

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА

**О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська,
В. С. Шевченко**

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання
спеціальності 0501 “Економіка і підприємництво”

УДК 65.012.32(075.8)

ББК 65.290-2я73

О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко,
Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво” – Харків: ХНАМГ, 2008

Навчальний посібник максимально адаптований до дисциплін фаху “Економіка і підприємництво”. Розглядаються сутність менеджменту як діяльності, науки, мистецтва, досліджено процес підготовки та методи прийняття раціональних управлінських рішень і підвищення їх якості; розглянуті методи визначення ефективності управління організацією.

Призначений для студентів напрямку 0501 “Економіка і підприємництво”

Рецензент: к.е.н., доц. Г.В.Висоцька

Рекомендовано кафедрою управління проектами в міському господарстві і будівництві, протокол № 4 від 21 грудня 2007 р.

Зміст

Вступ	6
.....	
Модуль 1.	8
Менеджмент	
ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту	8
УНЕ 1. Поняття й сутність менеджменту	8
1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління.....	8
1.2 Вимоги, пропоновані до сучасного менеджменту.....	14
1.3 Менеджмент як система наукових знань.....	18
1.4 Закони, закономірності й основні принципи менеджменту...	20
УНЕ 2. Розвиток науки управління	26
1.1 Школа наукового менеджменту.....	27
1.2 Адміністративне управління (класична школа).....	32
1.3 Принципи управління А. Файоля.....	33
1.4 Концепція управління з позиції психології й людських відносин.....	34
1.5 Концепція управління з позиції науки про поведінку.....	35
1.6 Емпірична школа керування.....	36
1.7 Школа соціальних систем.....	38
1.8 Сучасні напрямки менеджменту.....	40
Завдання для перевірки знань.....	41
Література.....	43
ЗМ 1.2 Функції й процеси в менеджменті	44
УНЕ 1. Основи теорії прийняття управлінських рішень	44
1.1 Види управлінських рішень.....	44
1.2 Технології прийняття рішень.....	46

1.3 Рівні прийняття рішень у менеджменті.....	52
УНЕ 2. Методи та моделі обґрунтування управлінських рішень...	54
1.1 Типи моделей і процес їхньої побудови.....	54
1.2 Методи прийняття управлінських рішень.....	57
Завдання для перевірки знань.....	62
Література.....	64
...	
УНЕ 3. Планування в організації.....	65
1.1 Поняття планування і його основні принципи.....	65
1.2 Прогнозування.....	68
1.3 Методи планування.....	70
1.4 Перспективні плани.....	73
1.5 Поточне планування.....	76
Завдання для перевірки знань.....	78
Література.....	80
...	
УНЕ 4. Організація як функція керування.....	81
1.1 Поняття організації взаємодії як функції менеджменту.....	81
1.2 Види організаційних повноважень.....	82
1.3 Типи організаційних структур керування.....	84
Завдання для перевірки знань.....	93
Література.....	95

...	
УНЕ 5. Мотивація	96
.....	
1.1 Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.....	96
1.2 Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).....	101
1.3 Змістовні теорії мотивації.....	104
1.4 Процесні теорії мотивації.....	106
Завдання для перевірки знань.....	109
Література.....	112
...	
УНЕ 6. Управлінський контроль	113
1.1 Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.....	113
1.2 Етапи процесу контролю.....	117
1.3 Зовнішній і внутрішній контроль.....	120
Завдання для перевірки знань.....	122
Література.....	124
...	
УНЕ 7. Лідерство	125
1.1 Джерела влади менеджерів.....	125
1.2 Основні підходи до проблеми лідерства.....	127
1.3 Особливості лідера.....	128

Завдання для перевірки знань.....	131
Література.....	133
...	
УНЕ 8. Комунікації в управлінні.....	134
1.1 Комунікації в системі керування.....	134
1.2 Міжособистісні комунікації.....	137
1.3 Організаційні комунікації.....	139
Завдання для перевірки знань.....	142
Література.....	144
...	
ЗМ 1.3 Ефективність керування.....	145
УНЕ 1. Ефективність керування.....	145
1.1 Сутність, критерії й показники ефективності керування.....	145
1.2 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.....	147
1.3 Методи розрахунку ефективності системи керування.....	151
1.4 Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалювання керування.....	152
Завдання для перевірки знань.....	154
Література.....	156
...	
Загальна література.....	157

Вступ.

Процес підготовки кадрів у системі вищої професійної освіти поряд із загальнопрофесійною дисципліною «Менеджмент» включає також вивчення таких дисциплін, як теорія організації, організаційна поведінка, інноваційний менеджмент, керування персоналом, розробка управлінського рішення й ін. У всіх цих дисциплінах тією чи іншою мірою висвітлюються питання організаційної функції менеджменту. Важливість цих питань у системі знань менеджера не підлягає сумніву. Більше того, важко уявити собі керування без організаційної діяльності. Кожну справу, перш ніж нею управляти, треба організувати, а потім постійно підтримувати організацію в стані, адекватному умовам і вимогам ринку.

