія приписувань вважає, що причиною різного оцінювання людьми свого оточення є різне тлумачення змісту їх вчинків. Спостерігаючи за поведінкою інших людей керівник намагається визначити, якими причинами – внутрішніми або зовнішніми – вона зумовлена. Вважається, що внутрішні причини перебувають під контролем самих підлеглих, у той час як зовнішні є незалежними від людини та спричинені об'єктивними ситуаціями. Визначення причин поведінки при цьому залежить від нетиповості, узгодженості та послідовності поведінки.

Фактор нетиповості визначається в залежності від того, чи є така поведінка працівника звичайною, чи вона є виключенням з правил. Якщо скарги з боку клієнтів або підлеглих на поведінку менеджера надходять регулярно, то керівництво організації з високою імовірністю дійде до висновку, що причиною цих проблем є сам менеджер, а не його підлеглі чи клієнти.

Фактор узгодженості полягає у тому, що реакція людей на нетипову ситуацію є однаковою. Якщо встановлені плани не було виконано всіма підрозділами організації, то це може бути наслідком впливу зовнішніх сил (наприклад, завищення стандартів). Якщо ж всі інші підрозділи, крім вашого, успішно виконали планові показники, то скоріш за все причиною цього будуть вважати вашу нездатність мобілізувати підлеглих на досягнення запланованого результату (внутрішня причина).

Фактор послідовності полягає у аналізі частоти конкретних вчинків людини. Чим більш послідовною є поведінка конкретної особи, тим більше є підстав вважати, що така поведінка зумовлена її внутрішніми факторами.

Найбільш цікаві результати теорії приписування полягають у тому, що висновки керівників стосовно причин поведінки підлеглих часто викривляються внаслідок помилок та необ'єктивності сприйняття. Існує багато прикладів того, що керівники схильні недооцінювати вплив зовнішніх факторів та переоцінювати вплив внутрішніх. Крім того, керівники часто пояснюють власні успіхи та досягнення своїми особистими здібностями або витраченими зусиллями, у той час як невдачі списуються на дію зовнішніх причин, наприклад, на високу конкуренцію або низькі темпи зростання економіки.

Серед тих, хто обрав професію менеджера, дуже незначна кількість планує залишатися на тій самій посаді протягом багатьох років. Зазвичай, по мірі професійного зростання, керівники активно прагнуть отримати призначення на посади з більшим рівнем повноважень та відповідальності. Якщо ж при підвищенні керівник хоче продовжити працювати ефективно та максимально використати потенціал своїх працівників, йому доведеться навчитися гнучкості та здатності узгоджувати свій досвід з конкретними робочими ситуаціями. Обрання однієї незмінної лінії поведінки та застосування по відношенню до підлеглих одного стилю керівництва не гарантують успіху у майбутньому навіть тоді, коли подібна поведінка та стиль керівництва були дієвими та приносили високі результати у минулому. Зміна ієрархічного рівня супроводжується зміною психології підлеглих, їхньої мотивації до праці та міжособистісних взаємин. Тому стиль керівництва та поведінка, які добре впливали на рядових працівників, не завжди спрацюють у випадку, коли підлеглими стають менеджери організації. Аналогічні проблеми виникають при зміні підрозділів, місця праці або країни, у якій працює менеджер.

У випадку роботи за кордоном, менеджер має добре засвоїти особливості національної культури країни перебування, зокрема, специфіку взаємин між людьми, особливості передачі інформації та рольові настанови керівників. Східні і західні культури суттєво відрізняються у своєму ставленні як до гендерної політики (що потенційно може ускладнювати роботу керівників-жінок), так і до стилів керівництва (відкритість менеджера у одних культурах сприймається позитивно, а в інших є свідченням його недалекоглядності та нездатності керувати). Професійний розвиток менеджера триває доти, доки менеджер є здатним бачити світ в усьому його різноманітті, засвоювати новий досвід, уникати шаблонного мислення та стереотипних суджень.

Специфіка діяльності керівника передбачає його здатність об'єктивно оцінювати готовність підлеглих до праці, розуміти сутність виконуваної роботи, знати потреби зацікавлених сторін, права та повноваження учасників процесу управління, а також визначати якість отриманої інформації. Необхідність бути готовим до перегляду планів, корегування управлінських рішень та взаємодія з різними групами всередині організації та за її межами зумовлюють зміну менеджером стилів поведінки. Саме тому найбільш успішним стилем керівництва для менеджера буде «стиль орієнтований на реальну ситуацію» або адаптивне керівництво. *Адаптивне керівництво – це здатність менеджера (керівника) застосовувати всі стилі, методи та типи впливу, які найбільш відповідають конкретній ситуації* [37].

Керівники, які здатні змінюватися (застосовувати адаптивне керівництво) та служити інтересам організації, реалізуючись завдяки її успіху та процвітанню, отримали назву керівників 5-го рівня (рис. 10.2). Наведені рівні ієрархії є рівнями особистого розвитку, тобто відображають не вертикальну підпорядкованість керівників (співробітників) організації, а напрямок їх еволюції від рівня виконавця до професіоналів найвищого ґатунку. Скромність та професійна воля забезпечують керівникам 5-го рівня здатність бути чутливими до потреб робітників та знаходити індивідуальний стиль керівництва для різних управлінських ситуацій.

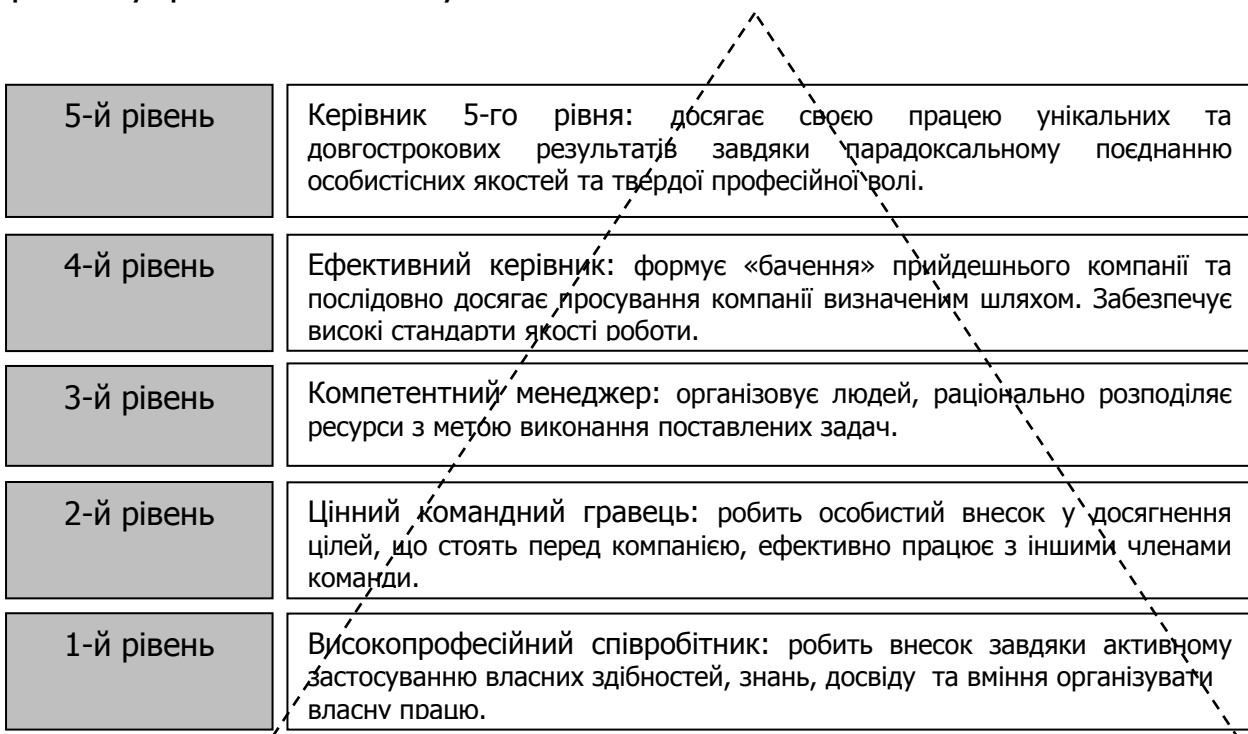


Рис. 10.2 – П'ять рівнів ієрархії керівників [25]

Один з найбільш видатних керівників п'ятого рівня сучасності, співзасновник корпорації Apple, успішний винахідник та підприємець Стів Джобс, сформулював 12 принципів лідерства, які мають стати сходинками керівника до професійного успіху [23]:

1. Займайся своєю улюбленою справою. Знайди своє справжнє захоплення та змінюй світ на краще. Єдиний спосіб зробити роботу якісно – це любити її та віддавати їй усього себе.

2. Будь не таким як інші. Думай нестандартно. Краще бути флібустьєром, ніж військовим матросом.

3. Все, що ти робиш, намагайся робити якомога краще. Успіх супроводжується іншим успіхом, тому у всьому прагни досягти найкращого.

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

4. Працюй над SWOT-аналізом. Щойно ти щось створиш або прийдеш працювати у компанію, одразу склади перелік сильних та слабких сторін, як своїх, так і компанії.

5. Будь підприємливим. Шукай можливості для здійснення великого стрибка. Знайди набір ідей, які потребують швидких та рішучих вчинків та «стрибни у це вікно». Зазвичай найскладнішим є зробити перший крок. Просто зроби його. Знайди мужність дослухатися до порад свого серця та інтуїції.

6. Починай з малого, але мрій про велике. Не роби одночасно надто багато справ. Сконцентруйся для початку на декількох простих речах, а згодом переходь до більш складних. І завжди думай про майбутнє.

7. Прагни стати лідером. Чим би ти не займався, ти маєш володіти найдосконалішою та найсучаснішою технологією, вона має бути під твоїм контролем. Якщо існує більш сучасна технологія – застосовуй її, не звертаючи уваги на те, що решта людей нею не користуються. Будь першим та зроби свою технологію стандартом у галузі.

8. Концентруйся на досягненні результату, оскільки люди оцінюють тебе за результатами твоєї роботи. Будь зразком якості. Деякі люди не очікують знайти робоче середовище, у якому вимагають від співробітників видатних результатів. Тому рекламуй свою конкурентну перевагу.

9. Прагни отримувати інформацію з різних джерел. Кожна людина скаже тобі щось корисне.

10. Впроваджуй інновації. Саме інновації відрізняють лідера від послідовників. Витрачай 50% свого часу на створення нових речей, але при цьому кажи «ні» тисячам ідей, аби не сталося так, що ти залучений до надто великої кількості інновацій. Концентруйся на справді важливих проектах.

11. Роби висновки зі своїх поразок. Іноді ти робиш помилки, коли впроваджуєш інновації. Краще за все одразу їх визнати та спрямувати зусилля на покращення інших рішень, якщо даний напрямок виявився хибним.

12. Навчайся безперервно. Завжди існує «ще одна річ», про яку варто дізнатися. Влаштовуй взаємний обмін ідеями з іншими людьми.

10.2 Форми влади та впливу у менеджменті

Про що пишемо: Вплив, лідерство та влада. Форми влади та впливу.

У нашій книзі ми описуємо діяльність менеджерів (керівників) та лідерів. Менеджери отримують владу разом з делегованими їм

формальною організацією посадовими повноваженнями. Лідери зазвичай набувають владу за рахунок власних здібностей. Менеджери є групою найманих працівників в організаціях, на яку покладено виконання керівних функцій. Лідерами ж називають осіб, що впливають на поведінку інших людей, але при цьому лідери не завжди належать до числа керівників. Відмінності у діяльності менеджерів та лідерів зумовлені самим змістом їхньої діяльності, оскільки «управління можна визначити як розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують надані їм офіційні доручення та вирішують визначені задачі. Лідерство ж, навпаки, є процесом впливу однієї особи на інших членів групи» [74].

Категорії лідерства, влади і впливу пов'язані між собою, але їх не можна вважати взаємозамінними. У менеджменті *лідерство розглядається як здатність впливати на окремих людей або групи для спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації* [37]. Влада також базується на впливі, проте на відміну від лідерства, який є *здатністю, влада є можливістю впливати на поведінку інших людей*. Предметом вивчення менеджменту є з'ясування сутності процесів лідерства та процесів керівництва, а також дослідження таких їх складових як влада та вплив.

Впливом називають будь-яку поведінку однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, ставлення або сприйняття інших людей. Вплив може мати різні форми. Часом він формалізується у вигляді отриманих менеджером повноважень оцінювати роботу підлеглих, визначати розмір їх винагородження або карати за зроблені недоліки. Іноді люди можуть впливати на інших власним прикладом, а іноді – власними ідеями. Робота менеджера полягає не просто у забезпеченні сприйняття людиною певних ідей, а в спонуканні людини до активних дій (суспільно корисної праці) в інтересах організації. Для того аби управлінські впливи на підлеглих приносили бажаний результат, менеджер має навчитися застосовувати владу та лідерство.

Влада є можливістю впливати на інших людей. Академічний словник української мови тлумачить владу як право та можливість розпоряджатися, керувати кимось або чимось [18]. Основою влади, зазвичай, є залежність одних людей від інших. У організаціях така залежність виникає внаслідок контролю керівника над задоволенням потреб та реалізацією очікувань підпорядкованих йому людей. Якщо ж менеджер не володіє достатньою владою для впливу на тих, від кого залежить результативність та ефективність його роботи, це призводить до неможливості отримати ресурси, необхідні для успішної діяльності організації.

Надані організацією повноваження не є гарантією здобуття менеджером влади над підлеглими. По-перше, залежність підлеглого від менеджера не виникає одночасно з набуттям менеджером посадових повноважень, а по-друге, система зв'язків та взаємовідносин у будь-якій організації є дуже складною. Внаслідок цього не лише підлеглі залежать від менеджерів, але й менеджери також є залежними від свого середовища діяльності – підлеглих, колег по роботі, керівників вищого щабля, професійних спілок, постачальників, клієнтів, конкурентів та державних органів. Можна стверджувати, що залежність менеджерів від свого робочого середовища є суттєвішою, ніж у рядових працівників, внаслідок більшого рівня відповідальності та більших очікувань щодо результатів власної діяльності.

Труднощі в управлінні можуть бути спричинені залежністю менеджера від людей, які не є членами організації, не підпорядковані йому безпосередньо або які не визнають права менеджера розпоряджатися їхньою діяльністю. Останнє трапляється у випадках наявності «неформальних лідерів» з числа працівників, які сприймають формального керівника як конкурента та загрозу збереженню власного статусу серед колег. Навіть наявність у лідера можливості впливати на залежних від нього співробітників організації не гарантує йому абсолютної влади. Влада завжди буде обмежена об'єктивними законами природи, владою інших людей, законом, а також можливостями самої особи, наділеної владними повноваженнями.

Кожен розумний керівник повинен усвідомлювати відносність та тимчасовість наданих йому владних повноважень. Влада є найбільшою ілюзією людини, тому надмірне захоплення нею може зруйнувати особистість керівника, призвести до втрати ним тих людських якостей, які свого часу зумовили успіх його кар'єри. До того ж, надмірна категоричність та безкомпромісність у ставленні керівника до підлеглих порушує баланс влади. *Балансом влади ми називаємо своєрідний психологічний контракт між менеджерами та підлеглими, який не фіксується документально та представляє собою комбінацію переконань робітників та роботодавців стосовно взаємних очікувань.* Якщо ж менеджер своїми діями ставить під загрозу очікування працівників, то наслідком цього стає бажання підлеглих продемонструвати свою владу над керівником та відновити порушений баланс (рис. 10.3).

Оскільки керівник залежить від своїх підлеглих у питаннях отримання достовірної та оперативної інформації, забезпечення неформальних контактів з іншими людьми, якості виконуваних робіт, то підлеглі цілком здатні зробити життя керівника нестерпним, а його професійні результати – незадовільними. Усвідомлюючи, що

підпорядковані йому працівники теж наділені владою, розумний керівник намагається зберігати баланс взаємин на рівні, який би забезпечив досягнення поставлених цілей та не викликав у підлеглих відчуття невдоволення та несправедливості.

Навіть якщо члени організації активно не виступають проти явного порушення їхніх прав, це не означає, що невдоволення відсутнє – воно трансформується у приховані форми та може проявитися у будь-який несприятливий для керівника момент (принцип «пострілу в спину»). Дослідження доводять [33], що успішні та ефективні керівники ніколи не проявляють своєї влади у безапеляційній та наказовій манері, принижуючи гідність інших людей. Навпаки, менеджер стає справжнім керівником п'ятого рівня саме тоді, коли він приділяє увагу реалізації спільних (групових) цілей, забезпечує групу необхідними ресурсами, надає допомогу та підтримку членам групи, визначаючи для кожного з них область відповідальності та сферу діяльності. Успішні керівники діють згідно з формулою «хто хоче бути більшим між вами, нехай буде вашим слугою» – їхня робота спрямована на розкриття потенціалу співробітників організації, яке робить організацію більш успішною. Керівники п'ятого рівня ніколи не вважають успіхи організації власними здобутками – вони пояснюють це талантом та зусиллями інших людей, а самі намагаються залишатися у тіні. І навпаки, такі керівники приймають на себе відповідальність за помилки своїх підлеглих як за власні невдалі рішення. Завдяки цьому у організаціях формується високий рівень взаємної довіри та існує низький рівень конфліктності, а зусилля співробітників максимально спрямовані на досягнення спільних цілей.



Рис. 10.3 – Баланс влади між керівниками та підлеглими у організації [37]

Історія наводить нам багато протилежних прикладів, коли основною ідеєю керівника стає власна слава та визнання іншими його унікальних здібностей та витрачених зусиль. Поводити себе таким

чином – це вести організацію до краху найкоротшим шляхом. Там, де превалюють приватні інтереси та нехтують інтересами інших людей, відбувається порушення одного з фундаментальних принципів керівництва, сформульованого Анрі Файолем – забезпечення домінування суспільних інтересів над особистими. Шведський король Карл Великий та французький імператор Наполеон Бонапарт залишили гучний слід в історії, однак довели власні країни до злиднів та тривалого занепаду, поставивши весь національний потенціал на служіння власним, доволі примарним, інтересам. Тому завданням керівника має бути збереження організації, яку він отримав у розпорядження, а також її розвиток відповідно до умов зовнішнього середовища.

У організаціях влада може набувати різних форм, кожна з яких базується на визначеній формі впливу. Ми розглянемо класифікацію, яка є найбільш відомою у менеджменті [37]:

1. Примусова влада.
2. Влада, заснована на винагородженні.
3. Законна влада.
4. Влада особистого прикладу.
5. Експертна влада.

Розглянемо особливості кожної форми влади та відповідного впливу на підлеглих. Як відомо з історії, найбільш давніми формами стимулювання підлеглих були методи, відомі під загальною назвою «батога та пряника». І саме ці методи є основою двох перших форм влади – «батіг» для примусової влади, а «пряник» – для влади, заснованої на винагородженні.

Примусова влада виникає тоді, коли підлеглий переконаний у можливості керівника покарати його у такий спосіб, який завадить задоволенню актуальної потреби чи зробить неможливим реалізацію особистісних очікувань. Вплив на підлеглому у такому разі відбувається через страх, який є своєрідною «демонстрацією батога». Сьогодні «батоги» керівництва мають вигляд рішень про позбавлення премій, відмов у кар'єрному зростанні або доган та попереджень про звільнення. Усі без виключення керівники використовують метод впливу через страх, різниця полягає лише у тому *як* вони це роблять. Ви можете безпосередньо погрожувати підлеглому звільненням у разі невиконання роботи, а можете розтлумачити, чому її невиконання призведе фірму до збитків та до скорочення робочих місць, коли першими втратять роботу нездібні працівники.

Проте широке застосування примусової влади та впливу через страх найчастіше не приносить позитивних результатів для організації. Причинами цього є відсутність довіри та надзвичайно високі витрати на

підтримання такої влади: страх має місце лише тоді, коли для порушника існує висока імовірність бути виявленим та покараним. Це вимагає створення ефективної системи контролю, або навіть декількох конкуруючих між собою систем, які будуть контролювати об'єкти управління та одна одну. Спроби їх створення відомі і у далекій, і у сучасній історії. Кримінальні покарання сталінських часів за кількахвилинні запізнення на роботу для робітників або за «п'ять колосків» для селян, боротьба з «несунами» та крадіями за брежнєвських часів, сьогоднішні жорсткі санкції за порушення податкового законодавства не призвели до позитивних змін у свідомості тих людей, які є об'єктом такого роду управлінських впливів. Єдине, чого можна досягти завдяки залякуванню підлеглих, – мінімально адекватної продуктивності праці. У ситуації, коли людину позбавляють можливостей реалізуватися та розвиватися на роботі (задовольняти свої потреби вищого рівня), люди шукають цього у інших місцях. Водночас витрачені ними в процесі роботи зусилля є мінімально необхідними для уникнення покарання. До того ж, хоча примушення людини до праці і створює ілюзію сили керівника та призводить до тимчасового підкорення підлеглому, таке примушення породжує у людини відчуття відчуженості, пригніченості та страху, які трансформуються у бажання помститися. У організації це може проявитися у збільшенні випадків шахрайства, погіршенні якості виробленої продукції та зростанні плинності кадрів.

Особливістю систем управління, які застосовують примусову владу, є їх менша життєздатність та можливість існування лише у відносно ізольованих умовах.

Влада, заснована на винагородженні, є своєрідною антиномією (протиріччям, антитезою) примусовій владі. Якщо примусова влада робить акцент на залякуванні людей та підтриманні в них відчуття страху, то влада винагородження реалізується на основі позитивного підкріплення зусиль підлеглих. Працівник вірить, що в обмін на лояльність та виконання доручень керівник задовольнить актуальну потребу працівника або надасть інше винагородження. Використання позитивного підкріплення у владі, що заснована на винагородженні, передбачає розуміння керівником засад мотиваційних теорій очікувань та справедливості. Позитивним підкріпленням може виступати матеріальне винагородження (зарплата, премія, матеріальна допомога), схвалення поведінки працівника з боку керівництва, надання організацією додаткових послуг, які підвищують якість життя підлеглому (оплата медичного страхування, компенсація витрат на відпустку та оздоровлення, надання службового житла, автомобіля та засобів зв'язку, допомога у здобутті освіти). Керівники широко

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

застосовують владу, засновану на винагородженні, але вона також не є всеосяжною. По-перше, її обмеженість спричинена звиканням людини до позитивних стимулів підкріплення та короткочасного ефекту їх дії, по-друге, керівники обмежені у своїх можливостях визначати винагороду виконавцям політикою фірми, податковим законодавством, позицією професійних спілок та наявними у організації ресурсами. Варто також пам'ятати, що винагородження, яке схвально сприймається однією людиною, може бути недостатнім для іншої. З точки зору теорії справедливості, призначення більш високої винагороди одним працівникам може викликати відчуття невдоволення у інших, послабивши вплив керівника на них. Саме через зазначені причини більшість менеджерів не обмежуються застосуванням влади, заснованої на винагородженні, та впливом на основі позитивного підкріплення, а застосовують комбінацію різних форм влади та різних форм впливу.

Законна влада є найдавнішою з усіх форм, її засади було сформовано на початку створення суспільних форм організації життя людей. Влада стає законною у ситуації, коли учасник організації вірить у правомірність розпоряджень керівника, тобто у право суб'єкта управління віддавати накази та в зобов'язання об'єкта управління їх виконувати. У випадку законної влади вплив керівників на підлеглих базується на силі *традиції* – елементів культури, що передаються від покоління до покоління і зберігаються протягом тривалого часу. Традиція вчить слухатися людей з більш високим соціальним статусом – батьків, вчителів та старших людей. У організації більш високий статус (зумовлений посадою та повноваженнями) мають керівники, тому кожний керівник застосовує законну владу та вплив на основі традиції у своїй професійній діяльності.

Метод впливу на основі традиції діє не завжди – для цього учасник організації повинен засвоїти ті цінності, які дозволять йому повірити у здатність керівника задовольняти потреби. З точки зору керівника корисними є культурні норми, правила та цінності, які підтримують традицію підпорядкування молодших людей старшим, а рядових працівників – керівникам, оскільки такі елементи культури зміцнюють повноваження та авторитет особи, наділеної владою. Крім того, традиція дозволяє керівникам не застосовувати щоразу покарання та винагородження за результати праці, обмежуючись погрозами та схваленнями. А вже у свідомості працівників такі погрози та схвалення, під впливом традиційних уявлень, трансформуються у визначені спонукання до дій.

З точки зору працівників (рядових учасників організації) традиції є корисними, оскільки вони, зазвичай, базуються на позитивних

очікуваннях та надають людям відчуття приналежності до соціальної групи. Іншою перевагою традиції є існування чіткої системи розмежування зон відповідальності у організації. Людина у такому випадку робить лише те, що робила завжди, а всі нестандартні проблеми та виклики належать до інтересів менеджерів. Учасники організацій у традиційних системах взаємовідносин реагують не на людей, а на посади, причому взаємини між рівнями ієрархії взаємини можуть бути суттєво знеособлені (принцип «король помер – хай живе король!»).