Організація як специфічна область діяльності менеджменту проявляє себе й у якості однієї з функцій керування, і у вигляді організаційного проектування (прийняття рішень по вдосконалюванню організації), у сучасних умовах останнє здобуває особливе значення й актуальність. Організаційне проектування й удосконалювання організації виступають як частина інноваційного або інвестиційного проектування і як неодмінна умова реалізації того й іншого, але також вносять самостійний вклад у підвищення ефективності підприємства (організації) за рахунок росту продуктивності праці, зниження витрат виробництва й т.п. В умовах гострого дефіциту капіталовкладень у реконструкцію або технічне переозброєння підприємства удосконалювання організації стає одним з радикальних способів виживання й розвитку. Будь-яка реструктуризація, природно, супроводжується й перетворенням організації. Разом з тим, при всій значимості цих питань у науковій і навчальній літературі їм не приділяється достатньої уваги. Частина з них висвітлюється в різних підручниках по менеджменту, однак спеціальної навчальної літератури, присвяченій проблемі організації як специфічної області діяльності, поки, на жаль, мало.

У даному посібнику розпочата одна з перших спроб представити питання організації в сконцентрованому виді, охопивши тематику теорії організації, організаційної поведінки. Особлива увага приділяється питанням

організаційного проектування, технології розробки й прийняття організаційних рішень, керування організаційним розвитком і формування організаційної культури. В основу викладу й визначення багатьох понять автор покладає системний підхід до організації. Із цих позицій він пропонує читачеві по-новому глянути на деякі відомі або звичні явища в управлінні, на роль менеджменту й процеси самоорганізації. Контрольні завдання, логічні й практичні завдання для самопідготовки, а також аналіз конкретних ситуацій і ділові ігри, запропоновані автором, дозволяють тому, кого навчають, перейти від теорії до її практичного застосування. Автор як би пропонує читачеві не тільки засвоювати, але й практично розвивати отримані знання.

Ціль курсу - дати читачеві основи теоретичних знань і показати область їхнього застосування; сформувати уявлення о суміжних дисциплінах, які дозволяють поглибити вивчення предмета; нарешті, сформувати або вдосконалити його професійні навички в організаційній діяльності менеджменту. Посібник являє собою підручник для вищих навчальних закладів і системи додаткової професійної освіти. Її з інтересом і користю для себе прочитають керівники й фахівці (практикуючі менеджери), а також викладачі, що читають курс «Менеджмент».

ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту

УНЕ 1. Поняття і сутність менеджменту.

- 1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління
- 1.2 Вимоги до сучасного менеджменту.
- 1.3 Менеджмент як система наукових знань.
- 1.4 Закони, закономірності й основні принципи менеджменту.

1.1 Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління

Розвиток ринкових відносин в Україні сприяє підвищенню ролі менеджменту. У сучасних умовах менеджмент розглядається як один з базисних елементів економіки поряд із землею, капіталом і кадрами.

Сучасний менеджмент - особлива галузь знань. Без глибокого оволодіння менеджментом неможливо ефективно управляти організацією.

Менеджмент по-англійськи означає керівництво. Цим терміном характеризують специфічний різновид управлінської діяльності й вивчаючи її науку. В англійських країнах менеджментом називають також групу керівників.

Специфіка менеджменту як діяльності полягає в обумовленості прийнятих в його рамках рішень винятково вимогами ринку, ситуацією, їхньою незалежністю від яких-небудь вищих інстанцій. Це можливо для комерційних фірм; некомерційних організацій, що надають платні послуги (наприклад, освітні, медичні та ін.), їхніх підрозділів, а також для самостійної діяльності, не зв'язаної безпосередньо із створенням і функціонуванням якихось структур (організація платних виступів артистів, спортсменів і т.п.). Процеси управління, здійснювані державними органами, не можуть бути названі менеджментом.

Перед менеджментом як діяльністю стоять два завдання: 1) тактичне (підтримка стабільності роботи фірми й всіх її елементів); 2) стратегічне (розвиток фірми й переведення її в якісно новий стан).

Менеджмент як наука вивчає відносини, що складаються в процесі управлінської діяльності (організація, постановка цілей, планування; видача розпоряджень; координація роботи; контроль, оцінка, винагорода й т.п.).

Зміст менеджменту поданий на рис. 1.1.