Законна влада є атрибутом всіх формальних організацій, а вплив на основі традицій полегшує взаємини між керівниками та підлеглими. Однак на наших очах таке становище змінюється і традиційні впливи стають більш хиткими. Причини цього полягають, по-перше, у стрімких змінах навколишнього світу, коли старі норми та цінності перестають бути актуальними, а по-друге, в ускладненні взаємин між керівниками та підлеглими внаслідок взаємної зміни очікувань. Люди дедалі критичніше реагують на відмінності у декларованих (формальних) та реальних (прихованих) цілях організації, менше схильні пробачати керівникам їхню непрофесійність та порушення ними своїх прав. До того ж традиції можуть бути небезпечними для організації. Так, культура хабарництва, використання ресурсів організації в особистих інтересах, зневаги до клієнтів не можуть толеруватися менеджерами та потребують викорінення, часто разом з носіями таких традицій. Все зазначене вище зменшує переваги законної влади та збільшує попит на людей, які здатні виходити за межі стереотипів мислення, створювати нові конкурентні переваги та реалізовувати наявні організаційні можливості.

Влада особистого прикладу є побудованою на силі особистісних якостей керівника або його здібностях. У такому випадку відбувається формування особистісної симпатії та довіри виконавця до керівника, а сам керівник впливає на підлеглих за допомогою *особистого прикладу*, *впливу через участь* або за допомогою *харизми*. Ці три впливи є різними за своєю сутністю.

Вплив на основі особистого прикладу є притаманний менеджерам, яких ми класифікували як «керівників п'ятого рівня» (рис. 10.2). Такі люди ретельно виконують свої професійні обов'язки, не прагнуть слави, намагаються поступати гідно та чесно у повсякденному житті. Саме чесність та моральні якості таких людей роблять їх надійними в очах підлеглих і створюють бажання наслідувати таку достойну поведінку. Як ми вже зазначали у попередніх розділах, керівники створюють культуру організації, визначають її цінності, правила та норми. Крім того, в очах рядових працівників керівники уособлюють

собою організацію. Кожний крок, кожний вчинок керівника не залишається непоміченими його підлеглими, аналізуються та оцінюються ними. Саме тому в працях Карла фон Клаузевіца [24] та Сунь Цзи [99] важливе значення надається питанням моралі – позбавлений її лідер швидко втрачає свій авторитет серед підлеглих. Лідери (керівники) організації можуть бути красномовними або мовчазними, екстравертами або інтровертами, молодими або старшими людьми, але в будь-якому випадку він чи вона залишаються зразками для свого оточення. Вплив на основі особистого прикладу базується на таких постулатах:

1. Поважай та цілуй інших людей, навіть якщо вони не наділені владою – саме вони створюють організацію, якій ти служиш.
2. Став до себе більш високі вимоги, ніж до підлеглих, якщо хочеш здобути їхню повагу.
3. Зміни себе у тому, у чому хочеш змінити інших.

Деяко відмінним є *вплив на основі харизми*. Під впливом харизми керівника (лідера) його підлеглі сподіваються стати схожими на свого кумира та вважають, що підпорядкування та виконання розпоряджень лідера допоможуть їм у цьому. Особливу небезпеку харизматичні лідери являють для оточуючих через активізацію у інших людей механізмів підсвідомості, які обмежують можливості критичного сприйняття реальності та зменшують відповідальність за власні вчинки. Для харизматичних лідерів притаманний обмін енергією зі своїм оточенням, незалежність характеру, приємна зовнішність та гарні ораторські здібності. Такі люди люблять перебувати у променях слави та насолоджуються увагою своїх прихильників.

Харизмою (грец. Χάρις – милість, божественний дар, благодать) *називається особистісна характеристика, завдяки якій людина оцінюється як наділена надприродними, надлюдськими або унікальними силами та властивостями, не притаманними іншим людям.*

Перевагою впливу на основі особистого прикладу та впливу на основі харизми є спроможність мобілізувати людей на досягнення спільної мети та сформувати у них відчуття приналежності та відповідальності за спільну справу. Проте недоліки харизматичного лідерства зазвичай зводять нанівець згадані нами переваги. По-перше, харизматичний вплив зазвичай має маніпулятивний характер, причому підлеглі не здатні усвідомити те, що з ними відбувається. Це маніпулювання є свідомою грою з боку керівника, який завдяки зусиллям підлеглих вирішує свої особисті, приватні цілі. Через це більшість «харизматичних лідерів» сучасності є випускниками елітних шкіл бізнесу з посиленими курсами нейролінгвістичного програмування. По-друге, наявність харизми не має стосунку морально-етичних

цінностей: харизматичними лідерами були Адольф Гітлер та Беніто Муссоліні, Махатма Ганді та Уінстон Черчилль, Тарас Шевченко та Іван Павло II. Серед людей дійсно трапляються видатні особистості, але навіть це не повинно збивати з пантелику керівників або співробітників організації. Принцип «не сотвори собі кумира» по-різному сприймається у національних бізнес-культурах: так, у американській та російській культурі харизматичність вважається істотною перевагою, у той час як у німецькій культурі ставлення до харизматичного керівника буде обережним та настороженим.

Вплив через участь відбувається на основі спрямовання керівником зусиль підлеглого у потрібному напрямку та сприянні вільному обміну інформацією. Цей вплив реалізується за умови наявності довіри працівника до менеджера, відчуття спільності справи та актуальності для підлеглого потреб у владі, компетентності, успіху або самореалізації. Для того, аби переконати людину взяти участь у спільному проекті, керівник має засвідчити своєю поведінкою важливість та перспективність цього проекту. Вплив через участь може відбуватися у формі наставництва, коли паралельно з виконанням поставлених завдань відбувається передача керівником досвіду для підлеглого.

Експертна влада виникає у випадку, коли керівник має спеціальні знання, які дозволяють задовольняти потреби підлеглих, а підлеглі розуміють важливість та цінність знань керівника у своєму житті. Вплив через розумну віру. Практика управління доводить, що за умови наявності у людей інформації про здатність конкретної особи зарадити групі у її діяльності, люди схильні визнавати владу такої людини над собою. Люди визнають над собою владу економістів у випадку тривалої рецесії та лікарів у випадку нездужання саме на основі *впливу через розумну віру*. Такий вплив є свідомим, на відміну від харизматичного, та базується на об'єктивному знанні або досвіді, який свідчить про можливість керівника допомогти у визначеній ситуації. Керівники, в свою чергу, стають залежними від влади підлеглих над ними. Складність операцій та необхідність спеціальних знань змушують керівників покладатися на думку фахівців з інформаційних технологій або з виробництва, а віддаленість від бізнес-операцій змушує вище керівництво фірм довіряти (нехай тимчасово) тій інформації, яку надають керівники технічного рівня. Визнаючи досвід підлеглих та надаючи їм частину владних повноважень, керівник заощаджує час на перевірку малозначимих фактів та зменшує витрати організації на проведення додаткових експертиз управлінських рішень. Разом з цим, впливу через розумну віру притаманні серйозні недоліки. Таким недоліком може бути збільшення влади підлеглих над керівником. Це

проявляється у відсутності у нього незалежних каналів інформації, прямих контактів з підлеглими або колегами та створює передумови для зловживань з боку його оточення. Низка фінансових скандалів останнього часу у транснаціональних корпораціях була зумовлена саме «експертною владою» фінансових директорів та інвестиційних радників, які приймали рішення на власну користь та завдавали збитків своїм організаціям. Іншим недоліком експертної влади може стати переконання працівників у безпомилковості рішень керівника та збільшення групової одностайності під час прийняття рішень. Цей недолік може проявитися у проблемі «кризи підприємницького бачення», коли експертні знання менеджера втрачають актуальність та стають перешкодою на шляху розвитку організації.

Ще одним способом впливу керівника-експерта є *переконування* — *ефективна передача своєї точки зору*. Керівник, який впливає шляхом переконання, не розповідає підлеглим, що саме треба зробити — керівник *зацікавлює (продає ідею)* підлеглим те, що має бути зроблено. Використовуючи вплив через переконання, менеджер визнає наявність певної влади у підпорядкованих йому працівників та задовольняє потребу підлеглих у визнанні та самореалізації. Успішність переконання залежить від рівня впевненості працівників у професійному досвіді свого очільника. Недоліком такого впливу є повільний вплив і відсутність гарантованого результату. Для успішного переконування іншої людини потрібно більше часу та зусиль, ніж для застосування інструментів примусової влади.

Все розглянуте нами – страх, винагородження, традиція, сила особистого прикладу, участь, харизма, розумна віра та переконування – є інструментами керівника, які забезпечують йому право розпоряджатися діяльністю підлеглих. Керівник повинен бути здатним, в силу особистих якостей та ерудиції, використовувати владу та реалізовувати надані йому або їй владні повноваження. У своїй діяльності керівнику доведеться брати до уваги інтереси власників організації (власних роботодавців), інтереси підлеглих (членів організації) та суспільні інтереси. Саме збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін та задоволеність їх потреб створює передумови успішного керівництва.

10.3 Теорії лідерства

Про що пишемо: Теорії лідерства. Типологія лідерів. Стили керування. Визначальні фактори у формуванні стилів керування. Теорія великих людей. Поведінковий підхід до лідерства. Ситуаційні теорії керівництва. Критерії оцінки стилю керування менеджера.

Менеджери, тобто формальні керівники у організаціях, розпоряджаються діями співробітників на основі наданих організацією владних повноважень. Такі повноваження надають члену організації право приймати рішення щодо використання ресурсів, людей та інформації. Проте саме право на владу ще не означає можливості її реалізації – доволі часто здатність застосовувати владу вимагає від лідера не лише професійних знань, але й лідерських здібностей. Формальний керівник може стати лідером для свого оточення, а може залишитися суто декоративною фігурою. У чому ж різниця між менеджером та керівником?

Для відповіді на це запитання необхідно визначитися з тим, якими бувають лідери. Зазвичай при вивченні феномену лідерства виділяють три його складові – лідерство для себе, лідерство для малої групи, лідерство для великої групи (мегалідерство). Лідерство для себе означає здатність людини бути господарем власної долі, брати на себе відповідальність за власні вчинки та визначати своє майбутнє. *Лідери для себе* – це активні, небайдужі та незалежні люди. Вони можуть не бути директорами корпорацій чи міністрами уряду, але вони добре знають, заради чого вони живуть та працюють. Саме з лідерами для себе традиційно асоціюються поняття «господаря» або «газди». Такі люди є основою дрібних та середніх власників, вони формують демократичне середовище та традиційні цінності суспільства.

Наступним етапом розвитку лідера є *лідерство для малої групи*. Це може бути лідерство в родині, у колі друзів або колег по роботі, зумовлене вашим досвідом, знаннями або особистісними якостями. Лідерами для групи стають люди, які є лідерами для себе самих.

Окремі люди мають хист до впливу на великі маси людей. Релігійні діячі, політики, поети, музиканти або спортсмени можуть бути зразком для своїх послідовників, змінювати погляди людей та їх ставлення до життя. Бути мегалідером може далеко не кожен, це надзвичайно висока відповідальність та важкий тягар. Шлях до лідерства у великих групах починається з лідерства для себе та удосконалюється під час лідерства у малій групі. Але спільним для всіх лідерів, незалежно від масштабу їхньої діяльності є здатність впливати на інших людей та вести їх за собою.

Увага науковців до людей, наділених лідерськими здібностями, виникає одночасно з розвитком психології та соціології у 20-30 роках минулого століття. До цього моменту був накопичений достатньо великий обсяг фактичного матеріалу щодо поведінкових особливостей керівників, який вимагав ретельного аналізу та наукового тлумачення.

Вперше така спроба була зроблена представниками неокласичної школи менеджменту, які запропонували *особистісну теорію лідерства*. З

позицій цієї теорії (інша її назва – *теорія великих людей*) найкращі з керівників володіють визначеним набором загальних для всіх особистісних якостей. До таких якостей було віднесено рівень інтелекту, ерудицію, поважну зовнішність, чесність, здоровий глузд, суспільне становище, походження, освіту, ініціативність та впевненість у власних силах. Виявлення таких якостей та розуміння їх ролі у формуванні особистості лідера мало б допомогти менеджерам розвивати у собі відповідні риси характеру. На жаль, проведені теоретиками даної концепції дослідження не надали однозначної відповіді щодо необхідного набору характеристик лідера. Навпаки, отримані результати свідчили, що хоча більшості лідерів насправді притаманні видатний інтелект, активна суспільна позиція та відповідальність, проте у різних ситуаціях різні лідери проявляли різні особистісні риси. Це призвело до усвідомлення того факту, що самі по собі риси характеру, соціальне походження чи досвід не роблять людину лідером. Повинно існувати щось таке, що трансформує потенціал особистості у лідерські здібності. У будь-якому випадку, структура особистісних якостей керівника має співвідноситися з особистісними якостями, діяльністю та задачами його підлеглих [37].

Поведінковий підхід до лідерства

Наступна концепція лідерства була запропонована вченими-біхевіористами та отримала назву *поведінкового підходу*. Дана теорія створила засади для класифікації стилів керування (стилів поведінки керівника). Згідно з поведінковим підходом до лідерства, ефективність керівника визначається не лише його особистісними якостями, а манерою поведінки стосовно підлеглих. Така манера поведінки керівника отримала назву «*стилю керування*» або «*стилю лідерства*». Найбільш цікавими у поведінковому підході є результати досліджень американського соціального психолога Ренсіса Лайкерта (1903-1981), теоретиків менеджменту Дугласа Макгрегора (1906-1964), Роберта Блейка (1918-2004) та Джейн Мутон (1930-1987). Всі вони вважали, що кожна організація є унікальним сполученням людей, ресурсів та ситуаційних факторів, які визначають стиль керівника як множину поведінкових станів. У літературі з менеджменту таку множину стилів керування називають управлінським континуумом. Окремими випадками управлінського континууму є автократичний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.

Перші відомі нам дослідження впливу ефективності поведінки керівника на підлеглих пов'язані з німецько-американським вченим Куртом Левіним, сферою наукових інтересів якого були питання соціальної, організаційної та прикладної психології. У своїй статті [78]

Левін визначив три стилі керівництва (він називав їх середовищем організації) – автократичний, демократичний та ліберальний.

Автократичним стилем називають поведінку керівника, який має достатньо влади для нав'язування власної точки зору своїм підлеглим. Керівники автократи використовують жорсткі методи управління, часто застосовують примусову владу, намагаються обмежити доступ підлеглих до інформації та не заохочують неформальний характер вертикальних комунікацій. У більшості випадків керівники автократичного типу вважають домінуючими потребами своїх підлеглих потреби у безпеці, приналежності та фізіологічні. Керівники-автократи добре структурують завдання для своїх підлеглих (визначають етапи робіт та послідовність їх виконання), намагаються уникати безпосередньої участі у виконанні роботи разом з підлеглими (для збереження власного авторитету), а виконавців винагороджують або критикують безпосередньо за результатами їх роботи.

Демократичним стилем називають таку поведінку, за якої керівник намагається створити сприятливий клімат для взаємної співпраці, дозволяє вільний обмін думками між членами організації та апелює до потреб підлеглих вищого рівня (поваги, самореалізації, успіху). Демократи не завжди структурують завдання та можуть звертатися до своїх підлеглих з пропозицією обговорити способи виконання робіт.

Ліберальним стилем керівництва є така поведінка керівника, за якої він чи вона надає своїм підлеглим майже повну свободу у виборі способу досягнення цілей, виконуючи при цьому суто номінальні (представницькі) функції.

Дослідження Левіна довели, що авторитарне керівництво досягало виконання більшого обсягу робіт, порівняно з демократичним. Проте якість таких робіт була нижчою (хоча продуктивність більшою), рішення менш творчими та шаблонними, атмосфера у групах – більш ворожою та агресивною [78].

Стилі керування керівника формуються під впливом багатьох факторів, як це показано на рис. 10.4.

Мова та релігія виступають відображенням навколишнього світу у свідомості людини, визначають світогляд окремих людей та суспільних груп (ставлення до людського життя, до праці, принципи побудови міжособистісних взаємин у колективах). *Кліматичні умови* визначають доступність ресурсів та умови життєдіяльності людей, а також накладають відбиток на фізіологічні особливості людини. Обмеженість доступу до важливих ресурсів (води, родючих ґрунтів або продуктів харчування) створює передумови до концентрації влади та формування авторитарних форм організації суспільного життя. *Історія* формує

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

психологію лідерів, в основі якої лежить впевненість у можливості успіху чи поразки на основі досвіду попередніх поколінь. Найбільш складно формується психологія лідерства у суспільствах, які тривалий час перебували у колоніальному становищі, пережили численні приниження та поразки. Це призводить до закріплення серед людей поведінкових стереотипів самозбереження та пристосуванства, колективного неприйняття індивідуальної відповідальності, відчуженості та взаємної недовіри.

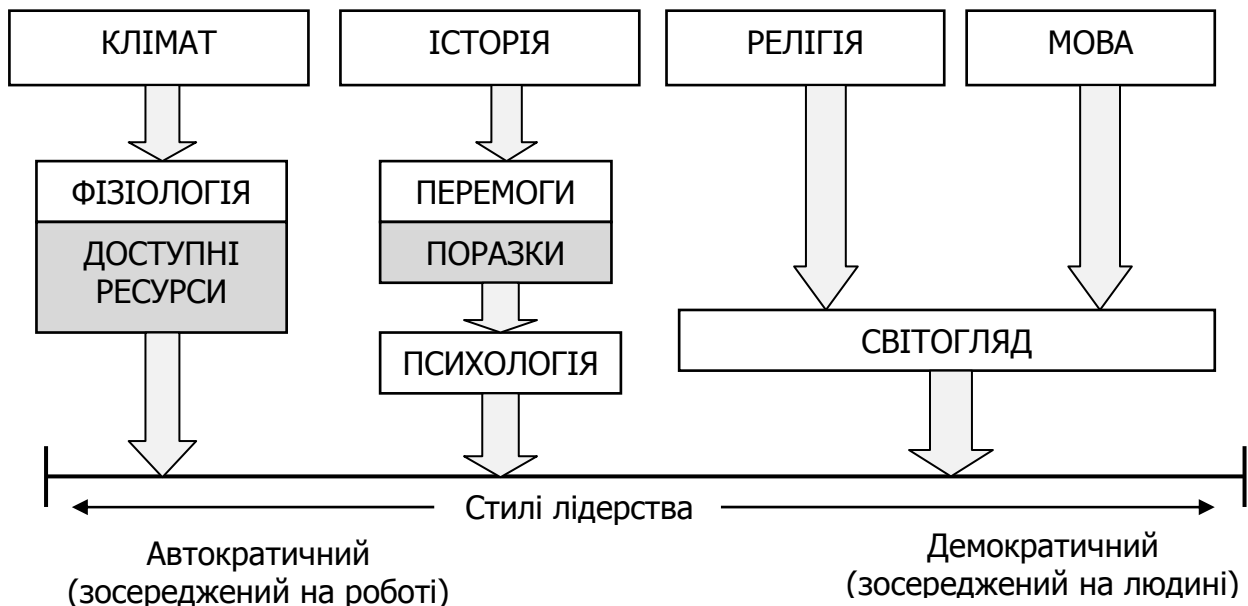


Рис. 10.4 – Фактори впливу на формування стилів лідерства

Дуглас Макгрегор у своїй книзі «Людська складова підприємства» [79] трансформував наукові результати Левіна з позиції протиставлення двох стилів керівництва – автократичного та демократичного (рис. 10.5). Зокрема, МакГрегор не погоджувався з висновками Левіна щодо більш високої продуктивності праці робітників у організаціях з авторитарним керівництвом та намагався довести переваги демократичного стилю лідерства у менеджменті.



Рис. 10.5 – Стилi лідерства Макгрегора та Лайкерта

У теорії Макгрегора було описано переконання керівників стосовно підлеглих, на основі яких формуються різновиди автократичного стилю керування. Ці переконання отримали назву «теорії X» (за аналогією з рис. 10.5, де автократичний стиль керівництва відповідає вісі абсцис) та зводилися до наступних тверджень [79]:

1. Люди не отримують задоволення від праці та за першої-ліпшої нагоди намагаються її уникнути.

2. У підлеглих відсутнє відчуття честолюбства, вони не бажають брати на себе відповідальність за власні дії, надаючи перевагу ситуаціях, де ними керують.

3. Найбільшим прагненням підлеглих є відчуття захищеності та стабільності.

4. Змусити людей працювати можна лише із застосуванням примушування, контролю та страху покарання.

На основі таких припущень автократичні керівники максимально централізують повноваження, подавляють ініціативу підлеглих та жорстко контролюють виконання ними доручених завдань.

Уявлення керівників-демократів про підлеглих принципово відрізняються від попередніх. Дуглас Макгрегор назвав переконання цієї групи керівників «теорією Y» (рис. 10.5). Припущення людей, які у своїй діяльності користуються теорією Y, є такими:

1. Праця є природнім процесом, а люди готові брати на себе відповідальність за її результати у сприятливих для цього умовах.

2. Підлеглі готові застосовувати самоврядування та самоконтроль у ситуаціях, коли їм зрозумілі та близькі цілі діяльності організації.

3. Приналежність людини до виконання важливої та суспільно значимої мети є різновидом внутрішнього винагородження.

4. Звичайні люди здатні до творчого та нестандартного вирішення проблем, а керівники використовують потенціал своїх підлеглих лише частково.

Організації з демократичним стилем керівництва, зазначав Макгрегор, характеризуються високим ступенем децентралізації повноважень, а їх співробітники беруть активну участь у прийнятті рішень та наділені свободою у виконанні завдань. Демократичні керівники спираються у своїй діяльності на потреби підлеглих вищого рівня (вторинні потреби) та намагаються зробити обов'язки людей більш привабливими. При цьому демократичний стиль керівництва не означає абсолютної свободи учасників організації. Демократичний стиль базується на принципі врахування інтересів більшості за умови гарантування прав меншості. Більшістю у організаціях зазвичай виступають люди, чий статус визнаний законом або традицією,

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

підкріплений корпоративними правами або експертним досвідом у певній галузі знань (власники, керівники та професіонали). Меншістю є решта співробітників організації. Демократичний стиль передбачає можливість обговорення та дискусій щодо діяльності організацій, однак формат обговорення визначається більшістю, так само як і можливість врахування пропозицій рядових робітників. Після затвердження керівниками управлінського рішення воно стає обов'язковим для всіх учасників організації, а відмова виконувати розпорядження керівництва має такі самі негативні наслідки як і в автократичній організації.

Особиста думка Макгрегора полягала у тому, що єдиним вірним для керівників стилем поведінки є теорія Y, тобто демократичний стиль. Однак сьогодні ми не можемо однозначно погодитися з такою категоричною точкою зору. Демократичний стиль насправді забезпечує ліпший організаційний клімат всередині організації, ефективніші комунікації та кращу взаємодію між людьми. Але далеко не у всіх випадках праця пов'язана з отриманням внутрішнього задоволення або реалізацією потреб у самовираженні, успішності чи соціальній взаємодії. Застосування такого стилю стає неможливим для керівництва людьми, які виконують одноманітну та монотонну роботу, задіяні на важких та небезпечних виробництвах, отримують низьку плату за виконання некваліфікованої праці. До того ж практика управління скоріш суперечить поглядам Макгрегора, оскільки переважна більшість керівників американських та європейських компаній керуються у своїх діях припущеннями теорії X, тобто належать до керівників автократичного типу.

Лайкерт першим серед дослідників менеджменту зауважив, що організаціями з низькою ефективністю керують менеджери, «зосереджені на (виконанні) роботі», які «прагнуть постійно тримати своїх підлеглих у роботі з розписаними заздалегідь правилами її виконання, а також у задовільному темпі, встановленому відповідно до стандартів часу» [57]. Натомість керівники, які досягають найкращих результатів, фокусують свою увагу на людських аспектах проблем своїх підлеглих і на створенні ефективних робочих груп, яким ставляться для досягнення високі цілі. Така група керівників отримала назву «зосереджених на людині». Впродовж подальших досліджень Лайкерт запропонував чотири базових системи лідерства (рис. 10.6).

Система першого типу – це система експлуатуючого типу та авторитарного (від лат. *auctoritas* — влада, вплив) стилю керування. У такій системі носій влади сам проголошує себе особою, яка має право на владу на основі власного волевиявлення. Авторитарна влада поєднується з автократичним підходом до управління, а підлеглі тримаються у покорі завдяки залякуванню та примусу, експлуатації

найнижчих потреб (у житті, безпеці, їжі тощо) та обмеженню можливостей впливати на ситуацію.

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Заснована на участі

Рис. 10.6 – Стили лідерства Лайкерта [37]

Експлуататорсько-авторитарна система обмежує свободу думки та обмін інформацією, а вертикальна мобільність членів групи (підвищення соціального статусу внаслідок кар'єрного зростання) є скоріше виключенням, а не правилом. Просування до верхніх щаблів ієрархії відбувається на основі особистої відданості лідеру, а не професійних якостей. Керівники та підлеглі належать до двох діаметрально протилежних світів, причому перші розглядають других у якості дешевого та відновлювального ресурсу, знеособлюють та зневажають людську гідність підпорядкованих їм людей. Всі рішення у такій системі приймаються вищими керівниками організації.