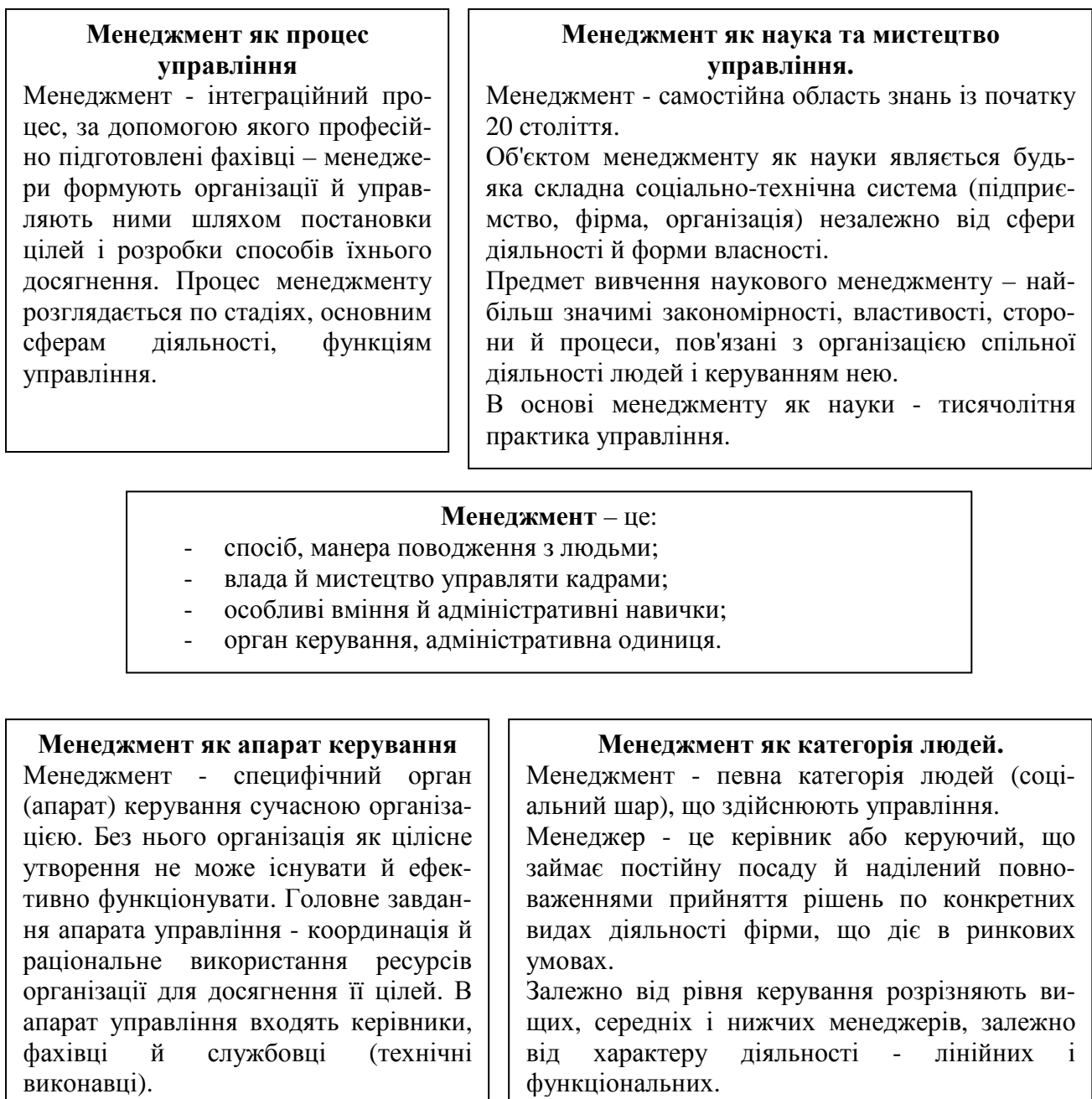


Рис. 1. - Зміст менеджменту.

Сутність будь-якої діяльності (в тому числі управлінської) проявляється в її функціях, тобто основних завданнях загального характеру, що виникають у процесі праці, які вона постійно вирішує.

Загальні функції менеджменту, які відображають його суть, були сформульовані в 1916 р. А. Файоєм, який виділив у якості таких організацію, планування, координацію, контроль і розпорядження. Сьогодні до них можна додати мотивацію персоналу, розвиток.

Ці функції здобувають конкретну специфіку, по-своєму реалізуючись на кожному рівні управління (організація, підрозділ, індивід) і в кожній сфері (основна діяльність, персонал, фінанси, ринок, постачання й збут, забезпечення інформацією, нововведення та ін.). Відповідно до цього виділяють наступні різновиди менеджменту:

1) *виробничий менеджмент* вирішує завдання визначення оптимального обсягу й структури випуску продукції, застосовуваної технології, раціонального завантаження обладнання; розміщення людей; усунення збоїв і неполадок; поточного контролю; керівництва персоналом, вирішення конфліктів і т.п.;

2) *постачальницько-збутовий менеджмент* орієнтований на організацію укладання господарських договорів, закупівлі, доставки й зберігання сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, зберігання і відправлення готової продукції покупцям;

3) *інноваційний менеджмент* має своїм об'єктом процес наукових досліджень, прикладних розробок, створення дослідних зразків і впровадження новинок у виробництво;

4) *маркетинг-менеджмент* займається питаннями вивчення ринків, попиту, що існує, і перспективного попиту на продукцію, розробкою з урахуванням цього виробничої, цінової й рекламної політики стратегії;

5) *менеджмент персоналу* вирішує завдання підбору, розміщення, навчання, підвищення кваліфікації працівників; вибору методів їхньої винагороди й стимулювання; створення сприятливого морально-психологічного клімату й допомоги у вирішенні трудових суперечок і конфліктів; поліпшення умов праці й побуту працівників; підтримки контактів із профспілковою організацією;

б) *фінансовий менеджмент* пов'язаний зі складанням бюджету й фінансового плану організації, формуванням і розподілом її грошових ресурсів, оцінкою поточного й перспективного фінансового стану, вживанням необхідних заходів щодо їх зміцнення;

7) *еккаунтінг-менеджмент* управляє процесом збору, обробки й аналізу даних про роботу організації, їхнього порівняння з вихідними й плановими показниками, результатами інших організацій з метою своєчасного виявлення проблем, розкриття резервів для більш повного використання наявного потенціалу.

Управлінням у широкому значенні називається діяльність з впорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої дезорганізації і приведення в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку й зміни середовища.

Відповідно управління буває технічним, природним або соціальним. Об'єктом останнього є люди і їхня спільна діяльність, яку необхідно узгоджувати за допомогою особливих механізмів (влада, планування, контроль та ін.).

Оскільки кожна людина індивідуальна, має особливий характер, психологічні якості та ін., її реакція на керуючий вплив є суб'єктивною й важко передбачуваною. Це робить соціальне управління досить складним процесом з невизначеними результатами.

Соціальне управління сьогодні може набути класифікувати за наступними підставами:

- об'єктом (людство, державна освіта, регіон, група організацій, самостійна організація, її частина (підрозділ), група людей, окрема людина);

- сферою (управління державними, комерційними, політичними, творчими, релігійними організаціями, установами соціальної сфери і т.п.);

- методами впливу на об'єкти (адміністративно-командне, демократичне управління, самоврядування);

- змістом (загальне управління; управління організацією технологічних процесів; управління людьми; управління рухом інформації; управління ринковим поведінням; управління фінансовими потоками та ін.);

- залежно від періоду, на який поширюється управлінська діяльність, виділяють поточне й перспективне управління.

Будь-яке управління зводиться до прийняття рішень, їхньої реалізації, контролю над ними й включає наступні етапи:

1. одержання і оцінка необхідної інформації;
2. її аналіз, вироблення й прийняття рішень;
3. контроль отриманих результатів, внесення корективів у хід подальшої роботи.
4. винагорода або покарання виконавців.

Управлінський процес поєднує в собі такі моменти, як управлінська праця, її предмет і засоби, і реалізується в певному продукті.

Предметом праці в управлінні є інформація про ситуацію або проблему, а продуктом – управлінське рішення, що також являє собою інформацію, але вже перетворену, придатну для практичного використання.

До заходів управлінської праці належить все те, що сприяє здійсненню операцій з інформацією (комп'ютери, телефони, авторучки, папір та ін.).

Управлінська праця є різновидом праці *розумової, що* являє собою сукупність *нервово-психічних зусиль*. Виділяють три її різновиди:

1) **евристична праця** спрямована на вивчення проблем і розробку варіантів їхнього вирішення, вона виконується керівниками й фахівцями;

2) **адміністративна праця** пов'язана з поточною координацією діяльності підлеглих, їхнім контролем, оцінкою, віддачею розпоряджень виконавцям, інструктуванням, заохоченням, покаранням та ін. Вона виконується тільки керівниками;

3) **операторна праця** складається з операцій по технічного забезпечення виробничих і управлінських процесів необхідною інформацією (оформлення, розмноження, сортування і зберігання документів; збір даних; їхня обробка по заданому алгоритмі і т.п.). Її здійснюють фахівці й технічні виконавці.

Процес управлінської праці складається з окремих **операцій**, таких як слухання, читання, говоріння, спостереження за діями різних приладів, мислення і т.п., поєднаних у **роботі**.

Управлінська праця за своєю природою є складною, що обумовлено декількома обставинами:

– по-перше, масштабами, кількістю і структурою розв'язуваних проблем, зв'язків між ними, розмаїтістю застосовуваних методів, організаційних принципів;

– по-друге, необхідністю самостійно й часто без зволікання приймати нові, нетрадиційні рішення, часом в умовах відсутності інформації, невизначеності або ризику;

– по-третє, відповідальністю за основні й побічні наслідки цих рішень, що торкаються не тільки тих або інших матеріальних ресурсів, але й найчастіше здоров'я й навіть життя людей.

1.2 Вимоги до сучасного менеджменту.

Управління — специфічний вид людської діяльності, що виділився в ході поділу й кооперації суспільної праці.

Менеджер — це член організації, який здійснює управлінську діяльність і вирішує управлінські завдання. З повною відповідальністю можна стверджувати, що менеджери є ключовими людьми в організації. Організація в умовах ринкової економіки не може існувати без менеджерів. Для цього існує ряд причин:

- менеджери забезпечують виконання організацією її основного призначення;
- менеджери проектують і встановлюють взаємодію між окремими операціями й діями, виконуваними в організації;
- менеджери розробляють стратегії поведінки організації в оточенні, що змінюється;
- менеджери забезпечують інтереси осіб і установ, які контролюють організацію і є власниками її основного капіталу
- менеджери є основною інформаційною ланкою зв'язку організації з оточенням;
- менеджери відповідають за результати діяльності організації;
- менеджери офіційно представляють організацію в церемоніальних заходах.

Сутність і управлінські функції менеджера

Однак не всі менеджери відіграють однакову роль в організації, завдання, розв'язувані різними менеджерами, далеко не однакові й, нарешті, функції, виконувані окремими менеджерами, теж не ідентичні.