Система другого типу являє собою різновид авторитарного стилю керування, за якого керівництво прихильно ставиться до своїх підлеглих, виступає у ролі опікунів «маленької людини» та використовує систему заохочень для підтримання лояльності серед співробітників. Існують обмеження щодо передачі інформації, причому зазвичай вони носять негласний характер та полягають у подачі керівництву «приємної» та «зручної» інформації. Більшість управлінських рішень приймається на верхніх ієрархічних рівнях управління, але підлеглі можуть приймати участь у обговоренні та прийнятті рішень. Керівники у такій системі належать до «доброзичливих автократів», заохочують фаворитизм та непотизм («кумівство»), підтримують збалансовану конкуренцію між групами впливу всередині організації.

Система третього типу представлена керівниками. Які проявляють більшу довіру до підлеглих та більше зацікавлення їх проблемами. Керівники налагоджують двосторонні контакти з рядовими працівниками, але залишають за собою право прийняття більшості важливих управлінських рішень. Натомість підлеглим надається право участі в обговоренні проектів рішень, надання експертної підтримки при підготовці проектів рішень (право консультування керівництва) та прийняття рішень стосовно їх конкретної діяльності.

Система четвертого типу передбачає спільну участь працівників та керівників у процесі прийняття рішень. Взаємини між керівниками та підлеглими характеризуються високим рівнем довіри та інтенсивним

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

обміном інформацією, повноваження значною мірою децентралізовані. Сам Лайкерт вважав найбільш успішною саме цю систему керування, хоча вона теж не позбавлена недоліків. Основним її «вузьким місцем» залишається складність практичного застосування «групового управління» у випадку різного рівня особистісного розвитку підлеглих, недостатнього професійного досвіду керівників. Зауваження також викликає певна ідеалізація Лайкертом процесів групового прийняття рішень та демократичних методів управління, оскільки такі підходи до керівництва спрацьовують не у всіх організаціях та у всіх національних бізнес-культурах.

Подальший розвиток теорій Лайкерта та Макгрегора знайшов своє відображення у класифікації стилів лідерства, запропонованій американськими науковцями Робертом Блейком та Джейн Мутон. Поведінка керівника тут визначається за двома параметрами – піклуванням про підлеглих та увагою до виконання виробничих завдань (рис. 10.7).

Класифікація стилів лідерства Блейка-Мутон являє собою схему у вигляді *управлінської ґратки* [96]. За вертикальною віссю оцінюється ступінь уваги керівника до потреб співробітників від 1 (мінімум уваги) до 9 (максимальне піклування). Під піклуванням розуміють таку поведінку, коли керівник впливає на підлеглих на основі задоволення вторинних потреб, а також налагоджує відкриті та довірливі взаємини у колективі. За горизонтальною віссю оцінюється увага керівника до виконання робочих завдань шляхом їх структурування, планування та організування діяльності групи. Стиль керівництва визначається за двома розглянутими нами критеріями (рис. 10.7).

Піклування про підлеглих	9	1.9. Гольф-клуб						9.9. Командне лідерство		
	8									
	7									
	6				5.5. Золота середина					
	5									
	4									
	3	1.1. Страх перед бідністю						9.1. Диктатура		
	2									
	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Увага до виконання робочих завдань								

Рис. 10.7 – Управлінська ґратка Блейка-Мутон

На основі комбінації критеріїв авторами теорії було визначено п'ять основних стилів лідерства:

1.1. – Страх перед бідністю: керівники приділяють мінімальну увагу як потребам підлеглих, так й інтересам виробництва. Найчастіше цей стиль виправдовує себе під час кризи, коли працівники ладні робити все від них залежне заради збереження робочих місць, а керівники мають дефіцит ресурсів та довгострокових пріоритетів.

1.9. – Гольф-клуб: класичний випадок ліберального стилю керівництва, де максимальне піклування про підлеглих поєднується з мінімальною увагою до виконання виробничих завдань.

5.5. – Золота середина: керівники досягають балансу між інтересами підлеглих та інтересами організації.

9.1. – Диктатура: керівник максимально зосереджений на виконанні робочих завдань підлеглими, але приділяє незначну увагу їх психологічному стану.

9.9. – Командне лідерство: притаманне організаціям, що навчаються. Характеризується посиленою повагою до підлеглих, завдяки чому вони свідомо долучаються до цілей організації, сприятливим організаційним кліматом та високою ефективністю.

Стиль командного лідерства 9.9. є оптимальним для більшості організацій, оскільки забезпечує оптимальну децентралізацію повноважень, ефективні механізми взаємодії та надійні канали комунікації. Водночас у багатьох видах суспільної діяльності не існує єдиного оптимального стилю керівництва, внаслідок зміни поведінки менеджерів та підлеглих в залежності від ситуації. До того ж, високий рівень піклування керівника про інтереси підлеглих не завжди призводить до зростання продуктивності та результативності їхньої праці, а стан психологічного комфорту співробітників може існувати на тлі погіршення техніко-економічних показників діяльності організації.

Ситуаційні теорії керівництва

Американським психологом Фредом Фідлером була розроблена *ситуаційна модель лідерства*, яка мала пояснити залежність між стилем лідерства керівника та ефективністю роботи очолюваної ним групи. Основою даної моделі є гіпотеза Лайкерта про існування двох основних стилів керівництва – зосередженого на людських стосунках та зосередженого на виконанні завдання. Дослідивши діяльність 1200 груп, Фідлер порівняв результати роботи менеджерів двох типів (назвемо їх умовно «демократами» та «автократами») у дуже сприятливих, умовно сприятливих та несприятливих ситуаціях. На підставі отриманих даних було визначено, що на ефективність роботи керівників з різними стилями лідерства впливають такі *ситуаційні фактори* [47]:

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1. Взаємини між керівником та підлеглими – визначаються ступенем довіри підлеглих до свого лідера; можуть бути поганими і добрими.
2. Структура задачі: рівень формалізації та структуризації робочих завдань; оцінюється як високий або низький.
3. Посадові повноваження: ступінь формальної влади керівника над підлеглими та право розпоряджатися наявними у його організації ресурсами; можуть бути широкими або обмеженими.

Основна цінність ситуаційної теорії Фідлера полягає у визначенні реальних способів підвищення ефективності керівника. Перший полягає у призначенні нового керівника, чий стиль керівництва буде більш дієвим у ситуації, що склалася у групі. Другий спосіб – це зміна самої ситуації таким чином, аби вона відповідала стилю керівника (розширивши або скоротивши обсяг владних повноважень, деталізувавши завдання).

Недоліком теорії є переконання Фідлера у тому, що керівник застосовує один єдиний стиль керівництва і не змінює його протягом свого професійного життя. Практика управління доводить інше - успішні керівники (менеджери) є здатними до зміни стилю поведінки з підлеглими в залежності від конкретної ситуації у групі. Цю здатність керівників називають «адаптивним керівництвом».

У багатьох сучасних комерційних організаціях набула популярності *теорія Роберта Хауса «Шлях-Мета»*. Базуючись на засадах мотиваційної теорії очікувань, теорія Хауса стверджує, що ефективні керівники не лише визначають цілі та завдання для своїх підлеглих, але й допомагають їм у визначенні шляху досягнення цих цілей, надають моральну та експертну підтримку при розв'язанні складних завдань. Поведінка керівника сприймається його підлеглими залежно від того, наскільки вони розглядають його як джерело теперішнього або майбутнього задоволення [47]. Винагородження за результати роботи, навчання новим професійним навичкам та сприяння самореалізації є формою мотивування керівником своїх підлеглих. Для досягнення цілей організації керівники застосовують чотири основних стиля поведінки (чотири шляхи керівництва):

1. *Директивне керівництво або інструментальний стиль* – полягає у ретельному роз'ясненні виконавцям сутності завдання та очікувань організації, детальному плануванні бізнес-процесів та наданні підлеглим конкретних вказівок щодо способу виконання робочих завдань.
2. *Підтримуюче керівництво* – характеризується піклуванням про підлеглих та створенням сприятливого організаційного клімату.
3. *Партисипативне керівництво* – керівник ділиться наявною у нього інформацією з працівниками та використовує їхні пропозиції для прийняття рішень.

4. *Орієнтоване на досягнення керівництво* – полягає у визначенні складних цілей та вимагає від підлеглих максимальної віддачі для їх досягнення (наприклад, тренер пропонує спортсмену побити олімпійський рекорд у певному виді спорту та здобути золоту медаль).

Позитивною відмінністю теорії «Шлях-Мета» від теорії Фідлера є визнання здатності менеджера змінювати власний стиль керівництва в залежності від ситуативних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління. Факторами внутрішнього середовища об'єкту управління є професійні здібності та особистісні властивості підлеглих. До факторів зовнішнього середовища (не контролюються підлеглими) належать визначеність завдання (його структурованість), система повноважень в організації та характеристики робочої групи. Згідно з теорією Хауса, керівники у своїй діяльності мають збалансовано враховувати фактори зовнішнього і внутрішнього середовища та компенсувати недоліки кожного з них.

Американські вчені Поль Херсі та Кен Бланшар розробили власну *ситуаційну модель життєвого циклу*, намагаючись пов'язати зміну стилю керівництва менеджерів з рівнем професійної зрілості підлеглих (виконавців). Загальна схема моделі життєвого циклу наведена на рис. 10.8.

Автори теорії виходили з припущення, що рівень зрілості виконавця визначається складністю дорученого йому завдання. Керівник обирає свій тип поведінки (стиль лідерства) в залежності від прагнення підлеглого до досягнення організаційної мети, його відповідальності та досвіду минулої роботи над аналогічними завданнями. Відповідно, існує чотири стилі лідерства менеджера: віддавати директиви (вказівки), продавати ідеї (переконувати), залучати до участі, делегувати повноваження (рис. 10.8).

Стиль лідерства S1 є директивним та орієнтований на співробітників організації з низьким рівнем зрілості (M1). Низький рівень зрілості підлеглих зумовлений їх небажанням або нездатністю відповідати за виконання конкретного завдання. Такі працівники потребують інструктування, безпосереднього керівництва і суворого контролю.

Стиль лідерства S2 («продаж ідей») є дещо подібним до впливу через переконання працівників. Для застосування даного стилю керівництва необхідне бажання виконавців брати на себе відповідальність за доручену справу. Середній рівень зрілості виконавців (M2) змушує менеджера обирати стиль, що орієнтований рівною мірою і на завдання, і на людські взаємини.

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО



Рис.10.8 – Теорія життєвого циклу Херсі-Бланшара

Менеджер надає підлеглим роз'яснення та інструкції щодо змісту виконуваних робіт, а також підтримує їхнє бажання працювати та ентузіазм.

Третій стиль S3 застосовується до працівників з помірковано високим ступенем зрілості (M3). Такі підлеглі здатні відповідати за виконання завдання, але не бажають цього робити. Менеджер залучає підлеглих до участі у прийнятті рішень та уникає зайвих вказівок, оскільки досвід та кваліфікація робітників дозволяють їм виконати завдання самостійно.

Стиль S4 передбачає високу зрілість виконавців (M4). У цій ситуації підлеглі здатні самостійно виконувати роботи та відповідати за їхню якість. Менеджер делегує робітникам частину власних повноважень та надає канали зворотного зв'язку. Такий стиль притаманний при роботі з самоврядними командами у організаціях, що навчаються.

У 1973 році професором Йельської Школи Менеджменту Віктором Врумом у співпраці з Філіппом Еттоном та Артуром Джаго було запропоновано модель прийняття рішень керівником. Віктор Врум, розробник мотиваційної теорії очікувань, представив послідовний та чіткий набір правил, який дозволяє керівникові визначити форму та обсяг своєї участі та участі підлеглих у прийнятті рішень. В залежності від ситуації, що склалася, менеджер може обрати та застосувати один з п'яти стилів керівництва, представлених у таблиці 10.1 [103]

Таблиця 10.1 – Стилі керівництва Врума-Еттона

Стиль керівництва	Описання
1	2
Автократичний I (AI)	Керівник вирішує проблему або приймає управлінське рішення самостійно, з використанням наявної інформації
Автократичний II (AII)	Керівник отримує необхідну йому інформацію від підлеглих та самостійно вирішує проблему. Керівник на свій розсуд повідомляє підлеглих про існування проблеми.
Консультативний I (KI)	Керівник викладає сутність проблеми індивідуально тим підлеглим, яких це стосується. Керівник вислуховує їхні ідеї і пропозиції, але не збирає підлеглих разом в одну групу. Рішення приймається керівником одноосібно, воно може враховувати або не враховувати думку підлеглих.
Консультативний II (KII)	Керівник інформує про проблему групу своїх підлеглих, весь колектив вислухує всі ідеї і пропозиції. Рішення приймається керівником одноосібно, воно може враховувати або не враховувати думку підлеглих.
Груповий I (GI)	Керівник пояснює сутність проблеми групі своїх підлеглих. Усі разом вони знаходять та оцінюють альтернативи, намагаються дійти згоди щодо вибору варіанту управлінського рішення. Керівник виконує роль координатора, він не намагається вплинути на групу, а готовий прийняти і виконати будь-яке рішення, яке вся група вважатиме найбільш прийнятним.

Модель прийняття рішень представлена у вигляді дерева рішень і є зручною для застосування. Керівники на кожному з семи етапів мають оцінити кожен з семи критеріїв, відповідаючи «так» або «ні». Результатом їх відповідей буде обрання певного стилю керівництва (рис. 10.9).

Модель було удосконалено у 1983 році Віктором Врумом і Артуром Джаго [102], які додали нові ситуаційні змінні (важливість рішення, відповідальність підлеглих за прийняте рішення, рівень інформованості

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

1	2	3	4	5	6	7	Стиль
---	---	---	---	---	---	---	-------

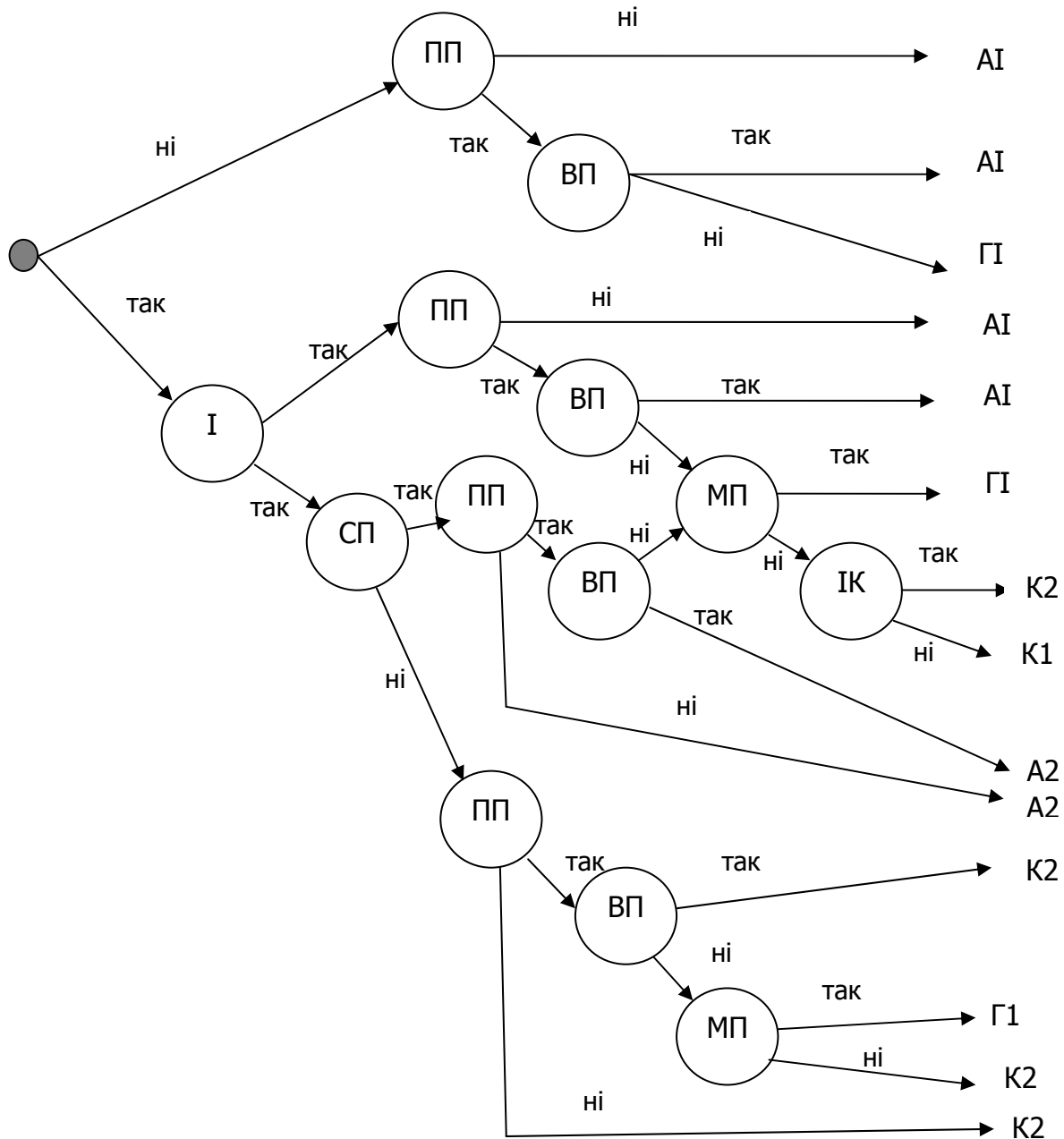


Рис. 10.9 – Модель прийняття рішень Віктора Врума [37]

керівника та імовірність неприйняття підлеглими пропонованого варіанту рішення.

До числа основних критеріїв авторами моделі було віднесено:

1. Значення якості рішення.
2. Наявність достатньої інформації чи досвіду у керівника для прийняття якісного рішення (І).
3. Ступінь структурованості проблеми (СП).

4. Значення погодження підлеглих з цілями організації і їх приналежності для ефективного виконання рішення (ПП).
5. Заснована на минулому досвіді вірогідність того, що автократичне рішення керівника буде підтримано підлеглими (ВП).
6. Ступінь мотивації підлеглих стосовно досягнення цілей організації, якщо вони виконують поставлені задачі (МП).
7. Ступінь імовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи (ІК).

Проведені дослідження діяльності керівників різних фірм у США та Європі підтвердили дієвість розглянутої моделі, тому вона може слугувати менеджерам орієнтиром у обранні оптимального стилю керівництва у різних ситуаціях.

10.4 Керівництво груповою поведінкою

Про що пишемо: Неформальні групи та неформальні лідери. Характеристики неформальних груп. Взаємодія між керівниками та лідерами неформальних груп в організаціях. Команди у менеджменті.

Організація будь-якого розміру складається з окремих груп людей. Частина з цих груп створюється за бажанням керівництва при створенні підрозділів (горизонтальний поділ праці) та створенні рівнів управління.

Групи, створені керівництвом організації для виконання робочих завдань, називаються *формальними групами*. Приклади формальних груп наведено у таблиці 10.2 [47].

Таблиця 10.2 – Приклади формальних груп у сучасних організаціях

Формальна група	Описання
Контрольовані групи (групи керівника)	Складаються з керівника та його безпосередніх підлеглих
Команди з перехресними функціями	Застосовуються для поєднання знань та досвіду людей з різних функціональних підрозділів організації для вирішення конкретних робочих завдань та проблем
Самоврядні команди	Незалежні групи, які беруть на себе традиційні обов'язки керівників, окрім виконання робочих завдань. Самоврядні команди мають право здійснювати підбір (наймання) нових учасників, планувати робочий процес, оцінювати результативність та ефективність своєї роботи
Цільові (робочі) групи	Формуються на визначений період для виконання конкретного завдання

Робочі команди – формальні групи, які сформовані з взаємозалежних людей, які відповідають за досягнення поставленої

мети.

Функціональні команди – різновид робочої команди, всі члени якої працюють у одному функціональному підрозділі фірми.

Самоврядна команда – тип команди, що працює без менеджера та несе відповідальність за весь робочий процес або його окрему частину, який полягає у забезпеченні продукцією або послугами зовнішнього або внутрішнього клієнта організації.

Міжфункціональна команда – тип робочої команди, члени якої є професіоналами у різних галузях знань і прикладних сферах діяльності та працюють разом над виконанням поставлених організацією цілей.

Група зможе більш-менш ефективно досягати своїх цілей в залежності від впливу наступних факторів: *розміру, складу, групових норм, згуртованості, конфліктності, статусу й функціональної ролі* її членів.

Розмір – ідеальна група повинна складатися з 3-9 осіб. Менші за розміром групи є не функціональними, більші – малопродуктивними.

Склад – ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони проявляють при вирішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на розгляд групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Бажано аби група складалася з несхожих особистостей, тому що це гарантує її розвиток та можливість удосконалення.

Групові норми – стандарти поведінки, які очікуються від членів групи. Норми можуть мати позитивний і негативний характер. Позитивними нормами вважаються ті, які підтримують цілі й завдання організації й заохочують поведінку, спрямоване на їх досягнення. Негативні норми мають протилежний ефект; вони заохочують поведінку, яка не сприяє досягненню цілей організацій.

Згуртованість групи – це міра симпатії членів групи один до одного й до групи в цілому. Потенційним негативним наслідком високого ступеня згуртованості є групова одностайність рішень.

Групова одностайність – це придушення окремою особистістю своїх справжніх поглядів на явище для збереження гармонії групи.

Конфліктність – розходження в думках звичайно приводить до більш ефективної роботи групи. Однак, воно також підвищує ймовірність конфлікту. Хоча активний обмін думками й корисний, він може також призвести до постійних суперечок та інших проявів відкритого конфлікту, які завжди пагубні.

Статус тієї або іншої особистості в організації або групі може визначатися низкою факторів, включаючи такі як старшинство в посадовій ієрархії, назва посади, розташування кабінету, походження соціальні таланти, інформованість й накопичений досвід.

Групи у своєму розвитку проходять п'ять основних етапів, які показано на рис. 10.10.

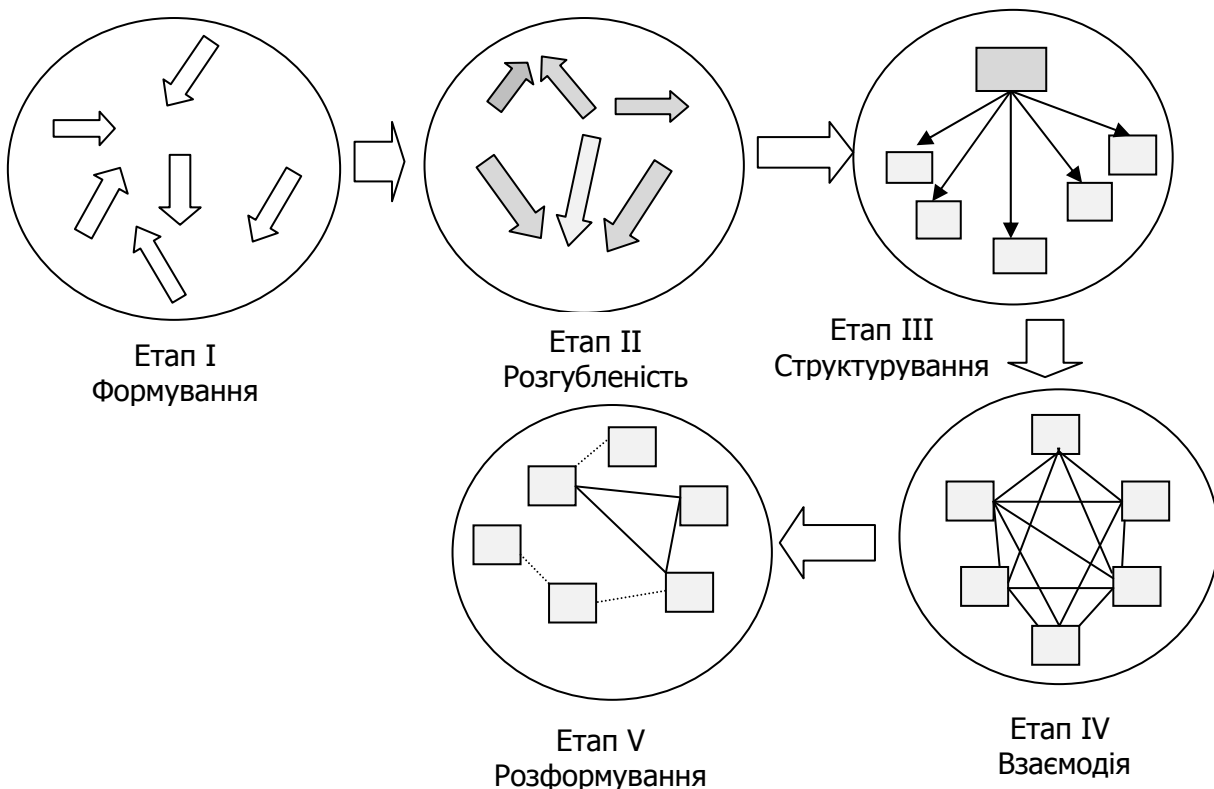


Рис. 10.10 – Етапи розвитку групи

Неформальні групи (організації) створюються спонтанно, всупереч волі керівництва, та мають властивість до взаємопроникнення. Деякі керівники навіть не усвідомлюють, що вони самі належать до однієї або декількох таких неформальних груп. Деякі дослідники вважають, що неформальна організація - це, по суті, мережа неформальних організацій [13,37]. Завдяки формальній структурі організації та її завданням, одні й ті самі люди регулярно збираються разом щодня, іноді протягом багатьох років, та встановлюють особисті контакти, які виходять за межі процедур робочої взаємодії. Таким чином, неформальні організації зазвичай є *спонтанною* реакцією на незадоволені індивідуальні потреби.

Причинами участі працівників у неформальній організації є:

- відчуття приналежності – людина усвідомлює себе та свою цінність у взаємодії з іншими людьми;
- взаємодопомога – особисті контакти сприяють обміну інформацією та спільному виконанню робіт;
- взаємозахист – група завжди є згуртованою та спрямованою на захист своїх членів від зовнішніх загроз;

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

- більш активне спілкування – неформальні (міжособисті) канали інформації надають інформацію швидше та у більш повному обсязі порівняно з офіційними повідомленнями;

- зацікавленість (симпатія).

До основних характеристик неформальних організацій належать:

- Соціальний контроль – всі члени організації стежать за дотриманням визнаних ними групових норм та карають порушників за їх недотримання: класичним є приклад англійського управителя маєтком капітана Чарльза Бойкота (1880 р.), коли місцева громада у відповідь на жорсткі дії останнього проти ірландських землевласників припинила будь-які контакти з його маєтком, спричинивши до зупинки господарського життя та змусивши Бойкота повернутися до Англії.

- Опір змінам – зміни породжують нестабільність, нестабільність несе невпевненість, невпевненість призводить до формування нових зв'язків та руйнування сформованої групи.

- Неформальні лідери – на чолі неформальної групи завжди знаходиться особа, яка згуртовує навколо себе інших людей та визначає їх поведінку.

Неформальні групи можуть заважати досягненню організаційних цілей. Неформальними каналами можуть поширюватися неправдиві чутки, а неформальні лідери можуть формувати у своїх прихильників негативне ставлення до керівництва. Такі групові норми як кумівство, шахрайство, хабарництво, безпринципність, непрофесійність є контрпродуктивними та загрожують успішності формальної організації. Втім, існування неформальних груп може приносити користь керівництву. По-перше, відданість неформальній групі (колу професійних друзів та однодумців) може перерости у відданість формальній організації. По-друге, цілі неформальної групи можуть збігатися із організаційними цілями, норми ефективності неформальної групи можуть перевищувати норми формальної організації. По третє, учасники неформальної групи можуть використовувати самоконтроль, спрямований на підвищення результативності та якості праці.

Незважаючи на потенційні переваги від існування неформальних груп, ставлення менеджерів до них залишається неоднозначним. Для допомоги керівникам у визначенні свого ставлення до неформальних груп було розроблено наступні рекомендації [37]:

1. Визнати існування неформальної організації та усвідомити, що її знищення поставить під загрозу існуванню формальної організації. *Керівнику варто намагатися співпрацювати з неформальною групою та не загрожувати її існуванню.* Виключення становлять випадки, коли дії неформальної групи руйнують організацію зсередини.

2. Вислухувати думки членів та лідерів неформальних груп. Це дозволить керівнику завжди мати уявлення про думки підлеглих та рівень їх задоволеності станом справ у підрозділі (організації).

3. Перед впровадженням нововведень проаналізуйте, як це може вплинути на неформальну групу, та розробіть сценарії нейтралізації її спротиву.

4. Для мінімізації спротиву неформальної групи дозвольте її представникам брати участь у прийнятті рішень.

5. Оперативно надавайте правдиву та достовірну інформацію, перешкоджаючи поширенню чуток.

Сильні сторони формальних (орієнтованість на інтереси організації) та неформальних груп (високий ступінь взаємодії, соціальний контроль, відчуття приналежності) дозволяють поєднати команди. *Командою у менеджменті називають групу людей, які є взаємозалежними, мають спільну мету та працюють над її діяльністю, чітко розподіляючи робочі обов'язки.* У організаціях виділяють робочі команди, функціональні команди, самоврядні та міжфункціональні команди [47].

Характеристиками ефективних команд вважають:

1. наявність чітко сформульованої мети діяльності;
2. згуртованість;
3. спілкування;
4. довіра;
5. взаємна підтримка;
6. здатність домовлятися;
7. наявність професійних навичок та умінь;
8. ефективне керівництво.

Перевагою командної групи є здатність максимально мобілізувати ресурси окремих її членів, взаємодоповнювати та замінювати один одного. Так само як кожний член футбольної команди у критичні моменти матчу може грати в обороні або у нападі, так і члени цільових команд та команд з перехресними функціями можуть допомагати своїм товаришам у виконанні робочих завдань. Команди є поширеними в управлінському середовищі. Це пояснюється емерджентністю їх діяльності (поєднанням у межах однієї робочої групи якостей різних керівників). Справа у тому, що ідеальні менеджери майже не зустрічаються у реальному житті – надто взаємовиключними є вимоги до них. Вони повинні бути інтелектуалами та не занадто розумними (це ускладнить їх спілкування з підлеглими), сильними та водночас чутливими до переживань інших людей, динамічними та терплячими, наполегливими лідерами та уважними слухачами. Але якщо одна людина не здатна сполучити у собі усі перераховані вище

якості, то група – може та найчастіше поєднує їх. Команда може оновити та регенерувати саму себе шляхом найму нового учасника у випадку, коли попередник залишив організацію або пішов на пенсію. Команда може створити запас різного, але доступного для кожного члена досвіду, інформації та суджень, переданих від старших до молодших. У той же час, члени команди можуть перебувати у кількох місцях одночасно, на відміну від одного керівника.

Значний внесок у розвиток нашого уявлення про командний менеджмент зробив британський психолог та дослідник менеджменту доктор Мереді Белбін. Основний висновок доктора Белбіна полягає в тому, що кожна людина в команді виконує двояку роль. Перша роль, функціональна, є професійною. Особа належить до команди тому, що вона є за фахом інженером, програмістом, менеджером з логістики або фінансовим аналітиком. Друга роль, яку Мереді Белбін назвав *командною*, є менш очевидною, але реально закріплюється за людиною з моменту, коли вона вперше починає працювати у команді.

Командна роль – схильність поводити себе, працювати та взаємодіяти з іншими людьми у визначений спосіб [76].

За визначенням Белбіна, команда – це не компанія людей з назвами посад, а поєднання особистостей, кожна з яких має визначену роль, зрозумілу іншим членам. В процесі групової взаємодії члени команд шукають собі визначені ролі та обирають ті з них, які дозволяють працювати найефективніше та найбільше відповідають здібностям та внутрішньому стану людини [76].

У своїх дослідженнях [76] Белбін та його послідовники визначили дев'ять основних командних ролей, які представлено у таблиці 10.3.

В одних бізнес культурах значна роль відводиться одноособовому лідерству (керівництву), у той час як у інших перевага надається командній роботі. До перших найчастіше відносять країни англо-американського кластеру, а до других – японські та скандинавські фірми. Насправді такий поділ є досить умовним. Жоден менеджер ніколи не діє самостійно – його успіхи визначаються особистими та професійними якостями тих людей, які його оточують. Успішний керівник завжди має прагнути до формування власної команди - групи односторонців та критиків, мислителів та робітників. Навіть найкращий менеджер виявиться безсилим щось змінити у організації, якщо навколо нього не буде людей, з якими він мав би спільні цілі, цінності та бачення. Керівники, яких ми називаємо «керівниками п'ятого рівня» починали свій шлях до успіху саме з підбору людей до своїх керівних команд та діяли в такий саме спосіб, як це роблять «координатори» у таблиці 10.3.

Таблиця 10.3 – Основні командні ролі Белбіна

Назва ролі	Характеристика ролі			
	Характеристики особистості	Навички та здібності	Притаманні недоліки	Роль у груповому процесі
1	2	3	4	5
Робітник	Консервативний, лояльний, передбачуваний	Добрий організатор, практичний, розсудливий, дисциплінований, дбайливий	Відсутність гнучкості, не цікавиться неперевіреними ідеями	Трансформує ідеї та плани у практичні робочі процедури. Виконує плани компанії систематично та ефективно
Головуючий (Координатор)	Спокійний, самопевнений, зберігає контроль над своїми почуттями та вчинками	Здатний до цілеспрямованих дій. Здатний сприймати та оцінювати явища та людей об'єктивно, без упередження	Нічого істотного	Веде групу шляхом досягнення спільної мети, використовуючи ресурси найкращим чином. Фіксує сильні та слабкі сторони групи та сприяє максимальній реалізації потенціалу кожного члена групи
Оформлювач	Екстраверт, динамічний, нервовий та невгамовний	Великі можливості для діяльності. Здатний протестувати проти неефективності, самовдоволення, обману	Схильний до провокацій, роздратування, нестерпності	Шукає сфери застосування групової роботи. Спрямовує увагу групи на пріоритетні та найперспективніші цілі. Шукає форму та структуру для обговорення отриманих результатів

1	2	3	4	5
Новатор	Індивідуаліст, інтроверт, серйозний, неортодоксальний	Обдарований фантазер, наділений інтелектом, знаннями та баченням	Схильний літати у хмарах та ігнорувати практичні ідеї та соціальні норми	Пропонує нові ідеї та стратегії, акцентуючи увагу на найважливіших питаннях. Шукає можливі шляхи зміни ставлення до проблем, які виникають перед групою
Постачальник	Екстраверт, ентузіаст, комунікабельний, допитливий	Здатний налагоджувати контакти та досліджувати нове та незвичне. Здатний позитивно реагувати на виклики	Схильний втрачати інтерес, коли початковий ентузіазм зійшов нанівець	Досліджує нові ідеї, звіти, ресурси поза групою. Створює зовнішні контакти, які можуть бути корисними для групи
Аналітик	Тверезо мислячий, неемоційний, розумний, обережний	Ясний розум, справедливі судження та міркування	Відсутність наснаги та здатності мотивувати інших	Аналізує проблеми та оцінює ідеї та пропозиції. Сприяє ухваленню зважених групових рішень (приземлює)
Душа команди	Соціально орієнтований, м'який, чутливий	Здатний позитивно реагувати на людей та ситуації. Здатний одночасно піклуватися про людину та створювати командний дух	Губиться у критичні моменти	Підтримує членів групи та допомагає розкрити їм свої сильні сторони. Допомагає та підтримує членів групи у їх роботі над власними недоліками. Сприяє спілкуванню між членами групи, створює командний дух

Закінчення табл.10.3

1	2	3	4	5
Конструктор	Уважний, любить порядок, сумлінний	Здатний доводити завдання до кінця	Здатний зациклюватися на дрібницях. Не бажає розлучатися з роботою, що невинувато продовжує її	Намагається захистити групу від помилок. Вивчає аспекти задачі, які вимагають особливої уваги. Стежить за дотриманням графіку виконання робіт та якості продукту
Експерт	Цілеспрямований, вмотивований, відданий справі	Високий професіоналізм, унікальний досвід, глибокі знання у певній царині діяльності	Занадто висока концентрація на власній сфері діяльності	Забезпечує групу унікальним досвідом, спеціалізованим знанням та кваліфікованими навичками

РЕЗЮМЕ

Праця менеджера полягає в інтегруванні та координуванні діяльності підпорядкованих йому людей. Це відбувається в процесі реалізації загальних та спеціальних функцій менеджменту, обрання ефективних каналів комунікацій або шляхом розв'язання конфліктів між співробітниками. Менеджери отримують свої повноваження від організації та за правовим статусом є особливою категорією найманих працівників у її складі (групою керівників). Саме завдяки набутим посадовим повноваженням менеджер здійснює керування бізнес-процесами та розпоряджається ресурсами організації. Для успішного виконання своїх обов'язків менеджеру бажано володіти лідерськими навичками, але ця умова виконується не в усіх випадках.

На відміну від менеджерів, яких призначають інші менеджери, лідерами стають незалежно від волі формального керівництва організації. Якщо діяльність керівника зазвичай полягає у виконанні функцій менеджменту, то лідери впливають на інших людей завдяки силі своїх особистісних якостей. Намагаючись з'ясувати природу лідерства, дослідники менеджменту запропонували декілька концептуальних підходів. Підхід на основі визначення особистісних рис (теорія великих людей) мав на меті описати основні категорії, які

притаманні успішним лідерам (інтелект, впевненість у власних силах, соціальне походження, розумові здібності). Поведінковий підхід розглядав стилі поведінки керівника стосовно підлеглих, виділяючи керівників-автократів, керівників-демократів та керівників-лібералів. Ситуаційний підхід до менеджменту визначає стиль керування в залежності від так званих ситуативних факторів, якими можуть бути зрілість виконавців, структурованість робочих завдань або складність поставленої мети.

Керівництво груповою діяльністю людей має свої особливості. По-перше, на його ефективність впливають такі фактори як розмір групи, її згуртованість, цінності та норми поведінки, конфліктність, розподіл функціональних ролей та статус учасників. Менеджеру необхідно приймати до уваги інтереси неформальних груп, які існують всередині організації, та передбачати їх можливу реакцію на заплановані управлінські рішення.

Особливим видом формальних груп є команди. Команди дозволяють об'єднати людей для спільної праці та найефективніше використати особистий потенціал кожного учасника, зберігаючи при цьому комфортну психологічну атмосферу, притаманну неформальним групам. У команді кожен з учасників взаємодоповнює інших, виконуючи одночасно функціональні та командні ролі. Описання основних дев'яти командних ролей було запропоновано психологом та дослідником менеджменту доктором Мереді Белбіном. Згідно з його концепцією, команди з наявністю усіх восьми (іноді – дев'яти) носіїв командних ролей є найбільш результативними та ефективними у своїй роботі.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягають відмінності між керівництвом та лідерством?
2. Зазначте фактори впливу на виконання менеджерами управлінських обов'язків.
3. Опишіть поведінкові аспекти керівництва.
4. Поясніть сутність адаптивного керівництва.
5. Надайте визначення категоріям «вплив», «лідерство», «влада».
6. Назвіть основні форми влади та опишіть відповідні їм форми впливу.
7. Опишіть типологію лідерів.
8. Поясніть сильні та слабкі сторони основних стилів керування.
9. Коротко прокоментуйте положення теорії великих людей.
10. Розкрийте сутність основних поведінкових теорій керівництва.
11. Поясніть ситуаційні фактори моделі лідерства Фідлера.
12. Опишіть основні положення моделі лідерства Хауса.
13. Як змінюється стиль керівництва менеджерів в залежності від рівня професійної зрілості підлеглих?
14. Назвіть та опишіть основні стилі керівництва за моделлю Врума-Єттона.
15. У чому полягає алгоритм дій керівника у моделі ситуативного керівництва Врума-Джаго?

16. Назвіть критерії оцінки стилю керування менеджера.
17. Надайте визначення категоріям «формальна група» та «неформальна група».
18. Які основні фактори впливають на ефективність керівництва групою роботою людей?
19. Якими є причини виникнення неформальних груп в організації?
20. Наведіть характеристики неформальної групи.
21. У чому полягають рекомендації щодо керівництва неформальними групами?
22. Дайте визначення категоріям «команда» та «командна роль».
23. Назвіть та коротко опишіть основні командні ролі за Белбіним.

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Яким є правильне визначення влади:**
 - а) влада – це можливість впливати на поведінку інших;
 - б) влада – це поведінка однієї особи, яка вносить зміни у поведінку іншої особи;
 - в) влада – це притаманне конкретній посаді право розпоряджатися ресурсами;
 - г) влада – це абсолютне право на розпорядження усіма видами ресурсів.
2. **Визначте, яке з наведених нижче тверджень відповідає «теорії великих людей» у лідерстві:**
 - а) ефективність керівництва визначається певним набором спільних для всіх керівників рис (рівень інтелекту, знання, зовнішність, самовпевненість), які інші керівники могли б виховувати у собі для досягнення успішності організації;
 - б) ефективність керівництва значною мірою залежить від різного роду факторів, що змушує керівника реагувати на них, визначаючи характер конкретної ситуації та відповідні до неї способи впливу;
 - в) ефективність керівництва визначається не особистими якостями керівника, а його манерою поведінки, характерними рисами та ставленням до підлеглих;
 - г) ефективність керівництва визначається соціальним та політичними факторами, які історично склалися в даний момент на території, де функціонує організація.
3. **Оберіть серед наведених варіантів ті, які відповідають постулатам теорії "Y":**
 - а) праця є природним процесом для людини;
 - б) більш за все люди прагнуть захищеності;
 - в) люди не бажають працювати та уникають відповідальності;
 - г) працювати людину можна лише примусити.
4. **Яка форма впливу є більш прогресивною в умовах керівництва відповідальними та цілеспрямованими працівниками:**
 - а) переконування;
 - б) можливість винагороди;
 - в) розумна віра;
 - г) традиція.
5. **Яким є правильне визначення лідерства:**
 - а) це можливість впливати на інших;
 - б) це здатність впливати на інших;
 - в) це право впливати на інших;
 - г) це бажання впливати на інших.

ТЕМА 10. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО

6. **Відповідно до теорії Хауса, постановка складних цілей для підлеглих називається:**

- а) орієнтованим на досягнення стилем;
- б) орієнтованим на мету стилем;
- в) орієнтованим на успіх стилем;
- г) орієнтованим на результат стилем.

7. **Харизматичною називають владу, яка:**

- а) побудована на силі особистих якостей та здібностей лідера;
- б) побудована на наявності у лідера спеціальних знань та досвіду;
- в) побудована на силі суспільних традицій та цінностях;
- г) побудована на здатності лідера переконувати підлеглого.

8. **Примусова влада ґрунтується на використанні:**

- а) впливу через страх та погрози покарання;
- б) впливу через ірраціональні переконання;
- в) впливу через поєднання винагороди та погрози;
- г) впливу через силу негативного прикладу.

9. **Що є причиною створення неформальних організацій?**

- а) задоволення особистих потреб співробітників організації, пов'язаних із симпатією, потребою у захисті та допомозі з боку свого оточення;
- б) виконання завдань, які важливі з точки зору керівництва організації, але не входять до переліку основних функцій даного підрозділу;
- в) творчий підхід до розв'язання виробничих завдань та проблем управління у вільний від роботи час;
- г) активна протидія діяльності керівництва організації та подолання загроз з боку інших груп в організації.

10. **Яким є правильне визначення характеристик неформальної організації:**

- а) соціальний контроль; протидія змінам; неформальні лідери;
- б) приналежність до групи; допомога; захист;
- в) успіх; влада; повноваження;
- г) розмір групи; склад групи; групові норми.

КОНКРЕТНА СИТУАЦІЯ

Підприємство займається торгівлею побутовою технікою, аудіо-та відеотовари, а також засобами зв'язку та комунікації. Компанія є лідером продажів на ринку. Але в останні роки власники фірми стурбовані нестабільністю кадрового складу. Незважаючи на високий рівень заробітної плати останні 4 роки спостерігається висока плинність кадрів. У зв'язку з цим з'явилася необхідність проаналізувати трудовий потенціал компанії, оцінити показники руху персоналу і виявити причини високої плинності кадрів.

Аналіз структури персоналу по статі показав, що в структурі персоналу переважали чоловіки їх частка в загальному складі персоналу становила близько 55%. Таким чином, колектив компанії був переважно «чоловічий». Потім ситуація істотно змінюється і найбільшу питому вагу в складі персоналу фірми стали

складати жінки. Останній рік частка жінок в колективі склала 64%. Таким чином, колектив фірми залишається змішаним, але з перевагою жінок. Жінки є більш емоційними, емпатичними і відповідно гостріше переживають конфліктні ситуації, що виникають на роботі, у жінок більш висока потреба в схваленні, заохоченні, для ефективної роботи їм потрібні теплі комфортні умови в трудовому колективі. У той же час жінки більше цінують своє робоче місце, менш схильні до зміни роботи, що дозволяє їм лояльніше ставитися до тимчасових некомфортних умов роботи.

Аналіз колективу за стажем роботи на фірмі показав, що в колективі переважає персонал, який працює менше 2 років, таким чином, склад колективу не можна назвати стабільним. Невеликий стаж роботи значної частини персоналу дозволяє визначити проблему роз'єднаності трудового колективу, істотні втрати робочого часу та ефективності роботи персоналу пов'язані з необхідністю постійного навчання нових співробітників. Дана ситуація в першу чергу викликана неуважним ставленням керівника фірми до потреб працівників, дуже жорсткими правилами, управлінням, орієнтованим в першу чергу на покарання працівників, а не на їх заохочення. Жорсткі вимоги і незручний графік роботи призводить до того, що люди не затримуються надовго на своїй посаді в цій фірмі, і, отримавши навички виконання своїх посадових обов'язків, переходять на інше підприємство з більш комфортними і менш жорсткими умовами роботи.

В результаті компанія несе істотні витрати, пов'язані з безперервним навчанням персоналу і не отримує від цього вкладу очікуваної віддачі. У той же час, власникам фірми до кінця незрозуміло, що ж є основною причиною частоті зміни кадрів. Тому для всебічного та ретельного вивчення проблеми плинності кадрів і впливу на інтенсивність зміни персоналу стилю роботи керівника, було проведено дослідження, яке здійснювалося за допомогою тестування та анкетування як торгово-оперативного і допоміжного персоналу, так і керівника - лідера - даного колективу.

В результаті опитування співробітників можна зробити висновок, що позитивними якостями директора як лідера фірми є те, що він заохочує працівників за заслуги, відправляє за рахунок фірми на курси підвищення кваліфікації. У той же час, директору як лідеру притаманні такі недоліки: збереження за собою фактичної влади в прийнятті рішень, структурування завдань для працівників, вимога неухильного дотримання величезної кількості правил, які жорстко регламентують поведінку співробітників. Стимулювання співробітників відбувається тільки шляхом виплати премій. Ніяких інших способів стимулювання на фірмі не використовується. Директор фірми не схильний вирішувати виникаючі проблеми, а намагається уникати конфліктних ситуацій. Пошук компромісу і співробітництво в конфліктній ситуації також притаманні стилю поведінки в умовах конфлікту, але в меншій мірі. Таким чином, фірма має достатню кількість співробітників для здійснення своєї діяльності, проте на даному етапі роботи фірми виникають проблеми з ефективним використанням наявного кадрового потенціалу. Основною проблемою управління персоналом є жорстке керівництво трудовим колективом, що призводить до високої плинності кадрів і не дозволяє сформувати згуртовану команду, мотивовану на досягнення поставлених цілей.

ЗАПИТАННЯ:

1. Чим викликана висока плинність кадрів у компанії?
2. Чому у персоналу не виникає довіри до лідера?
3. Чому працівники не схильні розкривати свій потенціал на даному місці роботи?

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Мета – сформуванати розуміння концепцій визначення ефективності менеджменту та ознайомити студентів з практикою соціальної відповідальності бізнесу.

Студенти мають вміти:

1. Розуміти особливості концепцій визначення ефективності менеджменту.
2. Назвати основні підходи до визначення ефективності менеджменту.
3. Розуміти різновиди ефективності у менеджменті.
4. Розуміти поняття «критерій» та «показник», «ефект» та «ефективність».
5. Назвати показники ефективності менеджменту.
6. Описати класичний та соціально-економічний підхід до соціальної відповідальності бізнесу.
7. Пояснити сутність менеджменту, заснованого на спільних цінностях, та екологізованого менеджменту.

11.1 Концептуальні підходи до визначення ефективності менеджменту

Про що пишемо: Концепції визначення ефективності менеджменту в організації. Підходи до оцінки ефективності менеджменту. Видова класифікація ефективності (індивідуальна, групова, організаційна). Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту.

*Концепції визначення ефективності менеджменту в організації.
Підходи до оцінки ефективності менеджменту.*

Уявимо собі типову ситуацію у бізнесі. Ви працюєте менеджером відділу продажів приватної фірми. Вам необхідно зателефонувати клієнту, переконати його купити ваш товар, укласти договір та оформити усі необхідні документи. Послідовність операцій, їх тривалість та кількість задіяних людей представимо у таблиці 11.1.