Будучи суб'єктом здійснення управлінської діяльності, менеджери відіграють в організації ряд різноманітних ролей. Серед них можна виділити 3 ключові ролі:

– по-перше, це роль з прийняття рішень, яка полягає в тому, що менеджер визначає напрямок руху організації, вирішує питання розподілу ресурсів, здійснює поточні коректування і т.п. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер. Але будучи наділеним правом ухвалення рішення, менеджер також відповідає за наслідки цього рішення. Тому менеджер повинен не тільки вміти вибрати найкращий варіант. Це може зробити фахівець з підготовки рішень або навіть машина. Менеджер повинен зважитися на те, щоб ризикнути повести керований ним колектив у певному напрямку. Це найчастіше зробити набагато важче, ніж розрахувати оптимальне рішення;

– по-друге, *це інформаційна роль*, яка полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище, поширює інформацію у вигляді фактів і нормативних установок і, нарешті, роз'ясняє політику й основні цілі організації. Від того, наскільки менеджер володіє інформацією, наскільки він може ясно й чітко доводити інформацію до членів організації, сильно залежить результат її роботи.

– по-третє, *менеджер виступає в ролі керівника*, який формує відношення всередині й поза організацією, що мотивує членів організації на досягнення цілей, що координує їхні зусилля і, нарешті, він виступає як представник організації. Менеджер повинен бути керівником, за яким люди готові йти. Підтримка членами колективу свого керівника в сучасних умовах є тією базою, без якої жоден менеджер, яким би гарним фахівцем він не був, не зможе успішно управляти своїм колективом.

Відповідно до підходу, що дістав у нас велике поширення, управлінських працівників за їхньою функціональною *роллю* у процесі управління підрозділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців).

Менеджер — це керівник або керуючий, наділений повноваженнями в області прийняття рішень з конкретних видів діяльності фірми, що функціонує в ринкових умовах. Він наділений відносною фінансовою самостійністю в підборі й оцінці своїх працівників.

Відмінність менеджера від господарського керівника полягає в тому, що:

- керівник відповідає за діяльність всієї фірми, менеджер відповідає за певні напрямки діяльності;
- якщо керівник переважно знає, що потрібно зробити, то менеджер зобов'язаний дати програму, як це треба зробити;
- якщо керівник в основному займається розробкою стратегічних, представницьких, посередницьких питань, координує, направляє у взаємодії із зовнішнім середовищем бізнес, менеджер діє через розробку програми цієї взаємодії аж до одержання прибутку;
- менеджер, на відміну від господарського керівника, повинен вирішувати нетрадиційні, інноваційні завдання безпосередньо, а керівник це робить через підлеглих;
- менеджер одержує заробітну плату за результати праці, а керівник - за посаду;
- авторитет менеджера визначається його професіоналізмом і результатами праці, неформальним відношенням до нього персоналу, а авторитет керівника визначається посадою, його службовим становищем, званнями, заслугами і т.п.

Фахівці-працівники, які виконують певні функції управління, аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня.

До *фахівців належать* економісти, бухгалтера, юристи та ін. Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах твердих обмежень, якими можуть виступати накази й розпорядження керівників, техніко-технологічні нормативи й організаційні регламенти діяльності, чіткі кваліфікаційні вимоги щодо спеціальних знань. В їхній діяльності переважають логічні операції, що, втім, не виключає творчості.

Службовці (технічні виконавці) — працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників. Вони покликані виконувати інформаційно-

технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. До них належать секретарі, друкарки, архіваріуси та ін. Специфіка їхньої діяльності полягає в тому, що в ній використовуються стандартні процедури й операції, які більшою мірою піддається нормуванню.

Професійні й особистісні якості менеджера.

Рішення, прийняті менеджерами, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, але й від особистісних якостей, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. *Коли* при ухваленні рішення використовується весь цей арсенал, розмову можна вести про мистецтво управління.

У світлі цього для сучасного менеджера процес *формування себе як особистості* включає:

- 1) пізнати механізм самоврядування;
- 2) бути інтелігентною людиною, виховати в собі інтелігента;
- 3) бути культурною людиною;
- 4) бути духовно багатою особистістю.

Одним з основних законів менеджменту є єдність слова й справи, обов'язок і точність у взаєминах з партнером. Слово бізнесмена повинне бути нерушимим, інакше з ним ніхто не буде мати справи.

Основні причини розриву слова й справи:

- недостатнє знання реального стану й можливості об'єкта, яким управляє менеджер;
- невміння вибрати оптимальний варіант вирішення проблеми;
- невміння передбачати результати своїх дій і бачити події у віддаленій перспективі;
- звичка жити тільки сьогоднішнім днем, невміння раціонально організувати поточні дії підлеглих;

- відсутність гнучкості й оперативності в маневруванні ресурсами;
- неадекватність у зіставленні кінцевих результатів із плановими завданнями підлеглих.

Що ж дає менеджмент підприємству, фірмі, компанії для зміцнення позицій на ринку?