Таблиця 11.1 – Послідовність виконання бізнесової транзакції

№	Операція	Учасники	Тривалість, хв.
1	2	3	4
1	Телефонна розмова	2 особи (менеджер, клієнт)	10
2	Отримання реєстраційних документів клієнта факсом або електронною поштою	4 особи (менеджер, секретар продавця, бухгалтер покупця, секретар покупця)	40
3	Введення даних про клієнта до бухгалтерської програми, перевірка даних на сайті Державної податкової служби	1 особа (секретар продавця)	20
4	Виписка рахунку та передача його факсом клієнту	3 особи (менеджер, секретар продавця, секретар клієнта)	10
5	Очікування оплати зі сторони клієнта, уточнення факту оплати та приблизного часу транзакції	2 особи (менеджер та бухгалтер клієнта)	10

Продовження табл. 11.1

1	2	3	4
6	Підтвердження факту оплати (виписка з банку клієнта), оформлення усіх необхідних документів для передачі товару (договір, накладна, податкова накладна), підписання усіх документів та їх штампування, передача товару стороні клієнта (оформлення довіреності, підписання договору, підписання накладної)	6 осіб (менеджер, бухгалтер, директор зі сторони продавця, бухгалтер, комірник, директор зі сторони покупця)	60
7	Реєстрація податкової накладної в Єдиній базі податкових накладних	1 особа (бухгалтер продавця)	15

Якщо не враховувати час та вартість доставки товару клієнту, то загалом до сьомого етапу було використано 165 хвилин (2,75 години) робочого часу та задіяно 8 різних осіб. З боку продавця було задіяно 5 осіб та використано 7,5 людино-годин. Якщо припустити, що одна робоча година коштує 25 грн., то на даний процес з боку продавця було витрачено 187,5 грн. Доход від продажу товару для фірми-продавця становив 450 грн. Відомо, що з суми отриманого доходу необхідно вирахувати витрати на документарне оформлення трансакції (10%), адміністративні витрати, витрати на зберігання товару та сплачені податки. Чи буде ефективною діяльність приватного підприємства у таких умовах? Чи ефективною є робота окремих працівників організації-клієнта та організації-продавця? Скільки таких операцій потрібно здійснити за місяць, щоб даний бізнес був цікавий власнику з точки зору інвестування капіталу? Усі ці питання є вирішальними для менеджера, оскільки від відповіді на них залежить, чи буде мати сенс здійснення конкретного виду підприємницької діяльності. Для відповіді на зазначені запитання нам необхідно зрозуміти сутність ефективності та розглянути основні підходи у менеджменті до її визначення.

Ефективність менеджменту – це показник управлінської діяльності, що визначається як співвідношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських рішень в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Згідно з цільовою концепцією організаційної ефективності, головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

організацією встановлених цілей найбільш раціональним (економічним) способом. Ефективність управління у даній концепції вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності. У деяких авторів визначена за цією концепцією ефективність управління має назву «широка ефективність управління» або «результативність управління».

Системна концепція організаційної ефективності передбачає визначення основних елементів в організації («входи – процес – виходи») та її адаптацію до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища). Системна концепція ефективності управління організацією передбачає, що ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Особливий наголос тут робиться на усвідомленні менеджерами складності та відкритості системи управління. Внаслідок цього, концентрація уваги керівництва лише на продуктах (товарах або послугах) робить організацію неконкурентоспроможною та загрожує занепадом.

Концепція організаційної ефективності на основі досягнення балансу інтересів (поведінкова концепція) акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації. Якщо цільова концепція підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню організаційних цілей, то у поведінковій концепції результативність розглядається через призму задовільнення інтересів окремих учасників організаційних процесів. Організація є ефективною настільки, наскільки вона задовольняє інтереси групи, яка контролює найважливіший на даний момент ресурс.

На основі розглянутих концепцій, у теорії та практиці менеджменту склалися три підходи до оцінки ефективності управління – інтегральний, рівневий та часовий.

Інтегральний підхід є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників. Такі показники дозволяють охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

В сучасних ринкових умовах критерієм оцінки ефективності управління організацією зазвичай є її конкурентоспроможність, тобто здатність випереджати конкурентів на ринку за ступенем задоволення потреб споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоспроможність організації визначається рейтингом, тобто відносною оцінкою стану даної організації серед інших, які постачають аналогічні продукти на ринок. Зростання рейтингу конкурентоспроможності свідчить про зростання ефективності

управління організацією. Для вимірювання показників, що характеризують конкурентоспроможність організації використовуються методи прямих розрахунків та експертні методи.

Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на припущенні про існування трьох видів управлінської ефективності – індивідуальної, групової та організаційної. Таким чином, зміст управлінської діяльності полягає у координації дій окремих осіб (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом реалізації загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування та контролювання.

Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та врахуванні додаткового фактору (параметру часу). Часовий підхід дозволяє оцінити ефективність управлінських дій у коротко-, середньо- та довгостроковому плані. Головним критерієм довгострокової ефективності є здатність організації до виживання. Для короткострокової ефективності виділяють п'ять критеріїв: продуктивність, якість, ефективність, гнучкість, задоволеність. При оцінці середньострокової ефективності застосовують критерії конкурентоспроможності та розвитку.

На базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка відбиває рівень виконання завдань конкретними працівниками.

Як правило, співробітники організації працюють у групах, що викликає необхідність врахування ще одного поняття – групова ефективність. У окремих випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи. Проте зазвичай групова ефективність перевищує суму окремих внесків внаслідок явища емерджентності.

Третій вид – організаційна ефективність. Організації складаються зі співробітників та груп, тому організаційна ефективність включає індивідуальну і групову ефективність.

При оцінюванні існуючої в організації системи менеджменту, необхідно розрізняти економічну, організаційну та соціальну ефективність.

Економічна ефективність менеджменту відображає економічні результати діяльності організації. Сутність економічної ефективності полягає у збільшенні прибутку на кожну одиницю трудових, матеріальних та фінансових витрат фірми. Кількісно вона вимірюється співставленням двох величин: отриманого у процесі виробництва результату (ефекту) та витрат живої й уречевленої праці для його досягнення [8]. Економічний ефект виражається у різних вартісних та натуральних показниках, які характеризують результати виробництва у масштабі підприємства, галузі та національної економіки у цілому. До

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

таких показників належать, як правило, обсяг валової, товарної та реалізованої продукції, розмір отриманого прибутку, економія окремих видів виробничих ресурсів, загальна економія від зниження собівартості продукції, величина національного доходу тощо [8]. На рис. 11.1 наведено фактори підвищення економічної ефективності виробництва на підприємстві.



Рис. 11.1 – Фактори підвищення ефективності виробництва на підприємстві

Організаційна ефективність менеджменту характеризує якість побудови організації, надійність її системи управління та прийняття управлінських рішень, реакцію системи управління на стреси, конфлікти та організаційні зміни. Організаційну ефективність оцінюють за рівнем централізації функцій управління, співвідношенням чисельності управлінських працівників між різними рівнями ієрархії, питомою вагою керівників у загальній чисельності апарату управління, швидкістю прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив менеджменту на процеси формування професійних характеристик працівників, формування корпоративного духу та організаційного клімату. Зазвичай показники соціальної ефективності менеджменту вимірюються якісно, а не кількісно. Прикладами показників соціальної

ефективності є рівень життя населення міста (регіону), рівень зайнятості населення – для адміністративного менеджменту, скорочення тривалості робочого тижня, поліпшення умов праці та побуту робітників, охорона навколишнього середовища – для менеджменту на рівні підприємств, установ та організацій. Більша частина показників соціальної ефективності менеджменту береться за основу керівниками при розробці програм корпоративної та соціальної відповідальності на рівні установ, підприємств та організацій.

11.2 Системи показників ефективності менеджменту

Системи показників економічної, організаційної та соціальної ефективності менеджменту, їх склад та методи визначення. Напрями підвищення ефективності управління організацією.

Вимірювання ефективності менеджменту вимагає визначення критеріїв та показників ефективності управлінської діяльності. Критеріями називають головні відмітні ознаки, на основі яких здійснюється оцінка ефективності менеджменту. Показники ефективності менеджменту являють собою безпосередній спосіб її оцінки.

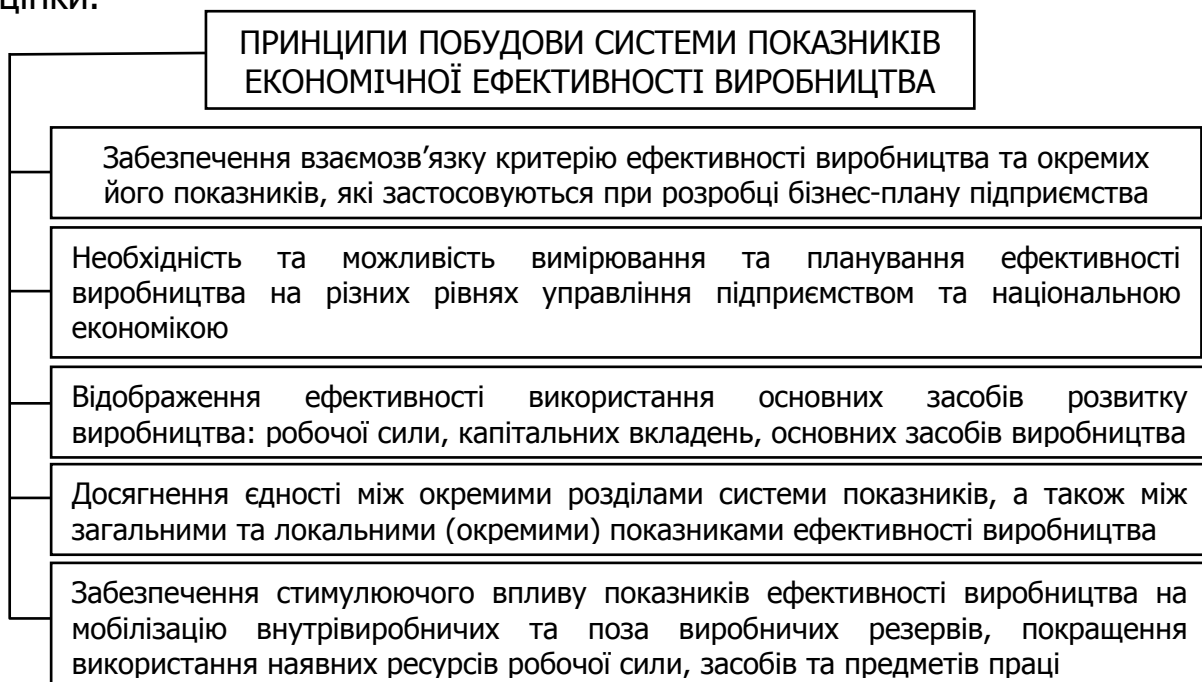


Рис. 11.2 – Принципи побудови системи показників економічної ефективності виробництва [8]

Правильно підібрані критерії мають найбільш змістовно відображати сутність ефективності та бути єдиними для усіх ланок системи управління [8]. Показники ефективності менеджменту допомагають досліднику сформулювати уяву про стан керуючої та керованої систем з урахуванням різних аспектів господарської діяльності. На рис. 11.2 розглянемо як приклад принципи побудови

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

системи показників економічної ефективності виробничого підприємства.

Головним критерієм оцінки діяльності менеджерів є ефективність управлінської праці, яка визначається за формулою (11.1):

$$E_y = \frac{\text{Ефект}}{\text{Витрати управлінської праці}}, \quad (11.1)$$

При оцінці ефективності менеджменту на виробничих підприємствах кількісно вимірюваними показниками є [3]:

- приріст прибутку;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- зростання продуктивності праці;
- зниження фондомісткості;
- збільшення фондівіддачі;
- прискорення оборотності оборотних коштів;
- збільшення рентабельності виробництва;
- зменшення невиробничих витрат;
- зниження трудомісткості продукції;
- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- зниження собівартості продукції;
- економія заробітної плати;
- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення культури виробництва;
- підвищення рівня організаційної роботи;
- поліпшення умов праці;
- підвищення якості продукції;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу.

Під ефектом у формулі 11.1 розуміють конкретний та вимірюваний (бажано кількісно) результат діяльності менеджера. Більшість розглянутих нами нижче формул будуть являти собою різноманітні варіації формули 11.1.

Економічна ефективність управлінської праці може визначатися:

- за показниками підприємства, організації та функціонування праці управлінського персоналу, обсягом переданої інформації;
- за якістю та швидкістю прийнятих рішень;
- за виконанням функцій управлінських ланок.

Класифікацію показників економічної ефективності управління наведено на рис. 11.3.



Рис. 11.3 – Класифікація показників економічної ефективності [8]

Коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) визначають за формулою 11.2 [5]:

$$K_{оп} = \frac{\sum_{i=1}^n t_n - t_в}{\sum_{i=1}^n t_n} \quad (11.2)$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, дні;
 $t_в$ – відставання від затвердженого строку виконання, дні; n – кількість документів.

Коефіцієнт ефективності управління ($K_{еф}$), який відображає ступінь використання потенційних можливостей підприємств, визначається за формулою 11.3:

$$K_{еф} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (11.3)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (отриманий валовий доход, прибуток); Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (отримання валового доходу, прибутку).

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за формулою 11.4:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A}, \quad (11.4)$$

де E_B – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактично отриманого прибутку до планового; E_A – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Річна економічна ефективність управлінської праці (E_n) визначається за формулою (11.5):

$$E_n = \frac{E_e}{B_y}, \quad (11.5)$$

де E_e – економічний ефект (прибуток, збиток), грн.; B_y – сумарні річні витрати на управління, грн.

Визначити ефективність праці співробітників організації допомагає коефіцієнт використання робочого дня $K_{\text{ВРД}}$ [5], який розраховується за формулою (11.6):

$$K_{\text{ВРД}} = \frac{\text{ПЗ} + \text{ОП} + \text{ОМ} + \text{ВОП (у хвилинах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвилинах)}}, \quad (11.6)$$

де ПЗ – підготовчо-заклучний час, хв.; ОП – оперативний час; ОМ – час обслуговування робочого місця; ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

Коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника $K_{\text{ВРЧ}_1}$ [5] дозволяє керівнику оцінити інтенсивність зусиль підлеглих та визначити резерви підвищення ефективності праці:

$$K_{\text{ВРЧ}_1} = \frac{\text{ПП} - \text{ВОП (у хвилинах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвилинах)}}, \quad (11.7)$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника, хв.; ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби, хв.

Коефіцієнт втрат робочого часу з причин, що не залежать від працівника $K_{\text{ВРЧ}_2}$ [5] визначається за формулою (11.8):

$$K_{\text{ВРЧ}_2} = \frac{\text{ПН (у хвилинах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвилинах)}}, \quad (11.8)$$

де ПН – перерви, що не залежать від працівника, хв.; $T_{\text{зм}}$ – тривалість робочої зміни, хв.

Шляхом збору даних про дії робітників впродовж робочого дня (так звані «фотографії робочого дня», запропоновані Френком та Ліліан Гілбрет, представниками школи наукового управління) керівник може розрахувати коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці підлеглих КППП [5] за формулою (11.9):

$$K_{\text{мрт}} = \frac{ПП - ВОП + ПН}{ОП}, \quad (11.9)$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника, хв.; ПН – перерви, що не залежать від працівника, хв.; ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби, хв.; ОП – оперативний час, хв.

Перевагою показників економічної ефективності є можливість співставлення кількісних значень та визначення кращих та гірших результатів управлінської діяльності. Разом з тим, варто пам'ятати, що діяльність менеджера має довгостроковий характер, орієнтована на майбутнє і базується на соціальній взаємодії учасників організації. Саме тому особливого значення в керуванні набувають питання соціальної відповідальності та етики, які будуть розглянуті нами нижче.

11.3 Соціальна відповідальність та етика у менеджменті

Про що пишемо: Підходи до соціальної відповідальності бізнесу у менеджменті. Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації. Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті. Сутність та значення соціальної поведінки менеджменту.

Погляди менеджерів на соціальну відповідальність менеджменту представлені двома антагоністичними підходами: класичним та соціально-економічним. *Класичний підхід* був сформульований Мілтоном Фрідманом, відомим економістом та лауреатом Нобелівської премії [47]. Згідно з його положеннями, менеджери є висококваліфікованими найманими працівниками, а не власниками бізнесу. Як наймані працівники менеджери розпоряджаються не своїми коштами, але коштами засновників (власників) та акціонерів організацій. Відповідно, їхньою першочерговою задачею є реалізація інтересів саме цієї суспільної групи. За твердженням Фрідмана, усі акціонери переслідують мету ефективного використання інвестованих ними грошей. Менеджери, які приймають рішення спрямувати ресурси своєї організації на створення «соціального блага», тим самим нищать засади ринкового механізму, оскільки комусь доводиться платити за такий перерозподіл активів [47]. У ролі «постраждалої сторони» можуть опинитися акціонери (якщо витрати на соціальні проекти призводять до зменшення прибутку компанії та виплачених дивідендів), співробітники організації (якщо соціальні інвестиції вимагають зменшення заробітної плати та бонусів) або клієнти (у випадку перенесення компанією своїх додаткових витрат на ціну продукції). Це створює загрози конкурентній позиції фірми на внутрішньому та зовнішньому ринках, а у довгостроковій перспективі може призвести до втрати клієнтів та банкрутства внаслідок конкуренції з фірмами, які не дотримуються соціальних зобов'язань та заощаджують на інвестуванні у благодійні проекти. Треба розуміти раціональну обґрунтованість даного підходу: німецькі вуглевидобувні компанії з обов'язковими

витратами на рекультивацию територій гірничих робіт, надійною системою забезпечення техніки безпеки праці гірників та сплатою податків за забруднення навколишнього природного середовища пропонують своїм клієнтам вугілля за ціною у десять разів вищою за ціну латиноамериканських, азійських та африканських компаній. Останні не витрачають кошти на рекультивацию, сплачують менші податки, а безпека праці є клопотом самих працівників. В результаті європейська вугільна промисловість, яка діє відповідно до жорстких природоохоронних вимог, переживає занепад, а більш екологічно небезпечні та технологічно відсталі гірничі підприємства країн, що розвиваються, переживають стрімкий розвиток, погіршуючи й без того не бездоганне природне довкілля.

Протилежний до попереднього підхід отримав назву *соціально-економічного*. Згідно з ним, менеджмент підприємств зобов'язаний нести соціальну відповідальність, яка передбачає не лише отримання компаніями прибутку, але й захист суспільних інтересів та підвищення рівня добробуту людей. Основні критичні зауваження прихильників *соціально-економічного підходу* полягають у часовій обмеженості підходу класичного. Згідно з їх точкою зору, менеджери повинні бути зацікавленими у прибутковості фірми впродовж тривалого часу. Для цього їм необхідно брати на себе певні соціальні зобов'язання та нести відповідні витрати: зберігати стан довкілля, уникати неправдивої реклами, сприяти здоровому способу життя, піклуватися про своїх споживачів та співробітників.

Значний внесок у розвиток соціально-економічного підходу, зокрема, завдяки його інтеграції у теорію стратегічного менеджменту, зробив Майкл Портер. За його словами «корпорації повинні інвестувати у соціальну відповідальність, яка вважається частиною їх бізнес-стратегії, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій», оскільки відмова від подібної діяльності призведе до втрати конкурентних переваг [64].

Таким чином, соціальну відповідальність бізнесу слід зараховувати до капіталовкладень, а не до витрат – так само як витрати на високоякісний менеджмент. Соціально-відповідальна поведінка приносить зиск бізнес-організації з наступних причин [27]:

- поліпшення репутації та позиції на ринку;
- збільшення лояльності клієнтів;
- ефективнішого управління ресурсами та скорочення витрат;
- підвищення мотивації та лояльності працівників;
- створення та використання нових можливостей для бізнесу.

У якості протилежного прикладу – невдалого застосування класичного підходу – можна навести «азбестову справу» у США. Робітники компанії Manville, які працювали на виробництві азбесту у 1940 р.р., у 1970-х почали подавати позови проти своєї компанії, коли

стан здоров'я більшості з них вкрай погіршився. Менеджери від самого початку знали про небезпечні наслідки впливу цієї речовини на людській організм, але вважали за краще нічого не робити для підвищення безпеки праці. Свою бездіяльність вони пояснювали прагненням заощадження коштів та мінімізації витрат на виробництво продукції. Судові процеси «Робітники проти Manville» тривали понад десять років і врешті призвели до банкрутства компанії у 1982 році, коли розмір компенсацій сягнув 2,6 млрд. доларів США, а кількість судових позовів вимірювалася тисячами. Виплати за ними тривають досі за рахунок коштів незалежного трастового фонду та компенсацій страхових фірм, зокрема, товариства Lloyd.

Також, на думку прихильників соціально-економічного підходу, варто брати до уваги масштабний характер діяльності підприємств, які не стільки займаються господарською діяльністю, скільки лобіюють політичні рішення, визначають діяльність громадських організацій та використовують політичні процеси у власних інтересах [47]. До того ж масштаби проблем, які створюються приватними фірмами, виходять не лише за межі окремих держав, але й окремих регіонів. Аварія на АЕС «ФУКУСИМА», серед акціонерів якої є японська фінансово-промислова група Dai-ichi-Kangyo, вплинула незворотним чином на стан Світового океану, атмосфери та біосфери Землі. Аварія 2010 року у Мексиканській затоці на нафтовій платформі Deepwater Horizon, що видобувала нафту для компанії British Petroleum, призвела до витоку 4,1 млн. барелів нафти (1 барель нафти \approx 160 л), загибелі 11 нафтовиків, зникнення більше 1000 видів птахів, риб та морських тварин [22]. Для ліквідації наслідків аварії British Petroleum створила фонд у 20 млрд. доларів США [22], втім це лише частково компенсує збитки від завданої суспільству та довкіллю шкоди.

Усе вищенаведене зумовлює визнання суспільством необхідності соціальної відповідальності бізнесу. Оскільки усі ресурси компанії так або інакше представлені мережею зацікавлених сторін, то саме взаємодії зі споживачами, постачальниками, працівниками, інвесторами тощо формують організаційну здатність генерувати багатство через так звані активи стосунків, розвиток яких передбачає збалансований раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін. Засобами збереження організаційного багатства виступають специфічні для компанії зв'язки та угоди, що призводять до збільшення доходів і (або) зменшення витрат і ризиків.

Соціальна відповідальність бізнесу пов'язана безпосередньо з соціально-економічною діяльністю компанії. Мова йде, насамперед, про економічну стабільність компанії та матеріальне забезпечення самих працівників, про їхнє соціальне становище, психологічне самопочуття, участь у суспільному житті компанії, чесність та порядність підприємця перед своїми працівниками і зовнішніми партнерами. З огляду на це,

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

соціальна відповідальність нерозривно пов'язана з рентабельністю, оскільки не може бути ніякої відповідальності, якщо немає прибутків. Прибуток необхідних не лише для винагородження інвесторів, але також для забезпечення постійних робочих місць, виплати гідної заробітної плати, сплати податків та соціальних платежів, розробки нової продукції, вкладання коштів у послуги, а також здійснення внеску у добробут спільнот (громад), в межах або на території яких функціонують компанії.

Справжня соціальна відповідальність менеджменту та бізнесу полягає у знятті соціальних протиріч, до яких варто віднести безробіття, бідність, забруднення довкілля тощо. А пріоритетними напрямками соціальної відповідальності є економіка, екологія та соціальна політика. Як зазначає Шаповал В.М. [64], відповідальність у сфері економіки передбачає удосконалення споживчих якостей продукції; в екологічній сфері – підтримку у належному стані навколишнього середовища, впровадження нових технологій та вжиття заходів з ресурсозбереження; у соціальній сфері – розвиток персоналу та інвестування у «людську капітал».

Ідеї соціального партнерства та відповідальності бізнесу безпосередньо пов'язані з категоріями ділової етики та етики менеджменту.

Таблиця 11.2 - Еволюція ділової етики [64]

Період	Зміст подій
1	2
1970-ті роки	Початок наукових досліджень ділової етики, розробка переліку основних етичних питань.
1980-ті роки	Поширення корпоративних кодексів, у тому числі кодексів, що містять не лише основні етичні принципи, але і детальний регламент етики поведінки співробітників. Зростає інтерес до вивчення ділової етики, відкриваються численні центри, які пропонують різноманітні тренінги з ділової етики, з'являється безліч публікацій, курсів, конференцій і семінарів.
1990-то роки	Написання кодексів корпоративного управління у різних країнах світу після серії корпоративних скандалів, пов'язаних з різноманітними порушеннями та шахрайством.
1994 рік	Прийняття Круглим столом в Ко (Caux Round Table), Швейцарія, «Міжнародних принципів бізнесу» - кодексу етичних принципів міжнародного бізнесу, які охоплюють наступні сфери: відповідальність бізнесу перед зацікавленими сторонами, соціально-економічне значення бізнесу, ділову поведінку, повагу до закону, підтримку багатосторонньої торгівлі, турботу про навколишнє середовище і недопущення нелегальних дій. Оскільки дана організація об'єднує керівників найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи та Японії, то ці принципи ґрунтуються на переконанні у тому, що цінності можуть бути спільними навіть для різних культур.

Етика – це норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення. Тобто етика допомагає пізнати людям, що варто робити та від чого слід утриматися, узагальнює та систематизує моральні принципи і норми.

Бізнес, як і менеджмент, апіорі передбачає існування етичної основи людської взаємодії. Моральні принципи ведення бізнесу та управління діловою діяльністю людей розглядає ділова етика. *Ділова етика – це вивчення того, яким чином норми особистої моралі узгоджуються з діяльністю та цілями комерційного підприємства [64].* Більшість розсудливих рішень в управлінні приймається шляхом узгодження моральних і загальнолюдських цінностей з діловими зобов'язаннями. Основою такого узгодження виступають різні типи етичних норм.

До першого типу відносяться норми та вимоги, які відповідають принципу утилітарності [64]. Згідно з ним, особиста порядність менеджера, його професійна здатність, що виявляються у відповідних формах поведінки є корисними здатностями, якщо вони – запорука його успіху. У сучасних умовах сутність етики успіху виявляється у наступних характерних особливостях [27]:

- в орієнтації на морально-позитивну цінність успіху, яка підтверджується суспільним визнанням та задоволеністю людини результатами самореалізації власної особистості;
- у допустимості «морального ризику», який припускає як можливість перевищення «середнього» рівня порядності у діловій сфері, так і можливість відхилення від моральної норми «вниз»;
- в орієнтації на подолання небезпек та спокус (наприклад, відмови від стереотипного сприйняття політики та бізнесу як «брудних справ») та досягнення бажаного успіху у «грі за правилами»;
- у високій оцінці успіху, досягнутого без опори на штучний колективізм, з одного боку, та гіпертрофований індивідуалізм – з іншого;
- у підпорядкованості етичних норм ідеї служіння «загальному благу», а не лише благу успішної людини.

Ще однією основою етики успіху може бути принцип «розумного егоїзму», який полягає у наступному: людина, яка чесно дотримується умов контракту, не просто страхується від можливої реакції на її нечесність з боку контрагентів, а розглядає добросовісність (сумлінність) як форму людської практики у будь-яких системах професійної діяльності [64]. «Розумний егоїзм» має забезпечувати, передусім, суворе дотримання правил «чесної гри», оскільки нечесність здатна призвести до короткострокового успіху, але жодною мірою не

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

забезпечить тривалого успіху, оскільки нечесність знищує довіру до менеджера та порушує суспільно визнану систему ділового партнерства та конкуренції. Прикладом застосування принципу «розумного егоїзму» може бути визначення заробітної плати для працівників новоствореного підприємства з урахуванням середнього доходу на душу населення у тому регіоні, де було створено підприємство.

Не менш важливу роль в етиці успіху відіграє принцип відповідальності, сутність якого розкривається через наступні вимоги:

- чесність і добросовісність (сумлінність) у виконанні взятих на себе зобов'язань;
- висока трудова мотивація, особиста працелюбність та повага до людей праці, орієнтація на постійне удосконалення знань та навичок;
- прагнення до відповідності результатів праці найвищим вимогам якості, позитивна оцінка високої кваліфікації та найбільш складних видів праці, що вимагають значного рівня освіти та навичок;
- повага до грошей не як до символу влади, підкорення та джерела егоїстичного задоволення, а як до засобу підтримання та розвитку бізнесу, а також як до джерела благодійності;
- моральне засудження монополізму як найнебезпечнішого порушення принципів вільної та добросовісної конкуренції.

До другого типу моральних орієнтирів у діяльності менеджерів відносяться вимоги, які відповідають принципу справедливості [27]. Справедливість – це етична категорія, яка описується такими характеристиками:

- вимога рівності усіх громадян по відношенню до основних соціальних свобод;
- вимога обумовленості відмінностей при розподілі суспільних благ виключно нерівністю внесків окремих осіб у створення сукупності благ;
- вимога визнання суспільством справедливості нерівного розподілу благ між членами суспільства.

Конкретним втіленням етичних норм першого та другого типу виступають внутрішні та зовнішні аспекти соціальної відповідальності бізнесу, представлені у табл. 11.3.

Таблиця 11.3 - Внутрішні та зовнішні аспекти соціальної відповідальності бізнесу [64]

Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу	Зовнішня соціальна відповідальність бізнесу
1	2
Безпека праці	Спонсорство та корпоративна благодійність
Стабільність заробітної плати	Охорона навколишнього природного середовища
Підтримка соціально значимої заробітної плати	Взаємодія з місцевими громадами та органами місцевого самоврядування
Додаткове медичне та соціальне страхування персоналу	Участь у розв'язанні кризових ситуацій
Розвиток людських ресурсів через навчальні програми, програми підготовки та підвищення кваліфікації	Випуск якісних товарів та надання якісних послуг
Надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях	

Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу нерозривно пов'язана з соціальною поведінкою менеджменту. Проявами такої поведінки можна вважати *менеджмент, заснований на спільних цінностях* (values-based management) та *екологізацію менеджменту* (greening of management) [47]. *Менеджмент, заснований на спільних цінностях* – це підхід до проблем управління, за якого менеджери визначають, підтримують та практично застосовують основні ідеї, що поширені у їхній організації. Так, шоколадна компанія «Cadbury» у 1893-1900 роках збудувала «ідеальне селище» для своїх робітників, яке мало стати зручним місцем для проживання та допомогти мешканцям дотримуватися здорового та тверезого способу життя. Компанія Ford Motors традиційно приділяла увагу формуванню середнього класу з числа своїх працівників. На вугільних підприємствах української групи компаній ДТЕК пріоритетним вважається дотримання правил техніки безпеки праці при проведенні гірничих робіт (що відрізняє приватні шахти на краще, порівняно з державними) та підтримка місцевих громад шахтарських міст та селищ.

Зовнішня соціальна відповідальність менеджменту найбільш явно проявляється у його «екологізації». Усвідомлення небезпеки забруднення навколишнього середовища, загроза вичерпання мінеральних ресурсів надр та нераціональність використання ресурсів природного середовища змушують менеджерів розробляти та втілювати заходи, спрямовані на збереження та відновлення довкілля,

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

а також на створення екологічно безпечних товарів. Дана проблема залишається актуальною й досі: багатші суспільства споживають 75% світових енергетичних та природних ресурсів та створюють більшу частину промислових, отруйних та побутових відходів [47]. *Екологізацією менеджменту називають визнання керівництвом компаній безпосереднього взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, діями організації та станом навколишнього природного середовища* [47].

До факторів, які впливають на етику менеджменту, належать:

- стадія морального росту (зрілість та цілісність особистості менеджера та сила його моральних переконань);
- індивідуальні характеристики менеджера (впевненість у власних силах, здатність до емпатії тощо);
- організаційна структура (наявність чітких та зрозумілих рекомендацій стосовно поведінки менеджера у незрозумілих ситуаціях);
- організаційна культура (ставлення членів організації до ризику, ініціативи, конфліктності тощо);
- складність морально-етичної проблеми (оцінка менеджерами проблемної ситуації з точки зору серйозності загроз та масштабності наслідків).

Правильно обрана соціальна поведінка менеджменту сприяє перетворенню організації на лідера суспільної довіри та формує позитивне сприйняття організації у зовнішньому середовищі. У таблиці 11.4 представлена десятка найбільш відповідальних компаній світу за рейтингом Fortune (2006 р.).

Таблиця 11.4 – Найбільш соціально відповідальні компанії світу [64]

Рейтинг	Назва компанії	Країна	Сфера діяльності	Доход, млрд. USD
1	2	3	4	5
1	Vodafone	Велика Британія	телекомунікації	65,3
2	British Petroleum	Велика Британія	нафта і газ	287,8
3	Royal Dutch Shell	Велика Британія-Нідерланди	нафта і газ	306,7
4	Electricite de France	Франція	енергетика	63,4
5	Suez	Франція	водопостачання	52,7
6	Enel	Італія	енергетика	42,3
7	HSBC Holding	Велика Британія	фінанси	93,9
8	Veolia Environnement	Франція	водопостачання	31,3
9	HBOS	Велика Британія	фінанси	75,7
10	Carrefour	Франція	Роздрібна торгівля	94,4

РЕЗЮМЕ

Ефективність є одним з найважливіших показників діяльності керівництва будь-якої організації. Саме показники ефекту (результату) та питомих витрат на його досягнення визначають успішність організації, зокрема, її конкурентоспроможність на ринку. У менеджменті виділяють три концепції та три підходи до оцінки ефективності менеджменту. Згідно з цільовим підходом, ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією головних цілей її діяльності. Системна концепція ефективності управління організацією передбачає, що ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до свого зовнішнього середовища. Поведінкова концепція акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації.

На основі наведених вище концепцій, у теорії та практиці менеджменту сформувалося три підходи до оцінки ефективності управління - інтегральний, рівневий та часовий. Інтегральний підхід полягає у оцінюванні ефективності управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників. Рівневий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на припущенні про існування трьох видів управлінської ефективності – індивідуальної, групової та організаційної. Таким чином, зміст управлінської діяльності полягає у координації дій окремих осіб (виконавців), груп (підрозділів) та організації в цілому шляхом реалізації загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування та контролювання. Часовий підхід до оцінки ефективності управління ґрунтується на системній концепції та врахуванні додаткового фактору (параметру часу). Часовий підхід дозволяє оцінити ефективність управлінських дій у коротко-, середньо- та довгостроковому плані.

При застосуванні зазначених концепцій та підходів для оцінювання існуючої в організації системи менеджменту, розрізняють економічну, організаційну та соціальну ефективність. Вимірювання ефективності менеджменту вимагає визначення критеріїв та показників ефективності управлінської діяльності.

Необхідність врахування менеджерами етичних та моральних норм зумовлюється необхідністю забезпечення довгострокового характеру соціального партнерства та уникнення загрози руйнування організації. Суворе дотримання менеджерами правил «чесної гри» є необхідним, оскільки нечесність здатна призвести до короткострокового успіху, але водночас знищує довіру до менеджера та порушує суспільно визнану систему ділової співпраці та конкуренції. Соціально-відповідальна поведінка менеджерів проявляється у

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

менеджменті, заснованому на спільних цінностях та в екологізації менеджменту. Менеджмент, заснований на спільних цінностях – це підхід до проблем управління, за якого менеджери визначають, підтримують та практично застосовують основні ідеї, що поширені у їхній організації. Екологізацією менеджменту називають визнання керівництвом компаній безпосереднього взаємозв'язку між управлінськими рішеннями, діями організації та станом навколишнього природного середовища.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. У чому полягають відмінності двох концепцій визначення ефективності менеджменту?
2. Назвіть основні підходи до визначення ефективності менеджменту.
3. Поясніть сутність індивідуальної, групової та організаційної ефективності.
4. Дайте визначення поняттям «критерій», «показник», «ефект» та «ефективність».
5. Назвіть основні показники економічної ефективності менеджменту.
6. Наведіть приклади показників соціальної ефективності менеджменту.
7. Опишіть класичний та соціально-економічний підхід до соціальної відповідальності бізнесу.
8. Чому соціальну відповідальність бізнесу необхідно розглядати як інвестиції компанії, а не як її витрати?
9. Опишіть соціально-економічний підхід до соціальної відповідальності бізнесу.
10. Назвіть характерні особливості етики успіху.
11. Поясніть вимоги до принципу справедливості.
12. Коротко прокоментуйте зовнішні та внутрішні аспекти соціальної відповідальності бізнесу.
13. Поясніть сутність менеджменту, заснованого на спільних цінностях, та екологізованого менеджменту.
14. Які фактори впливають на етику менеджменту?

ТЕСТОВІ ЗАПИТАННЯ

1. **Необхідність врахування керівництвом відносної важливості різних групових та індивідуальних інтересів для досягнення ефективності організації описується:**
 - а) поведінковою концепцією;
 - б) організаційною концепцією;
 - в) системною концепцією;
 - г) інтегральною концепцією.
2. **В сучасних ринкових умовах критерієм оцінки ефективності організації зазвичай є:**
 - а) конкурентоспроможність;
 - б) обсяг виробництва;
 - в) собівартість;
 - г) фондоємність.

3. **За ступенем агрегування виділяють такі показники економічної ефективності:**
 - а) часткові;
 - б) відносні;
 - в) локальні;
 - г) розрахункові.
4. **Згідно з положеннями класичного підходу пріоритетним завданням менеджерів є захист інтересів такої суспільної групи:**
 - а) акціонерів (власників);
 - б) робітників (профспілок);
 - в) споживачів (клієнтів);
 - г) урядовців (держави).
5. **Майкл Портер розглядає соціальну відповідальність компаній як:**
 - а) інвестиції у конкурентоспроможність;
 - б) інвестиції в ефективність;
 - в) витрати коштів акціонерів;
 - г) задовільнення інтересів суспільних груп.
6. **Справедливість як етична категорія описується такими характеристиками:**
 - а) обумовленістю відмінностей при розподілі суспільних благ виключно нерівністю внесків окремих осіб у створення сукупності благ;
 - б) обумовленістю відмінностей при розподілі суспільних благ нерівністю статусу окремих осіб у суспільстві;
 - в) наявністю різних груп громадян з неоднаковим обсягом основних соціальних свобод;
 - г) визнання суспільством несправедливості нерівного розподілу благ між членами суспільства.
7. **До факторів, які впливають на етику менеджменту, не належать:**
 - а) професійні характеристики менеджера;
 - б) складність морально-етичної проблеми;
 - в) організаційна структура;
 - г) організаційна культура.

ПРИКЛАДИ ЗАДАЧ

Задача 1.

Необхідно визначити коефіцієнт оперативності ($K_{оп}$) управлінської праці у відділі постачання та збуту виробничого підприємства при наступних умовах: встановлений строк моніторингу ринку транспортних послуг 12 днів, відставання від затвердженого строку виконання - 3 дні, встановлений строк оформлення відвантаження крупної партії товару 4 дні, відставання від строку виконання – 1 день.

Розв'язання:

ТЕМА 11. ЕФЕКТИВНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

$$K_{on} = \frac{\sum_{i=1}^n t_n - t_e}{\sum_{i=1}^n t_n},$$

де t_n – встановлений строк виконання відповідних документів, дні;
 t_e – відставання від затвердженого строку виконання, дні; n – кількість документів.

$$K_{on} = (12 - 3) + (4 - 1) / 12 + 4 = 0,75$$

Висновок: отриманий коефіцієнт означає, що на підприємстві необхідно провести певні заходи щодо покращення цього показника на 25%, тобто до 1.

Задача 2.

Розрахуйте коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}), який відображає ступінь використання потенційних можливостей на підприємстві за наступних умов: фактичне валове річне виробництво продукції становило у грошовому еквіваленті 12 341 тис. грн., потенційні можливості виробництва – 15 435 тис. грн.

$$K_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi},$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (отриманий валовий доход, прибуток); Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (отримання валового доходу, прибутку).

Розв'язання:

$$K_{ef} = 12341 \text{ тис.грн} / 15435 \text{ тис.грн} = 0,7995 = 0,8.$$

Висновок: отриманий коефіцієнт означає, що на підприємстві необхідно провести певні заходи щодо покращення цього показника на 20%, тобто до 1.

Задача 3.

На виробництві, в цеху 12 робітників на протязі зміни, тривалість якої дорівнює 480 хвилин, займалися на протязі 34 хвилин виконанням підготовчо-заключних робіт, оперативний час склав 336 хвилин, час на обслуговування робочого місця – 30 хв., нормативний час на відпочинок і особисті потреби дорівнює 60 хв. Визначити коефіцієнт використання робочого дня ($K_{врд}$).

Розв'язання:

$$K_{врд} = \frac{ПЗ + ОП + ОМ + ВОП \text{ (у хвилинах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвилинах)}},$$

де ПЗ – підготовчо-заключний час, хв.;

ОП – оперативний час;

ОМ – час обслуговування робочого місця;

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби.

$$K_{\text{врд}} = (34 + 336 + 30 + 60) \text{ хв.} / 480 \text{ хв.} = 460/480 = 0,95833 = 0,96.$$

Висновок: На основі отриманого значення можна вважати використання робочого дня робітниками ефективним, оскільки значення коефіцієнта $K_{\text{врд}}$ наближується до 1.

Задача 4.

На виробництві, в цеху працівник на протязі зміни, тривалість якої дорівнює 480 хвилин, займався виконанням підготовчо-заклучних робіт, виконував операційну діяльність, затратив час на обслуговування робочого місця. Нормативний час на відпочинок і особисті потреби дорівнює 60 хв. Визначити коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника ($K_{\text{врч}}$), якщо перерви, що залежать від працівника складають 85 хвилин.

Розв'язання:

$$K_{\text{врч}} = \frac{\text{ПП} - \text{ВОП} \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}},$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника, хв.;

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби, хв.;

$$K_{\text{врч}} = (85 - 60) \text{ хв.} / 480 \text{ хв.} = 25/480 = 0,052083 = 0,05.$$

Висновок: втрати робочого часу з вини працівника становлять 5% від загального періоду часу, тому керівнику необхідно приділити увагу зменшенню періодів непродуктивного використання часу робітниками впродовж зміни.

Задача 5.

На виробництві, в цеху працівник на протязі зміни, тривалість якої дорівнює 480 хвилин, займався виконанням підготовчо-заклучних робіт, виконував операційну діяльність, затратив час на обслуговування робочого місця. Нормативний час на відпочинок і особисті потреби дорівнює 60 хв. Визначити коефіцієнт втрат робочого часу, що не залежать від працівника ($K_{\text{врч}}$), якщо перерви, що не залежать від працівника складають 45 хвилин.

Розв'язання:

$$K_{\text{врч}} = \frac{\text{ПН} \text{ (у хвиликах)}}{\text{Тривалість робочого дня (у хвиликах)}},$$

де ПН – перерви, що не залежать від працівника, хв.;

Тзм – тривалість робочої зміни, хв.

$$K_{\text{врч}} = 45 \text{ хв.} / 480 \text{ хв.} = 45/480 = 0,09375 = 0,09.$$

Висновок: працівник втратив 9% власного робочого часу внаслідок обставин, які від нього не залежать. Керівнику необхідно з'ясувати причини втрат часу працівником та розробити заходи з їх усунення.

Задача 6.

На виробництві, в цеху працівник на протязі зміни, тривалість якої дорівнює 480 хвилин, займався виконанням підготовчо-заклучних робіт, виконував операційну діяльність, затратив час на обслуговування робочого місця. Нормативний час на відпочинок і особисті потреби дорівнює 60 хв. Визначити коефіцієнт можливого підвищення продуктивності праці за рахунок усунення втрат часу ($K_{ппп}$), якщо перерви, що залежать від працівника складають 85 хвилин, а перерви, що не залежать від працівника складають 45 хвилин. Оперативний час – 370 хвилин.

Розв'язання:

$$K_{ппп} = \frac{ПП - ВОП + ПН}{ОП},$$

де ПП – перерви, що залежать від працівника, хв.;

ПН – перерви, що не залежать від працівника, хв.;

ВОП – нормативний час на відпочинок і особисті потреби, хв.;

ОП – оперативний час, хв.

$$K_{ппп} = (85 - 60 + 45) \text{ хв.} / 370 \text{ хв.} = 70/370 = 0,189189 = 0,19.$$

Висновок: якщо начальником цеху будуть розроблені та вжиті заходи, спрямовані на усунення втрат робочого часу робітниками, то це створить можливість підвищення їхньої продуктивності праці на 19%.

ПІСЛЯМОВА

Ми розпочали та завершуємо нашу книгу роз'ясненням значення результативності та ефективності у роботі менеджерів. Ці два показники дозволяють просто та надійно оцінити здатність людини керувати, визначити сучасний стан організації та передбачити її майбутнє. Здатність людини до управлінської праці визначається її особистісними якостями та професійним досвідом. Особистісні якості притаманні нам від самого народження, ми можемо лише розвинути або погіршити їх з часом. Професійний досвід надається нам життям та самою роботою. Успішні менеджери мають навчитися поєднувати сильні сторони своїх особистісних якостей з професійними знаннями та тримати під контролем свої слабкості.

Люди навколо нас, так само як і ми з вами, можуть бути оптимістами, песимістами або реалістами. Оптимісти зазвичай впевнені у тому, що світ чудовий, тому все має бути добре. Це приємна омана: світ є більш складним, а життя – багатогранним. До того ж, якщо дивитися на організацію та своїх підлеглих крізь «рожеві окуляри», то зв'язок з реальністю буде втрачено доволі швидко. Навпаки, песимісти будуть переконувати вас у тому, що все у світі погано. Навіть якщо це справді є близьким до істини, не поспішайте поділяти їх точку зору – песиміст може вести за собою інших лише у прірву, а це доволі невдалий приклад лідерства.

Спробуйте стати реалістами. Скажіть собі та своїм підлеглим, що світ є недосконалим, але у вас все вийде і мета буде обов'язково досягнута. Це додасть впевненості вам самим та змусить повірити у вас інших людей. Навчіться ставити перед собою цілі та досягати їх. Діліться своїми цілями з іншими. Будьте добрим слухачем, гарним оратором та аналітичним мислителем. Згадайте вислів Бертрана Расселла на перших сторінках цього посібника: «Більшість людей радше помруть, ніж почнуть мислити. Багато хто так і робить». Час від часу нагадуйте собі про це та намагайтеся не належати до «расселівської більшості». Пам'ятайте про риси, які зробили людей успішними керівниками «п'ятого рівня». Формуйте власні цінності, але пам'ятайте про етику управлінської діяльності та етику бізнесу. Останні допоможуть вам, якщо ви дійсно бажаєте досягти вершин у своїй професійній кар'єрі.

Роль менеджера змінюється у сучасній організації, оскільки змінюються засоби та предмет управлінської праці. Управителі вже не можуть відгородитися від світу посадою, титулами та дверима кабінетів. Постійне збільшення обсягів інформації робить керівників більш залежними від свого оточення та змушує більше уваги приділяти

підбору правильних людей. Для того, аби ці люди успішно працювали, керівник має бути здатний їх мотивувати, наставляти та підтримувати.

Менеджери в умовах мінливого соціального та економічного середовища не можуть залишатися статистами в організації. Від них вимагають не лише експертних знань (це є необхідною умовою для обіймання керівної посади), але й лідерських та підприємницьких якостей. Зростає значення «внутрішнього підприємництва» в організаціях, яке ми називаємо інтрапренерством. Організації стають більш складними, більш децентралізованими та більш орієнтованими на конкретні та вимірювані результати діяльності. Все це призводить до збільшення відповідальності керівників лінійного та управлінського рівнів.

Наприкінці дозвольте нам навести ще одну цитату. Вона звучить так: «Стати героєм на один раз просто. Важко бути порядною людиною все життя, оскільки це потребує щоденних зусиль». Ми бажаємо вам обрати у своєму житті більш важкій шлях та здолати його з гідністю. Будьте інтрапренерами!

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про доступ до публічної інформації»// Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2011, № 32. - ст. 314.
2. Айзексон В. Стів Джобс / Волтер Айзексон: Пер. з англ. Н. Гербіш, О. Кравчук, Л. Крупницький, Л. Третяченко-Реннер. – К.: Брайт Стар Паблішинг, 2012. – 608 с. - ISBN 978-966-2665-02-4.
3. Андрушків Б.М. Основи менеджменту/ Б.М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
4. Аширов Д.А. Организационное поведение. Учебное пособие / Д.А. Аширов. – М. : Юнити-Дана, 2006. - 512 с.
5. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак - Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
6. Бирн Джон Л. Мои годы в GE/ Джон Л. Бирн, Джек Уэлч: Пер с англ. Ю.Корнилович. - М.: Манн, Иванов и Фербер – 2007. - 528 с.
7. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бланделл. – СПб: Питер, 2000. – 384 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). – ISBN 5-272-00173-7.
8. Бойко В.В. Економіка підприємств України: Навчальний посібник / В.В. Бойко. – 2-е вид., перероблене і доп. – Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2005. – 528 с. – ISBN 966-8271-87-4.
9. Большой энциклопедический словарь. [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.vedu.ru/BigEncDic/>
10. Гаєк Ф. А. Конституція свободи / Ф.А. Гаєк: Пер. з англ. М. Олійник та А. Королишина. — Львів : Літопис, 2002. — 556 с.
11. Гальчинський А. Економічна наука: проблеми методологічного оновлення / А. Гальчинський // Економіка України. – 2007. – № 3. - С. 11.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 501 с.
13. Дафт Ричард Л. Менеджмент / Ричард Л. Дафт. – СПб: Питер, 2001. – 832 с. - ISBN: 5-272-00240-7.
14. Дзюбко І. С. Політологія: Підручник / І.С. Дзюбко, К.М. Левківський, В.П. Андрущенко. - К.: Вища школа, 2001. - 415 с.
15. Друкер П. Энциклопедия менеджмента/ П. Друкер. - М.: Изд. дом "Вильямс", 2004. - 432 с.

16. Друкер П. Труд и управление в современном мире / П. Друкер // США: экономика, политика, идеология. – 1993. - №5. – С.106-115.
17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Пер. с англ. М. Котельниковой / П. Друкер. – М.: Book Chamber International, 1992. – 352 с.
18. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с. - ISBN 978-966-619-279-3.
19. Ивлев А. Организация и стимулирование труда, зарубежный опыт [Электронный ресурс] / А. Ивлев, Ю. Гарайбех // Человек и труд. – 2003. – №12. – Режим доступа до журн. : http://www.chelt.ru/2003/12-03/ivlev_12-03.html
20. Имаи М. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / М. Имаи; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 274 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
21. Задихайло Д.В. Корпоративне управління: Навчальний посібник/ Д.В. Задихайло, О.Р. Кібенко, Г.В. Назарова. – Х.: Еспада, 2003. – 688 с. – ISBN 966-7870-32-4.
22. Інтернет сторінка Тиждень.ua: Greenpeace: наслідки нафтової аварії у Мексиканській затоці відчуватимуться ще довго [Електронний документ].– Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/21105>
23. Інтернет сторінка: 12 принципів успіха Стива Джобса - мільярдера от Apple [Електронний документ]. – Режим доступу: http://professional.ru/Soobschestva/kredity_investicii_i_finansy/12_principov_uspеха_stiva_dzhobsa_milliardera_ot_33294409/
24. Клаузевиц К. О войне/ К. Клаузевиц [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://militera.lib.ru/science/clausewitz/index.html> — (М.: Госвоениздат, 1934).
25. Коллинз Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет.../Д. Коллинз; пер. с англ. [Павла Павловского]; - 9-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 320 с. – ISBN 978-5-91657-171-4.
26. Конгломерати та фінансово-промислові групи України. Спеціальний випуск// Коментарі. – 25 грудня 2009 - 8 січня 2010.
27. Корпоративна соціальна відповідальність. Підручник.
28. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид., випр., доповн. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.