По-перше, підвищення ефективності виробництва, насамперед продуктивності праці. Адже прибуток - не причина існування підприємства, а результат здійснення функцій (маркетинг, інновації, продуктивність) персоналом, об'єднаним завдяки менеджменту в єдину систему. Менеджмент забезпечує вільне спілкування персоналу на підприємстві по вертикалі й горизонталі.

По-друге, менеджмент дає можливість уникнути фінансових потрясінь в умовах ринку. Справа в тому, що в умовах конкуренції важливо не стільки дістати прибуток, скільки створити умови для подальшого функціонування підприємства.

По-третє, менеджмент знижує рівень соціальної напруженості на підприємстві й у суспільстві. Управлінська діяльність покликана всіляко пом'якшувати, а в ідеалі - усувати конфлікти між керівниками й працівниками.

1.3 Менеджмент як система наукових знань

Сучасний менеджмент ототожнюють з теорією управління. Але це далеко не так. Завданням вивчення «теорії управління» є: пізнання системи управління; засвоєння методів і принципів управління. Теорія керування спрямована на пізнання самої системи принципів і методів управління в рамках конкретної системи.

Сьогодні перед кожним підприємством, незалежно від форм власності, перед кожним керівником стоять принципово нові завдання.

Вивчення менеджменту дає можливість навчитися управляти більш успішно, удосконалювати діючу систему управління. В умовах ринку менеджеру слід по-новому будувати відносини зі своїми підлеглими. Поряд з

адміністративними методами все частіше використовується людський фактор з орієнтацією на конкретну людину.

Основними розділами менеджменту є: організація, мотивація, комунікації, керування конфліктами, моделі й методи прийняття рішень, менеджмент персоналу й самоменеджмент.

Менеджмент набув статус науки тільки в кінці 19 ст. У ньому сформувалися самостійні школи управління, які акцентували увагу на різних аспектах управлінської діяльності.

Наука менеджменту є інтегрованою, тобто багатогалузевою, різноплановою. Якщо сюди додати більш спеціальні галузі (економічні, правові, фінансово-банківські аспекти менеджменту), то вийде справжній конгломерат цілого ряду наук, систематизований під кутом зору ефективного управління. Ця обставина є головною причиною того, що існує багато визначень і тлумачень менеджменту як науки: від зведення менеджменту винятково до ринкових механізмів і економічних закономірностей до заміни його розглядом психологічних проблем управління.

Сучасні підходи до менеджменту характеризують його як тип управління, що відповідає сучасним потребам ринкової економіки. Залежно від того, що є пріоритетним у засобах управління, виділяють такі види управління, як адміністративне, економічне, соціально-економічне, технократичне.

Менеджмент, крім того, розглядається в чотирьох основних аспектах: як область наукового знання (тоді в ньому виділяють предмет, розділи, види, об'єкт, суб'єкт управління); як особливий вид професійної діяльності (специфіка управлінської праці, менеджмент у різних галузях і т.д); як певний соціально-професійний прошарок (описують його роль у досягненні організацією своїх цілей, соціальні установки, розвиток кар'єри і т.д); як комплекс спеціальних дисциплін (наводять освітні стандарти й програми і т.д.).

Люди, які реалізують процес управління організацією, почасти діють ініціативно, почасти опираючись на наявний запас знань з менеджменту - це менеджери або керуючі. Поняття керуючий відноситься до посадової особи, яка

займає певний щабель в управлінській ієрархії, то менеджер - це такий керівник, що пройшов спеціальну підготовку в області менеджменту. У світовій практиці склався стандарт на перелік дисциплін, включених у програми менеджерів: облік (экзаунінг); маркетинговий цикл; господарське право й арбітраж; відповідно менеджмент; керування операціями; комп'ютерні науки.

1.4 Закони, закономірності й основні принципи менеджменту

В основі менеджменту лежить система економічних законів, закономірностей і принципів управління в умовах ринкових відносин. Закони й закономірності мають об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомлене використання економічних законів, здійснюючись через управління, дозволяє привести діяльність людей, у відповідність з об'єктивними умовами розвитку. Саме менеджер вибирає оптимальний варіант управлінського рішення.

Всі закономірності управління можна розділити на дві групи. До першої належать закономірності, властиві управлінню взагалі як цілеспрямованому впливу, до другого - закономірності менеджменту.

Управління виробництвом має двоїтий характер. З одного боку, управління виражає об'єктивний процес керівництва працею працівників з виробництва споживчих цінностей, тобто виступає як потреба виробництва (відносини управління обумовлені спільною працею); з іншого – це виробничі відносини сторін у процесі створення вартості. Сторони - це роботодавець і найманий робітник, які вступають один з одним у відносини власності. Відповідно до цього управління виробництвом розглядається у двох аспектах: організаційно-технічному й соціально-економічному. У першому випадку під управлінням розуміється об'єднання праці всіх працівників на базі організованої системи машин і технічних засобів. Його завдання - з'єднати працю працівників із предметами й знаряддями праці, встановити певні пропорції, режими й зв'язки у виробництві. Через організаційно-технічний напрямок розкривається зміст управління і склад його елементів.

Соціально-економічний аспект полягає в тому, що власник засобів виробництва здійснює процес виробництва не тільки у своїх інтересах, але й в інтересах об'єднаних для спільної праці працівників і суспільства в цілому.