29. Красовский Ю.Д. Организационное поведение Учеб. пособие для вузов - 2-е изд., перераб. и доп./ Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 511 с.
30. Лейбов Р. Революционный держите шаг/ Лейбов Р., Манин Д.// Вокруг Света. - № 12. – 2011. – С. 77-84.
31. Лейхифф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж. М. Пенроуз. – СПб : Питер, 2001. – 688 с. : ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). – ISBN 5-272-00233-4.
32. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: пер. с англ./ Ричард Д. Льюис – М.: Дело, 1999. – 440 с. – ISBN 1-85788-086-2? ISBN 5-7749-0103-3.
33. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд: пер. с англ. - СПб: Питер, 2007 – 489 с. - ISBN:978-5-469-00449-3,5-469-00449-Х.
34. Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Аттіка, 2007. – 564 с.
35. Маслоу А. Г. Мотивация и личность. — СПб.: Евразия, 1999. — 478 с. - ISBN 5-8071-0016-6.
36. Менеджмент організацій: Підручник / За заг. ред. Л.І. Федулової. - К.: Либідь, 2004. – 448 с.
37. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с. – ISBN 5 – 7749-0126-2.
38. Минцберг Г. Структура в кулаке: пер. с англ./ Г. Минцберг. – М.: Инфра-М, 2001. – 409 с.
39. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент / Под ред. С. Э. Пивоварова, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. – СПб: Питер, 2002. – 576 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»). – ISBN 5-318-00222-6.
40. Платон, Государство [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://philosophy.ru/library/plato/01/0.html>
41. Пороховский А. А. Корпоративная Америка под воздействием изменений/ А.А. Пороховский//США и Канада: экономика, политика, культура. - № 10 (406). - 2003. – С. 78-99.
42. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
43. Пригожин И. Порядок из хаоса / И. Пригожин, И. Стенгерс : Пер. с франц. С.Н. Николаевой. – М.: Научная литература, 1990. – 390 с.
44. Прошкин Б. Стимулирование труда как социальный обмен [Электронный ресурс] / Б. Прошкин // Управление персоналом. –

2008. - №9. - Режим доступу до журн. : <http://www.top-personal.ru/issue.html?1579>
45. Ревенко А. Україна у світових координатах людського розвитку/ А. Ревенко // Дзеркало тижня. Україна. - №41. - 11 листопада 2011 р.
 46. Резниченко Л.А. Управление персоналом / Л.А. Резниченко. - М.: ММИЭИФП, 2004. - 193 с.
 47. Робинс С. П. Менеджмент, 6-е издание : Пер. с англ. / С. П. Робинс, М. Коултер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 880 с. : ил. – Парал. тит. англ. – ISBN 5-8459-0231-2.
 48. Салмон Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон : под ред. Е. В. Минеевой. – СПб: Питер, 2004. – 298 с.
 49. Сікалов В. Даремна праця і її оплата / В. Сікалов //Дзеркало тижня. - №42. - 13 листопада 2010.
 50. Сколотяный Ю. Прошлое и будущее национальной денежной единицы/ Ю. Сколотяный //Зеркало недели. - №33. - 02 сентября 2006 г.
 51. Словник української мови, тт. 1—11, Київ: «Наукова думка», 1970—1980.
 52. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Эксмо, 2007. — (Серия: Антология экономической мысли) — 960 с. — ISBN 978-5-699-18389-0.
 53. Современная энциклопедия [Электронный документ].— Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/28954>
 54. Тарасов В. Порционный микромир/ В. Тарасов// Вокруг Света. - №7 (2766) – 2004. – С. 57-66.
 55. Тарле Е.В. Нашествие Наполеона на Россию / Е.В. Тарле. – М.:АСТ, 2009. – 317 с.
 56. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар - Тернопіль: Карт-бланш, 1997.- 340 с.
 57. Туленков М.В. Ренсіс Лайкерт і концепція ефективності стилів управління/ М.В. Туленков // Ринок праці та зайнятість населення. - №3. -2009. - С.53-55.
 58. Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира / М. Тэтчер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 504 с.
 59. У украинцев и белорусов самые низкие зарплаты среди стран Восточной Европы [Электронный документ].— Режим доступу: <http://delo.ua/ukraine/u-ukraincev-i-belorusov-samy-e-nizkie-zarplaty-sredi-stran-vost-174513/>

60. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 205 с.
61. Хартунг А. Как умирала корпорация SONY [Электронный документ]. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/Articles/Content?Id=193780&ref>
62. Чанышев А. Н. Философия Анри Бергсона/А.Н. Чанышев. - М.: Наука, 1960. – 231 с.
63. Чиновники з'ясували, наскільки різняться зарплати чоловіків і жінок в Україні [Електронний документ].– Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/business/economics/1326705-chinovniki-zyasuvali-na-skilki-riznyatsya-zarplati-cholovikiv-i-zhinok-v-ukrayini>
64. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою. Монографія /В.М.Шаповал. – Д.: Державний ВНЗ «Національний гірничий університет», 2011. - 357 с.
65. Шевальє П. Історія війни козаків проти Польщі / П. Шевальє : Пер. з фр. Ю. Назаренко. — К.: Томіріс, 1993. — 224 с., іл. - ISBN 5-87498-087-3
66. Шегда А. В. Основи менеджменту: навчальний посібник / А. В. Шегда. - К.: Знання, 1998. – 397 с.
67. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн: Пер. с англ. под. ред. В.А. Спивака. _ СПб: Питер, 2002. – 336 с. – ISBN 5-318-00573-Х.
68. Шиманська О. Джон Форбс Неш - новаторський аналіз рівноваги у теорії ігор та його застосування в економіці/ О. Шиманська // Вісник ТНЕУ – 2009. - №2.– С.117-121.
69. Щерба С.П. Філософія. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / С. П. Щерба, В. К. Щедрін, О. А. Заглада; За заг. ред. С. П. Щерби. — К.: МАУП, 2004. — 216 с.
70. Якокка, Л. (с Новаком, У.) Кар'єра менеджера / Л. Якокка (с У. Новаком) ; пер. с англ. С. Э. Борич. – 3-е изд. – Мн.: Попурри, 2007. – 544 с. + 16 с. вкл. – ISBN 978-985-15-0160-7.
71. Яценко Н. Тінь — від низьких зарплат/Яценко Н. // Дзеркало тижня. - №41. - 06 листопада 2010.
72. Яцура В. Нова парадигма менеджменту у реаліях невизначеності та мінливості/В. Яцура // Вісник ТНЕУ. – 2009. - № 1. - С. 36-44.
73. Adams, J.S. Inequity in social exchange. Adv. Exp. Soc. Psychol. 1965. p. 335-343.
74. Allan C. Filley, Robert J. House, Stephen Kerr, Managerial Process and Organizational Behaviour, 2nd ed. (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976), p.211

75. An Investigation of Belbin Team Roles as a Measure of Business Culture (Chris Morison, 2008), p.32.
76. Belbin's Team Role Model: Development, Validity and Applications for Team Building (Aritzeta, Swailes & Senior, 2007), p. 110.
77. Bruner, Robert F. The portable MBA /Robert F. Bruner, Mark R. Eaker, R. Edward Freeman, Robert E. Spekman, Elizabeth Olmsted Teisberg, S. Venkataraman. – 4th ed., John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003. – 343 p.
78. Curt Lewin, R.Lippert, R.K. White, "Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates", Journal of Social Psychology, vol.10 (1939), pp.271-301
79. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill, 1960).
80. Festinger L. A Theory of Cognitive Dissonance, Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
81. Find Hidden Project Risks (with a Fishbone Diagram Template [Электронный документ]. – Режим доступа: http://www.creatingtalent.com/Articles/Find_Hidden_Project_Risks.htm
82. Ford Henry, Quotes [Электронный документ]. – Режим доступа: http://www.goodreads.com/author/quotes/203714.Henry_Ford
83. Galbraith, John Kenneth, The Good Society: the human agenda. (Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 1996).
84. Gantt, Henry L., A graphical daily balance in manufacture, Transactions of the American Society of Mechanical Engineers, Volume XXIV, pages 1322–1336, 1903.
85. Gantt, Henry L., Organizing for Work, Harcourt, Brace, and Howe, New York, 1919. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland, 1973.
86. Gantt, Henry L., Work, Wages, and Profits, second edition, Engineering Magazine Co., New York, 1916. Reprinted by Hive Publishing Company, Easton, Maryland, 1973.
87. Haus B., Lichtarski J.: Ewolucja funkcji organicznych przedsiębiorstwa przemysłowego i zmiana struktury przedmiotu „Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Łódzkiego: Łódź 1979 Seria III Zeszyt 37
88. Hodgetts, Richard M. International management: culture, strategy, and behavior / Richard M. Hodgetts, Fred Luthans, Jonathan Doh/ - 6th ed., McGraw-Hill, Irwin, New York, 2006. – 609 p.
89. James Truslow Adams The Epic of America, Taylor & Francis, 1938 – 446 p.
90. Koziński J., Listwan T.: Podstawy zarządzania. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu:. Wrocław – Poznań 1998

91. Levitt, Steven D. & List, John A. (2011). "Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant? An Analysis of the Original Illumination Experiments". *American Economic Journal: Applied Economics* 3 (1): 224–238.
92. Liedtka J.M. Collaborating across Lines of Business for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, April 1996, p.20-37.
93. Management Teams – Why They Succeed or Fail [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.belbin.com/rte.asp?id=28>
94. Method, Reliability & Validity, *Statistics & Research: A Comprehensive Review of Belbin Team Roles* [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.belbin.com/content/page/5599/A%20Comprehensive%20Review.pdf>
95. Parsons, H. M. (1974). "What happened at Hawthorne?: New evidence suggests the Hawthorne effect resulted from operant reinforcement contingencies". *Science* 183 (4128): 922–932.
96. Robert R. Blake, Jane Srygley Mouton, *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Company, 1985
97. Rutka R.: *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*. ODDK: Gdańsk 1998.s. 139-15.
98. Szulanski G. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of the Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 1996, p.27-43
99. Sun Tzu, *The Art of War*, Translated and with an introduction by Samuel B. Griffith, Oxford University Press, New York, 1963. – 197 p.
100. *The Global Competitiveness Report 2011-2012* (World Economic Forum Geneva, Switzerland 2011).
101. *The life of Henry Ford* [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.hfmgv.org/exhibits/hf/default.asp>
102. V.H.Vroom, A.G.Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984)
103. V.H.Vroom, P.W.Yetton, *Leadership and Decision-Making* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973).
104. W.G. Ouchi, *A Conceptual Control Systems as a Management Tool*, *California Management Review*, Winter 1979, p.55
105. *Wal-Mart Stores' Mission Statement - People, Saving Money, Living a Better Live* [Электронный документ].– Режим доступа: <http://retailindustry.about.com/od/retailbestpractices/ig/Company-Mission-Statements/Wal-Mart-Mission-Statement.htm>

ГЛОСАРІЙ

А

Автократичний стиль - поведінка керівника, який має достатньо влади для нав'язування власної точки зору своїм підлеглим.

Авторитаризм - режим правління, за якого всю чи більшу частину влади зосереджено в руках однієї особи чи групи осіб.

Агрегування - поєднання окремих одиниць або даних в одну одиницю або декілька одиниць. Наприклад, усі ціни індивідуальних товарів і послуг об'єднують у загальний рівень цін або всі одиниці продукції об'єднують у реальний валовий внутрішній продукт

Адміністративна школа – розглядала побудову раціональної системи управління організацією, структурування підрозділів організації за функціональними ознаками, визначила зміст роботи керівників (загальні функції менеджменту) та засади управління працівниками (принципи менеджменту).

Адміністративний апарат (штаб) - функціональний підрозділ, роль якого полягає у підготовці проектів рішень.

Адміністративно-командна система - спосіб економічної організації суспільства, за якого усі питання вирішують державні органи, а господарська діяльність повністю планується центральними органами влади.

Аксіологічна функція – полягає у розробці, описанні та систематизації критеріїв оцінки ефективності управлінських дій.

Аналіз - метод дослідження, який включає в себе вивчення предмета за допомогою уявного або реального розділення його на складові елементи (частини об'єкта, його ознаки, властивості, відношення). Кожна із виділених частин розглядається окремо у межах єдиного цілого.

Аналітична функція – полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків в процесах організування і управління, що дозволяє краще зрозуміти сутність такого роду процесів в організаціях.

Аналогова модель - представляє об'єкт дослідження аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як такий (графік попиту та пропозиції на ринку).

Анкетування - метод дослідження, оснований на використанні слів в процесі спілкування (вербально-комунікативний метод), коли використовується спеціально оформлений список запитань (анкета) для збору відомостей від респондента.

Б

Бакалавр - академічний ступінь, який присуджується студентам, що здобули базову вищу освіту

Баланс влади - своєрідний психологічний контракт між менеджерами та підлеглими, який не фіксується документально та представляє собою комбінацію переконань робітників та роботодавців стосовно взаємних очікувань.

Брунькова організація («*spin-out*», «*spin-off*», «*starburst*») - корпорація, яка розподіляє себе на окремі частини (бізнеси або підрозділи), що діють автономно як незалежні суб'єкти господарювання.

Бюджет - кількісний план розподілу ресурсів за окремими визначеними напрямками діяльності організації.

Бюджет витрат - інструмент планування майбутніх витрат на підтримання основних видів діяльності організації для забезпечення ефективності функціонування останньої.

Бюджет доходів - інструмент планування майбутніх доходів організації, у якому враховано дії конкурентів, вплив теперішніх витрат на майбутній розмір витрат, очікуваний попит на продукцію (послуги) фірми та майбутню ціну надання послуг (продажу продукції).

Бюджетування - технологію планування, обліку, контролю й аналізу фінансових, інформаційних і матеріальних потоків, а також отриманих результатів.

Бюрократичний контроль - робить акцент на організаційні повноваження, а саме контролювання безпосередньо пов'язане з застосуванням адміністративних правил, інструкцій, процедур та політики. Застосування бюрократичного контролю вимагає високої стандартизації робочої діяльності організації.

В

Вербальне моделювання - належить до символічних й представляє інформаційну модель засобами звичайної розмовної мови.

Верифікація - перевірка наукової гіпотези на істинність.

Вертикальний розподіл праці - відокремлення діяльності з координування роботи інших людей від безпосереднього виконання робіт.

Винагородження - все те, що людина вважає цінним для себе.

Відповідальність - зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх задовільне розв'язання.

Відправник - особа, яка генерує ідеї або збирає та передає інформацію.

Відтворюваність – здатність об'єкту до повторення.

Влада - можливість впливати на поведінку інших людей.

Вплив - поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, ставлення або сприйняття інших людей.

«Вузьке місце» системи - явище, коли продуктивність або потужність всієї системи обмежена продуктивністю чи потужністю декількох її елементів або наявністю чи відсутністю необхідних ресурсів.

Г

Горизонтальний розподіл праці (спеціалізація) – розподіл всієї роботи на окремі компоненти.

Група – це дві і більше людини, які взаємозалежні та взаємодіють заради досягнення визначеної мети.

Група керівника – формальна група у організації, що складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які також можуть бути керівниками.

Групове мислення – процес, за допомогою якого особи намагаються дотримуватися норм, цінностей та лінії поведінки групи та її харизматичного лідера.

Г

Гаджет - цікава технічна новинка у вигляді якогось пристрою або іншого засобу, що поєднує у собі високі технології та цілком реальне застосування.

Газда - господар.

Гратка управлінська – графічне відображення основних стилів керування на основі врахування менеджерами інтересів підлеглих та концентрації зусиль працівників на виконанні робочих завдань.

Д

Делегування - передача завдань та повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

Демократичний стиль - поведінка, за якої керівник намагається створити сприятливий клімат для взаємної співпраці, дозволяє вільний обмін думками між членами організації та апелює до потреб підлеглих вищого рівня (поваги, самореалізації, успіху).

Департаменталізація - розподіл організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами, департаментами або управліннями.

Дерево рішень - схематичне представлення проблеми прийняття рішення, яке надає керівнику можливість визначити альтернативи, співвіднести з ними фінансові результати, оцінити їх імовірність, а потім обрати найкращий варіант.

Децентралізовані організації — організації, де повноваження розподілені по нижчих рівнях управління.

Диверсифікованість - розподілення сфер діяльності організації з метою мінімізації господарських ризиків.

Дивіденд - частина чистого прибутку акціонерного товариства, що виплачується акціонеру з розрахунку на одну належну йому акцію певного типу та/або класу. За акціями одного типу та класу нараховується однаковий розмір дивідендів.

Дивізійна організаційна структура - поділ організації на елементи та блоки за видами товарів, послуг, групами покупців або географічними регіонами збуту.

Дисфункціональний конфлікт - спричиняє зниження рівня групової співпраці та ефективності організації.

Е

Евристика - наука, що вивчає творчу діяльність, методи, які використовуються при відкритті нових концептів, ідей і розглядає взаємозв'язки між об'єктами та їх сукупностями, а також методики процесу навчання.

Евристичність – характеристика наукової концепції, коли відбувається передбачення нових, ще не відомих та не підтверджених науково фактів.

Економіко-математичне моделювання – практичне використання математичного апарату для визначення найбільш вигідного способу керування соціально-економічними системами.

Економічне планування – визначення економічних результатів діяльності підприємства на певний момент часу у майбутньому, розробка завдань, необхідних для досягнення цих результатів, аналіз можливих способів їх реалізації та ресурсного забезпечення.

Економічний ефект – це різниця між результатами діяльності суб'єкта господарювання та здійсненими для отримання цих результатів витратами

Економічні методи - базуються на врахуванні економічної зацікавленості працівників в результатах своєї праці та використанні цієї зацікавленості з метою спрямування зусиль співробітників у потрібному для організації напрямку.

Експеримент - метод дослідження, при якому здійснюється управління ситуацією з метою перевірки та випробовування гіпотез про причинно-наслідкові зв'язки між явищами.

Експертний метод - процедура отримання оцінки проблеми на основі узагальненої групової думки фахівців з певного питання (експертів).

Емерджентність (системний ефект, системність) - наявність у будь-якої системи особливих властивостей, не притаманних її підсистемам, блокам чи сумі елементів, не пов'язаних особливими системоутворюючими зв'язками.

Етика – норми поведінки, сукупність загальноприйнятих юридичних та моральних правил, вимог, які людина ставить перед собою або яких вимагає від неї оточення.

Етика ділова – вивчення того, яким чином норми особистої моралі узгоджуються з діяльністю та цілями комерційного підприємства.

Ефективність - відображає співвідношення між ресурсами, що вводяться, і обсягами виробництва.

Ефективність абсолютна – той внесок, який зробила система менеджменту в досягненні кінцевої мети. Абсолютна ефективність виражається загальною сумою ефекту, одержаного в результаті здійснення управлінського впливу на протікання соціально-економічних процесів.

Ефективність відносна - характеризує переваги одного варіанту організації менеджменту порівняно з іншим, а також ступінь наближення вибраного варіанту до оптимального.

Є

Єдиноначальність - метод управління, коли все керівництво зосереджене в руках однієї особи.

Ж

Жаргон - один з різновидів соціальних діалектів, який відрізняється від літературної мови використанням специфічної, експресивно забарвленої лексики, синонімічної до слів загального вжитку, а також фразеології, часом особливостями вимови.

Жорстке стимулювання - базується на примушуванні людини до збільшення витрат зусиль.

З

Завдання - серії робіт, що мають бути виконаними у певний спосіб протягом визначеного проміжку часу для досягнення запланованих цілей.

Закон - притаманні явищам реального світу тенденції зміни, руху та розвитку, які визначають загальні етапи і форми виникнення і самоорганізації систем, що розвиваються, у природі, суспільстві та духовній культурі людства.

Закономірність - послідовний прояв дії закону у реальному житті або найбільш важливі і повторювані у часі тенденції, що відображають стійкі зв'язки між елементами систем управління.

Засіб – тип (спосіб) кодування інформації.

Засоби підкріплення – будь-які негайні дії, які підвищують імовірність повторення (або відмови від повторення) певних поведінкових шаблонів працівника.

Здібності – притаманні людям від народження і пов'язані зі здатністю мислити, розмовляти, вчитися та працювати.

Змінний бюджет - фінансовий план, який враховує витрати, що будуть змінюватися в залежності від обсягів виробництва.

I

Інтенсивність праці – витрати працівником фізичної, розумової та нервової енергії на одиницю робочого часу.

Інтерв'ювання або інтерв'ю - це бесіда, побудована за певним планом, та яка відбувається під час безпосереднього контакту особи, яка ставить запитання (інтерв'юера) з особою, яка на них відповідає (респондентом) з обов'язковою фіксацією відповідей.

Інтрапренер - особа, що здійснює підприємницьку діяльність усередині діючої корпорації і зберігає визначену незалежність. Як правило, працює в корпоративній венчурній групі.

Інтрапренерство (Intrapreneurship) I - підприємницька діяльність усередині великих організацій, коли окремих керівників чи група керівників беруть на себе роль підприємців для реалізації визначених ідей чи проектів

Інтрапренерство II - поведінковий набір керівника, який полягає у виявленні організаційних проблем, сприйнятті складних викликів та винайденні нестандартних й ефективних рішень для організаційного розвитку.

Інтуїтивне рішення - приймається на основі інтуїції, тобто безпосереднього осягнення істини без досвіду і логічних умовиводів, внутрішнього відчуття того, що вибір є правильним.

K

Канал - маршрут передачі інформації.

Категорія - поняття, яке відображає універсальні властивості суспільно-економічних явищ та загальні закономірності розвитку соціотехнічних систем.

Керівники вищої ланки планують діяльність організації на тривалі періоди часу.

Керівники низової ланки - утворюють організаційний рівень, який знаходиться безпосередньо над робочими та іншими працівниками (не управителями), здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань, збирають та передають інформацію про правильність їх виконання.

Керівники середньої ланки - координують та контролюють роботу молодших керівників.

Керівництво - включає стимулювання підлеглих, спрямування їх дій, вибір найефективніших каналів взаємозв'язку та розв'язання конфліктів у колективі.

Кількісний підхід – його представники довели можливість та доцільність застосування математичних методів для розв'язання управлінських та економічних задач.

Кількісні методи - регламентування діяльності керованої системи на основі визначення кількісних показників її роботи (встановлення вимірюваних у абсолютних величинах стандартів) у вигляді кошторисів, бюджетів та цін на продукцію (послуги)

Клановий контроль передбачає регулювання діяльності співробітників організації на основі загальних цінностей, традицій, ритуалів, легенд та інших аспектів організаційної культури.

Класифікація управлінських рішень - розподілення рішень на групи (класи) відповідно до визначених ознак, серед яких виділяють унікальність рішення, характер прийняття рішення та умови визначеності при прийнятті рішення.

Когнітивний дисонанс - внутрішній конфлікт, що виникає при зіткненні у свідомості індивіда суперечливих знань, ідей, переконань або поведінкових (когнітивних) установок стосовно деякого об'єкта чи явища, за якого існування одного переконання є запереченням іншого.

Командна роль – схильність поводити себе, працювати та взаємодіяти з іншими людьми у визначений спосіб.

Комерційний розрахунок - метод ведення господарства шляхом порівняння у вартісній (грошовій) формі витрат і результатів виробничо-фінансової діяльності.

Компетенція - здатність працівника організації застосовувати знання, навички та практичний досвід для виконання професійних завдань.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома або більше людьми.

Комунікаційні навички - здатність передавати й сприймати інформацію, яка забезпечує ефективність і результативність у відносинах з іншими людьми (підлеглими, керівниками, колегами та сторонніми особами).

Консультативний апарат - його фахівці консультують лінійне керівництво в певній галузі знань.

Контролювання - встановлення стандартів, спостереження за ходом робіт з тим, щоб вони виконувалися у відповідності з планом, а також усунення істотних відхилень від стандарту.

Контролювання за принципом виключення - передбачає визначення діапазону припустимих відхилень, тобто таких параметрів відхилення фактичних показників ефективності від запланованих стандартів, які не загрожують результативності конкретних бізнес-процесів.

Конфіденційна інформація – відомості, доступ до яких обмежено фізичною або юридичною особою (крім суб'єктів владних повноважень) та яка може поширюватися у визначеному особою порядку за її бажанням відповідно до передбачених умов.

Конфлікт - відсутність згоди між двома сторонами, які можуть бути окремими особами або групами.