Розрізняють загальні й специфічні закони управління.

До загальних законів управління належать:

- закон спеціалізації управління;
- закон інтеграції управління;
- закон економії часу.

Деякі дослідники (Р.С. Седегов, Б.Д. Семенов) до законів управління відносять також закон оптимального сполучення централізованого й децентралізованого управління і закон демократизації управління. Ми їх відносимо до принципів управління.

Дамо коротку характеристику трьох цих законів.

Закон спеціалізації управління. Сучасне виробництво засноване на використанні новітніх технологічних процесів, технічних засобів, високого ступеня організації виробництва й праці, інформаційних систем. Для управління таким виробництвом необхідні вузькоспеціалізовані знання й навички в різних галузях науки й техніки, що приводить до розчленовування загальних функцій, їхньому прояву в конкретних умовах, на різних рівнях. Менеджмент включає економічні, соціально-психологічні, правові й організаційно-технічні аспекти, тому менеджери повинні мати високий професіоналізм в області кожного з цих напрямків.

Властиві ринковій економіці ризик і невизначеність ситуації вимагають від менеджерів самостійності й відповідальності за прийняті рішення, сприяють пошуку оптимальних організаційних і науково-технічних рішень.

Закон інтеграції управління. Інтеграція, тобто об'єднання у менеджменті впливає з потреби самого виробництва й управління їм. Це об'єднання, з

одного боку, спеціалізованих управлінських дій на різних етапах управління в єдиний управлінський процес, а з іншого – підрозділів, виробництв у єдиний виробничий організм - підприємство. Підприємства, у свою чергу, можуть об'єднуватися в різні організаційні форми ринкової економіки. Межі цього об'єднання регулюються ринковими відносинами виробництва й управління. Інтеграційні процеси здійснюються доти, поки вони сприяють високим темпам нововведень, мобільності, технологічній переорієнтації, впровадженню винаходів, високому рівню зайнятості в умовах гострої конкурентної боротьби.

Як інтегруючі фактори можуть виступати мета, завдання, інтереси, необхідність підтримки життєдіяльності й розвитку системи, вимоги ринку.

Інтеграція здійснюється шляхом установлення тимчасових і постійних зв'язків на всіх рівнях прояву функції управління і інформаційного забезпечення. На інтеграційні процеси можуть впливати внутрішні й зовнішні змінні.

Закон економії часу. Закон економії часу справедливий не тільки для сфери матеріального виробництва. Усяка економія, в кінцевому підсумку, зводиться до економії часу. Це положення характерно для менеджменту, де цей закон виступає як закон управління часом.

Ефективність управління й, отже, досягнення поставленої мети залежить від швидкості реакції менеджера на потреби ринку й мобілізації внутрішніх і зовнішнього перемінних чинників для задоволення цих потреб. Вирішення будь-якого питання в менеджменті в більш короткий час, ніж конкуруючою стороною, завжди впливає на кінцеві результати діяльності фірми. У глобальних масштабах закон економії часу може впливати на рівень економічного розвитку регіону або країни в цілому.

Принципи менеджменту

Управління здійснюється за допомогою основних вихідних положень, правил, названих принципами менеджменту, якими керуються керуючі органи. У них відображається дія об'єктивних законів і практика управління, а також визначаються вимоги до конкретної системи, структури й організації менеджменту. Відповідно до цих вимог утворюються органи управління, установлюються взаємини між рівнями управління, між організаціями й державою, застосовуються ті або інші методи управління.

Кожний рівень економічного механізму менеджменту має свої принципи (правила, підходи). Так, для внутріфірмового управління характерні принципи централізації і децентралізації, їхнє сполучення, орієнтація на довгострокові цілі розвитку, участь працівників в управлінні, принцип планованості та ін. Всі вони складають групу структурно-функціональних принципів управління. Друга група принципів – принципи управління виробництвом, третя — принципи управління персоналом.

Може бути й інша класифікація.

Провідним принципом менеджменту виступає принцип оптимального сполучення централізації й децентралізації управління. При застосуванні цього принципу вирішується проблема розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні супідрядності. Найбільш прийнятним вважається варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються низовій ланці управління. Це вимагає прояву високого ступеня координації на всіх рівнях господарювання.

Оптимальне сполучення централізації і децентралізації в менеджменті засновано на застосуванні принципів єдиноначальності й колегіальності. Єдиноначальність полягає в тому, що всю повноту

відповідальності за роботу організації несе одна особа — президент фірми, директор, керуючий. Відповідно до принципу єдиноначальності кожний працівник повинен строго відповідати за довірену йому ділянку роботи.

Колегіальність припускає залучення до вироблення управлінських рішень керівників різних підрозділів. Завдяки колегіальності забезпечується більш високий ступінь об'єктивності й обґрунтованості рішень, що сприяє їхній успішній реалізації. Рішення можуть прийматися й колективами, наприклад зборами акціонерів, де вони приймаються більшістю голосів. Це різновид колегіальних рішень.

В американському менеджменті застосовуються принцип сполучення прав, обов'язків і відповідальності й принцип єдності команди. Принцип єдності команди потребує від керівника віддачі наказів і розпоряджень тільки своїм безпосереднім підлеглим.