Концептуальні навички - здатність мислити та обдумувати абстрактні ситуації, бачити організацію як єдине ціле та взаємозв'язок між її окремими підрозділами, а також визначати місце організації у середовищі, у якому вона функціонує.

Критерій - головна відмітна ознака, на основі якої здійснюється оцінка певного явища або об'єкту (наприклад, ефективності менеджменту).

Л

Ліберальне стимулювання - заохочення людини до збільшення зусиль при забезпеченні відповідного винагородження, яке дозволяє відновлювати витрачені зусилля.

Ліберальний стиль - поведінка керівника, за якої він чи вона надає своїм підлеглим майже повну свободу у виборі способу досягнення цілей, виконуючи при цьому суто номінальні (представницькі) функції.

Лідерство - здатність впливати на окремих людей або групи для спрямування їхніх зусиль на досягнення цілей організації.

Лінійні повноваження - повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого та далі до інших підлеглих.

Лінійно-функціональні повноваження - штабний апарат (керуюча підсистема) має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд усередині себе, одночасно виконуючи в межах своєї компетенції управлінські функції в організації.

М

Математична (символічна) модель використовує символи для опису властивостей або характеристик об'єкта (формула визначення швидкості руху на основі часу подорожі та пройденої відстані).

Матеріаломісткість - частка витрат матеріальних ресурсів (основних і допоміжних матеріалів, палива, енергії) на виготовлення одиниці продукції у загальних витратах.

Менеджер - це учасник організації, який поєднує і координує роботу інших її членів.

Менеджмент - управління соціально-технічними системами, яке полягає у здійсненні процесу планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою ефективного та результативного виконання завдань.

Мережева структура організації - це відмова від вертикальної ієрархії традиційної бюрократичної організації, створення замість функціональних структур незалежних робочих груп, перехід до горизонтальних (плоских) організаційних структур організації та заміщення адміністративних взаємин контрактними.

Метод - спосіб досягнення визначеної мети, розв'язання конкретної задачі; сукупність прийомів чи дій практичного або теоретичного пізнання дійсності.

Метод «риби» - застосовується для визначення впливу різних причин на результат (ефект діяльності).

Методи владного впливу – виконання комплексу розпорядчих дій, спрямованих на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності шляхом складення штатного розкладу, посадових інструкцій, укладання трудових договорів, видачу наказів та розпоряджень, оголошення доган.

Методи матеріального впливу – реалізація владних повноважень за рахунок використання економічних інтересів працівників та потреб, пов'язаних із забезпеченням необхідного рівня відновлення сил працівників, визнанням та соціальною приналежністю, соціальним статусом та владою.

Методи морального впливу – сукупність керівних впливів, які мають на меті покращання організаційного клімату фірми та підвищення показників результативності й ефективності її діяльності, на основі застосування моральних стимулів, дотримання етичних норм, гармонізації виробничих взаємин та гуманізації праці.

Методи непрямого впливу - створення умов для впливу на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою соціальних норм, психологічного впливу, реалізації певної економічної політики.

Методи прямого впливу – безпосередній вплив на об'єкт управління (керованої системи) за допомогою наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій тощо.

Методична функція – полягає у розробці методів, які дозволяють ідентифікувати, аналізувати та удосконалювати управлінські процеси, проектувати та втілювати нові рішення.

Методологічна функція менеджменту - відображає сутність менеджменту як науки і полягає у формуванні методології науки управління, виявленні причинно-наслідкових зв'язків між елементами організаційної системи та факторами середовища діяльності фірми, розробці інструментарію управлінських дій та створенні нових знань про управління організаціями.

Міжфункціональна команда – тип робочої команди, члени якої є професіоналами у різних галузях знань і прикладних сферах діяльності та працюють разом над виконанням поставлених організацією цілей.

Місія - головна мета діяльності організації, пов'язана із задоволенням деякої потреби, яка існує поза межами організації та є причиною існування останньої.

Модель - представлення об'єкта, системи або ідеї у деякій формі, яка відрізняється від оригіналу.

Модель лінійного програмування – застосовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб; назва даного виду моделювання пояснюється тим, що для описання залежностей та обмежень використовуються лінійні функції.

Модель оптимального обслуговування - використовується для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно до потреби в них.

Модель управління запасами – використовується для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їхньої кількості, а також маси готової продукції на складах.

Мотив - внутрішня сила, що спонукає людину до дій.

Мотиваційний ансамбль - гармонійне поєднання ієрархічної сукупності внутрішніх мотивів людини та зовнішніх стимулів з метою оптимального використання її професійних якостей та інноваційного потенціалу.

Мотивування - спонукання себе та інших людей до діяльності на основі виявлення та задоволення фізіологічних або психологічних потреб.

Н

Національна економіка - це економічно й організаційно єдина система взаємопов'язаних галузей і сфер діяльності людей, яким

властива відповідна пропорційність, взаємообумовлене розміщення на території, обмеженій державними кордонами.

Народне господарство - економічний термін, який використовувався в УРСР для позначення сукупності галузей і сфер.

Наукова організація праці (НОП) - процес удосконалення організації праці у окремо взятому колективі на основі останніх досягнень науки та передового досвіду для найефективнішого використання матеріальних і трудових ресурсів, а також забезпечення зростання продуктивності праці.

Науково-технічний прогрес (НТП) - закономірний процес підвищення технічного рівня суспільного виробництва шляхом розвитку і вдосконалення засобів праці, технології та організації виробництва на основі використання досягнень науки і техніки.

Неокласична школа – досліджувала неекономічні мотиви поведінки працівників в організаціях; запропонувала приділяти більшу увагу налагодженню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективах робітників, надавати працюючим людям можливості для самовдосконалення та саморозвитку, соціальної реалізації.

Непотизм – різновид фаворитизму (кумівства), який проявляється у наданні родичам або знайомим посад незалежно від їхніх професійних здібностей.

Неформальна група - спонтанно сформована сукупність людей, які регулярно взаємодіють між собою для досягнення певної мети.

Норма керованості - кількість працівників, по відношенню до яких керівник наділений лінійними повноваженнями.

Носій інформації - матеріальний об'єкт або середовище, здатне тривалий час зберігати у своїй структурі занесену до нього (на нього) інформацію.

О

Об'єкт управління (керована система) – те, на що спрямований владний вплив суб'єкту управління (інформація, люди, процеси)

Одержувач - особа, для якої призначена інформація та яка інтерпретує отримане повідомлення.

Олігархія - режим, за якого влада (політична, економічна, фінансова) належить обмеженому колу осіб, як правило, поєднується з автократизмом.

Описова функція – створення чи доповнення системи категорій і понять, які дозволяють систематизувати і контролювати процеси, пов'язані з організуванням і керівництвом.

Опитування - це метод збору соціальної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього (інтерв'ювання) або

опосередкованого (анкетування) спілкування менеджера з респондентом.

Організаційна культура – це система загальних для членів організації внутрішніх цінностей, які значною мірою визначають їх спосіб дій; виникає в результаті застосування методів соціально-психологічного управління організацією.

Організаційний клімат - сукупність суб'єктивних уявлень про політику, лідерство, цінності, норми та правила в організації.

Організаційно-адміністративні методи управління - представляють собою методи примусу, за допомогою яких керівник як суб'єкт влади впливає на підлеглих.

Організація - сукупність людей, об'єднаних за змістом та характером спільної діяльності, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних специфічних цілей і на формування високоформалізованих структур.

Організування - визначення задач, які необхідно виконати та осіб, що будуть їх виконувати; групування завдань, створення структури звітності та визначення рівня прийняття організаційних рішень.

П

Парадигма менеджменту - основна, концептуальна модель постановки проблем та пошуку методів їх розв'язання у науці управління, яка є панівною у суспільній думці протягом певного періоду.

Паралельні повноваження - встановлення системи контролю для збалансування влади та уникнення помилок.

Первинні потреби – мають успадкований характер та пов'язані з необхідністю забезпечення людської життєдіяльності та рекуррентності (здатності до продовження роду).

Переорієнтація - довгостроковий процес, внаслідок якого відбуваються зміни у цільових настановах підприємства та створюються умови для його подальшого розвитку завдяки подоланню кризової ситуації.

Персонал - люди, які працюють в організації, вони є однією з найбільш важливих змінних внутрішнього середовища організації.

Підприємець - людина, яка бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції чи нового виду послуг, пропонованих суспільству

Підприємництво як процес - особа чи мала група осіб створюють щось нове, дещо відмінне від того, що існувало раніше, використовуючи для цього ресурси, які мають суспільну цінність.

Підприємництво як форма поведінки - включає візуалізацію проблем, прийняття викликів і досягнення ефективних результатів

Підсумковий контроль - отримання керівництвом інформації про стан системи (результати роботи) після завершення роботи.

План - низка попередньо обдуманих дій, об'єднаних послідовно для досягнення мети впродовж визначеного терміну часу.

Планування - процес визначення цілей, розробки стратегії, складання планів координації різних видів діяльності.

Плинність кадрів - рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників деякими елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника (адміністрації) виробничою поведінкою працівника.

Повідомлення - інформація, закодована за допомогою символів.

Повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників на виконання визначених завдань.

Політика - загальні настанови (інструкції) для дій та прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Попередній контроль - здійснюється менеджерами організації до моменту фактичного початку робіт.

Постійний бюджет – фінансовий план, який передбачає постійний рівень обсягів продажу або виробництва продукції.

Поточний контроль - здійснюється безпосередньо під час виконання завдань працівниками організації та базується на вимірі фактично досягнутих результатів та виявленні відхилень від стандартів.

Потреба - психологічне або фізіологічне відчуття людиною нестачі чогось.

Принцип «Бритви Оккама» - найпростіше описання явища є найбільш вірним.

Принципи менеджменту – керівні настанови (правила), що регламентують реальну управлінську практику у будь-якій організації та формують вимоги до системи управління, визначаючи її функції, методи та організаційну структуру.

Проблема - невідповідність між існуючим та бажаним станом справ.

Прогнозування - метод прийняття рішення, у якому використовуються накопичений в минулому досвід і теперішні припущення щодо майбутнього для його визначення.

Продуктивність праці - здатність конкретної праці до створення за одиницю часу певної кількості споживчих вартостей.

Проектна організація — тимчасова структура, утворена для вирішення конкретної складної задачі із заданим рівнем якості протягом

встановленого терміну часу та в межах затвердженого кошторису на основі об'єднання в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації.

Проектування робочого завдання – методи, за допомогою яких робочі задачі і операції об'єднуються у окремі робочі завдання.

Процедура - описання дії, яку варто виконувати в конкретній ситуації.

Процес – стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, які за визначеною технологією перетворюють входи у виходи, що представляють цінність для споживача.

Процес контролю - встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів та проведення корегувань у випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

Процес управління - комплекс взаємопов'язаних дій, що виконуються в певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем та досягнення поставлених цілей.

Процесний підхід – розглядає управління як серію взаємозалежних безперервних рішень, виділяючи окремі бізнес процеси, їх споживачів, власників та постачальників.

Публічна інформація - відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень передбачених законодавством обов'язків або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень.

Р

Раціональне рішення - приймається за допомогою об'єктивного аналітичного процесу та логічного мислення.

Регулювання - діяльність керівника з підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління.

Реінжиніринг - комплексна процедура, яка передбачає розробку нових ділових процесів у фірмі або підприємстві шляхом радикального перепроектування (реінжинірингу) існуючих процесів, зазвичай на основі інтенсивного використання у нових процесах електронних систем, зміни умов ведення бізнесу, що у свою чергу дає можливість отримання додаткових конкурентних переваг.

Рекомендаційні повноваження - лінійне керівництво звертається за консультаціями до адміністративного апарату у випадку необхідності.

Релевантна інформація - це дані, які стосуються лише визначеної проблеми, людини, роботи або періоду часу.

Рентабельність - це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат або ступень використання ресурсів, що є в наявності, в процесі виробництва і реалізації продукції

Реструктуризація - це процес здійснення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, з метою фінансового оздоровлення підприємства, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробництва.

Ринковий контроль передбачає виділення всередині організації так званих «центрів прибутку» (підрозділів, чия діяльність приносить доходи) та «центрів витрат» (неприбуткових підрозділів), чия діяльність оцінюється у процентному співвідношенні до загальноорганізаційних прибутків (витрат).

Рішення - вибір альтернативи, тобто одного з декількох можливих варіантів розвитку подій.

Рішення, засноване на судженні - вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом.

Робочі команди – формальні групи, які сформовані з взаємозалежних людей, які відповідають за досягнення поставленої мети.

Розпорядницьке регулювання - процес безпосереднього впливу керівника на виконавця з метою усунення відхилень від установлених стандартів роботи та/або спонукання підлеглого до дії для виконання поставленого завдання.

Роль – набір певних правил поведінки менеджера, які визначаються умовами його діяльності та очікуваннями оточення (підлеглих та інших керівників).

С

Самоврядна команда – тип команди, що працює без менеджера та несе відповідальність за весь робочий процес або його окрему частину, який полягає у забезпеченні продукцією або послугами зовнішнього або внутрішнього клієнта організації.

Самоефективність – це ступінь впевненості особи у тому, що вона здатна виконати поставлені перед нею задачі.

Синтез - поєднання абстрагованих сторін предмета і відображення його як конкретної цілісності; метод вивчення об'єкта у його цілісності, у єдиному і взаємному зв'язку його частин.

Система - це деяка цілісність, яка складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у характеристики цілого.

Системи зворотного зв'язку – механізми відстеження реакції об'єкта управління на розпорядчі впливи та оперативного коригування стану керованої підсистеми.

Системний підхід - метод досліджень, який полягає у вивченні об'єкту як системи, тобто сукупності елементів із урахуванням взаємних зв'язків та відношень між елементами системи.

Системний підхід – розглядає організації як складні відкриті системи, що активно взаємодіють із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід - концентрується на *ситуаційних* розходженнях між організаціями й всередині самих організацій, намагається визначити, якими є значимі змінні ситуації і як вони впливають на ефективність організації.

Скалярний ланцюг або *ланцюг команд* - ієрархія управлінських рівнів в організації.

Скалярний процес - процес створення ієрархії в організації.

Службова інформація - відомості, які містяться у документах суб'єктів владних повноважень та становлять внутрівідомчу службову кореспонденцію, доповідні записки, рекомендації (якщо вони пов'язані з розробкою напряму діяльності установи або здійсненням контрольних, наглядових функцій органами державної влади, процесом прийняття рішень і передують публічному обговоренню та/або прийняттю рішень).

Соціальне прогнозування - це дослідження перспектив соціальних процесів і явищ з метою підвищення наукової обґрунтованості та ефективності соціального програмування, планування і управління соціальною сферою.

Соціальне регулювання і нормування – це встановлення групових правил поведінки, системи цінностей, які обов'язкові для сприйняття всіма членами колективу, виконують інтеграційну функцію та регулюють взаємовідносини всередині колективу та між членами колективу і сторонніми особами.

Соціально-психологічні методи управління - це способи впливу на колективи людей, засновані на використанні наукових досягнень соціології праці та загальної психології, з метою підвищення продуктивності праці, зменшення втрат ресурсів та зростання рівня задоволеності учасників виробничих відносин.

Соціологічне дослідження - система логічно послідовних методологічних, методичних, організаційно-технічних процедур, яка передбачає отримання достовірних даних та фактів яро явища чи процеси, що вивчаються, для їх подальшого використання в соціальному управлінні.

Спостереження - об'єктивне збирання та аналіз інформації

стосовно конкретної проблеми чи ситуації.

Сприйняття – процес усвідомлення подій та явищ навколишнього світу на основі систематизації та тлумачення людиною власних вражень.

Ставлення - оціночні висновки людини стосовно інших людей, об'єктів або подій.

Ставлення, точка зору - те, що подобається, і те, що не подобається, у будь-яких сприйманих аспектах навколишнього середовища».

Стимул – зовнішній чинник, що спонукає людину до визначених дій.

Стимулювання праці - цілеспрямований вплив на людину або групу людей задля підтримання необхідних рівня її трудових зусиль, досягнення визначених показників продуктивності та інтенсивності праці.

Стільниковий зв'язок - різновид мобільного радіозв'язку, особливість якого полягає у тому, що зона покриття ділиться на «стільники» (зони покриття окремих базових станцій).

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень керівництва, спрямованих на розробку специфічних стратегій, призначених для досягнення цілей організації.

Стратегія - детальний та комплексний план, призначений для забезпечення реалізації місії організації та досягнення її цілей.

Структура - взаєморозміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова.

Структура організації - логічні взаємини рівнів управління і функціональних областей, побудовані в формі, яка дозволяє найефективніше досягати цілей організації.

Суб'єкт управління (керуюча система) – фізична особа чи організація, яка приймає рішення та керує процесами шляхом здійснення владних впливів на об'єкт управління.

Схильність (обдарованість) - наявний потенціал людини щодо виконання якої-небудь конкретної роботи.

Т

Таємна інформація - відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю, а їхнє розголошення завдає шкоди особі, суспільству або державі.

Теорія ігор - метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів

Тестування - процедура встановлення та вимірювання індивідуально-психологічних особливостей при відборі кадрів,

професійному орієнтуванні, психологічному оцінюванні, на основі якої здійснюється оцінка здібностей підлеглих та планування керівником власних дій щодо останніх.

Технічні навички - навички, що охоплюють знання та майстерність у деякій спеціалізованій сфері.

Технологія - спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки та переробки матеріалів, збирання готових виробів, контролю якості та управління.

Традиція – елементи культури, що передаються від покоління до покоління і зберігаються протягом тривалого часу.

Трансфер технологій – найважливіша частина інноваційного процесу і по своїй суті є реалізацією процедури передачі нових науково-технічних знань від власника (розробника) до виробника (замовника).

Трудомісткість - це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернена величина виробітку).

У

Управлінська відповідальність - відповідальність керівника за прийняте ним управлінське рішення, постановку робочого завдання, підбір виконавців, забезпечення виконавців необхідними ресурсами та налагодження каналів обміну інформацією для оперативного контролю виконання робіт.

Управлінська інформація - нові корисні дані, що надходять в інформаційні канали та підтверджують або змінюють управлінські рішення менеджерів.

Управлінське дослідження - методична оцінка функціональних зон організації, призначена для виявлення її сильних і слабких сторін.

Управлінське рішення - вибір, котрий повинен зробити керівник для виконання зумовлених посадою обов'язків.

Управлінські процедури - сукупність стандартизованих дій, що виконуються керівниками організації на основі формалізованих вказівок для реалізації стадій управлінського циклу.

Ф

Фізична (портретна) модель - представляє об'єкт дослідження за допомогою його збільшеного або зменшеного опису.

Фондовіддача - це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Фондомісткість - характеризує вартість основних виробничих засобів (основного капіталу) на одиницю обсягу виробництва продукції.

Формальні групи – робочі колективи, які формуються керівництвом організації для виконання визначених функцій.

Формулювання гіпотези - встановлення взаємозв'язку між компонентами проблеми.

Функціональна відповідальність - зобов'язання виконавця застосувати наявні фахові знання для виконання дорученого завдання визначеним способом протягом визначеного періоду часу та в межах наданих організацією повноважень.

Функціональна департаменталізація - процес групування персоналу за тими широкими роботами, які він виконує, шляхом розподілу організації на окремі елементи, кожний з яких має своє конкретне завдання та обов'язки.

Функціональна команда – різновид робочої команди, усі члени якої працюють в одному функціональному підрозділі фірми.

Функціональний конфлікт - призводить до підвищення ефективності організації.

Функціональні обов'язки посадової особи - перелік дій, які мають бути виконані даною посадовою особою для досягнення чітко визначеного кінцевого результату.

Функціональні повноваження - функції управління поділяються не за об'єктами, а за спеціальностями: кожний менеджер керує діяльністю всіх працівників організації у межах своєї компетенції.

Функція організування - вид управлінської діяльності, спрямований на формування структури управління організацією та встановлення у ній системи зв'язків і відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей.

Х

Харизма - особистісна характеристика, завдяки якій людина оцінюється як наділена надприродними, надлюдськими або унікальними силами та властивостями, не притаманними іншим людям.

Ц

Централізовані організації – організації, керівництво вищої ланки яких залишає за собою основну частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень.

Центри прибутку - центри відповідальності в організації, для яких здійснюється відокремлений облік витрат та доходів, а результати діяльності такого підрозділу оцінюються як різниця між його доходами та витратами.

Цілевизначення - послідовність дій керівника спрямованих на формулювання конкретних вимірюваних результатів управлінської діяльності (діяльності організації), їх ранжування за рівнем складності та важливістю, визначення переліку робіт, необхідних для виконання, та структурування цих робіт у вигляді складної мережевої системи динамічних підзадач із визначенням часу початку та завершення робіт, послідовності їх реалізації та засобів контролю якості виконання робіт.

Цілі (мета) організації - конкретні результати діяльності, які не суперечать між собою, є реальними і досяжними, визначеними у часі та вимірними у кількісних або якісних показниках.

Ціннісна орієнтація - вибіркове ставлення до носія цінності, який може бути реальним предметом задоволення потреб окремої людини чи соціальної спільності; вона дозволяє судити про ступінь втілення соціально необхідних норм, регламентацій, зразків поведінки в індивідуальній свідомості.

Ш

Школа наукового управління – досліджувала можливості застосування наукових методів в організації праці робітників, приділяла особливу увагу нормуванню праці, визначенню системи винагород і покарань, відбору та навчанню робітників.

Школа людських відносин - система поглядів на менеджмент, що досліджували переважно проблеми індивідуальної психології працівників організації.

Школа науки управління (кількісний підхід) - система поглядів на менеджмент, що розглядали управління як систему математичних моделей та процесів. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Школа організаційної поведінки - система поглядів на менеджмент, що концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Я

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень - використовують у випадку, якщо фактори впливу на прийняття рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони не піддаються кількісному вимірюванню.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

А		
	Апарат	
	адміністративний	192
	Ансамбль	
	мотиваційний	234, 235
Б		
	Бюджет	174
	Бюджетування	108
В		
	Винагородження	215, 216, 218
	Відповідальність	183, 184
	Влада	183, 290, 291, 306
	законна	295
	примусова	293
	експертна	298
	особистого прикладу	296
	винагородження	294
	Вплив	290-299
Г		
	Група	315, 316, 319
	керівника	
	робоча	
	цільова	
Ґ		
	Ґратка	
	Управлінська	307, 308
Д		
	Делегування	183, 184, 185, 190, 191, 193
	Департаменталізація	198
	Дерево рішень	140, 141
Е		
	Ефект	13, 331
	системний	69
	Ефективність	13, 329, 331
Є		
	Єдиноначальність	61, 191
З		
	Закон	87, 88, 90, 91, 92, 93
	Закономірність	94

	Засіб	
	підкріплення	237
	передачі інформації	265, 266
I		
	Інформація	11, 29, 66, 68, 121, 130, 143, 259, 262
	конфіденційна	262
	публічна	262
	релевантна	260
	службова	262
	таємна	262
К		
	Канал	265, 266, 267
	Керівники	
	вищої ланки	27, 42
	низової ланки	26, 27, 28
	середньої ланки	26, 27, 48
	Команда	315
	міжфункціональна	
	функціональна	
	робоча	
	самоврядна	
	Контроль	
	підсумковий	253
	попередній	252
	поточний	253
	бюрократичний	249
	клановий	249
	ринковий	249
	Контролювання	59, 249, 252, 253
	Конфлікт	274, 275
Л		
	Лідерство	290, 300, 303, 306
М		
	Модель	31, 32, 144
	Моделювання	32
	Мотив	214
Н		
	Навички	27
	концептуальні	28
	комунікаційні	28
	технічні	28
	Носій інформації	262

О

Організація	23
брунькова	201, 202
децентралізована	208
централізована	207

П

Підхід	
кількісний	64
системний	65
процесний	69
ситуаційний	71
Повноваження	183, 184, 185, 186, 187, 190, 191
Політика	173
Потреби	213
первинні	214, 226, 227, 228, 230, 231
вторинні	214, 226, 227, 228, 230, 231

Р

Рішення	129, 130, 133, 134
Роль	28
Командна	319

С

Система	
відкрита	66
закрита	66
управління	68
Стиль	
автократичний	302, 304
демократичний	302
ліберальний	302
Стимулювання	
жорстке	222
ліберальне	223

Ф

Функція менеджменту	
аксіологічна	98
аналітична	98
методична	99
методологічна	98
описова	98

Х

Харизма 297

Ц

Цілевизначення 124

Ш

Школа
наукового управління 55
класична 59
неокласична 63

Навчальне видання

Бардась Артем Володимирович

Бойченко Микола Вікторович

Дудник Алла Вікторівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Друкується у редакційній обробці авторів.

Підписано до друку 26.09.2012. Формат 30×42/4
Папір офсет. Ризографія. Ум. друк. арк. 21,4.
Обл.-вид. арк. 21,4. Тираж 100 пр. Зам. №

Підготовлено до друку та видруковано
у Державному ВНЗ «Національний гірничий університет».
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1842 від 11.06.2004.

49005, м. Дніпропетровськ, просп. К.Маркса, 19.