У багатьох організаціях організаційна система ґрунтується на принципі централізації, при якому управління здійснюється з одного центра. Тут установлюється тверда регламентація центра. Підрозділи повністю позбавлені господарської самостійності. Ця форма властива невеликим компаніям, які спеціалізуються на випуску одного виду продукції з орієнтацією на місцевий або вітчизняний ринок. Президент компанії одночасно є і її керуючим. Він звичайно має двох заступників (віце-президентів) один з яких відає питаннями виробництва й технології, інший - збутом продукції. Більш складним є управління великою фірмою, яка випускає один вид продукції. У веденні президента перебувають тільки загальні питання управління. Віце-президенти управляють секторами і за допомогою керуючих.

Ще більше ускладнюється управління централізованою фірмою, якщо вона спеціалізується на декількох видах продукції. У цьому разі в підпорядкуванні віце-президентів перебувають вже керуючі за видами діяльності.

Централізована організаційна форма характеризується: перевагою функціональних служб перед службами підрозділів; наявністю безлічі функціональних служб; дослідницькими підрозділами в центральному апараті; центральним відділом збуту.

При *децентралізованій формі* управління виробничі підрозділи (відділення) користуються повною самостійністю і у сфері виробництва і в сфері збуту. Вища адміністрація здійснює контроль, координує роботу відділень і здійснює перспективне планування. Всі виробничі відділення перебувають на самофінансуванні. Децентралізована форма управління характерна для великих фірм, яке мають велику кількість підприємств з широкою номенклатурою товарів. Менеджмент сучасних великих фірм характеризується сполученням принципів централізації й децентралізації, коли за вищою ланкою управління закріплюються питання стратегічного характеру, а за низовими ланками – оперативне управління. Всередині фірми створюються автономні виробничі відділення, які самостійно виробляють, збувають продукцію і відповідають за одержання прибутку.

Активну життєву силу в сучасному виробництві має *принцип демократизації управління*. У результаті ускладнення процесу праці змінився підхід до робітника. Він стає суб'єктом виробничого процесу. У робітника з високим рівнем професійної кваліфікації, освіти й загальної культури виникає потреба брати участь в управлінні виробництвом. Поняття «промислова демократія» характеризує високий ступінь участі працівників в управлінні фірмою, партнерські відносини між підприємцем і робітником.

УНЕ 2 Розвиток науки управління

Відомо, що управління існувало ще в древньому Шумері. Однак управління в стародавності дуже відрізнялося від сучасного. Наприклад, було менше керівників середньої ланки, нечисленною була група керівників вищої ланки, які мали право приймати рішення. Дуже часто керівництво здійснювалося однією людиною. Є в історії і приклади організацій з формалізованими структурами, які управлялися так само, як вони управляються в наш час. Прикладом може бути римсько-католицька церква, де існує структура, установа ще засновниками християнства. Але до ХХ в. ніхто не замислювався над тим, щоб організаціями управляти системно. Розуміння цього виношувалося протягом тривалого часу, починаючи із середини ХІХ в. і до 20-х років ХХ в. Ідея про те, що управління саме може внести істотний вклад у розвиток і успіх організації, зародилася в США. Родоначальник наукового менеджменту Ф.У. Тейлор говорив, що «мистецтво наукового управління - це еволюція, а не винахід». Осмислена й цілеспрямована діяльність будь-якого колективу вимагає управлінського впливу в чотирьох його головних напрямках - планування, організація, керівництво й контроль.

Відправною точкою розвитку сучасного менеджменту вважають 1866 рік. Цього року бізнесмен Г. Таун виступив на зборах Американського товариства механіків-інженерів з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше говорилося про необхідність менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни. Доповідь зробила велике враження на присутнього на ньому інженер-механіка Ф.У. Тейлора й стала стимулом для створення ним теорії наукового менеджменту. До Ф.У. Тейлора поняття менеджменту мало досить узагальнений характер. Він уперше визначив його як «раціональну організацію взагалі» або «організацію виробництва» стосовно промислового підприємства. Теорія виникла в умовах монополістичного капіталізму. Ріст масштабів і концентрація виробництва вимагали стандартизації і уніфікації всього виробничого процесу. Подальше зростання ефективності виробництва стало немислиме без всебічної раціоналізації економіки, часу й ресурсів.

Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, доповнюючи один одного, створили теорію наукового менеджменту. Вони прийшли до створення теорії на основі своєї практичної діяльності, працюючи як інженери й адміністратори на промислових підприємствах. Потім апробовані емпіричним шляхом принципи привели до створення теорії.

Ф. Тейлор зосереджував свою увагу на цеховому управлінні Г. Емерсон і Г. Форд - на всьому виробничому процесі, А. Файоль займався організацією управлінської праці на вищих його рівнях. Всі вони працювали в одному напрямку й кожний з них привніс у науковий менеджмент щось нове.

В умовах адміністративно-командної системи більшість принципів наукового менеджменту були неприйнятні. Перехід до ринкової економіки дає простір для його застосування. Але не слід забувати, що всій його універсальності менеджмент - частина американської національної культури, що не дозволяє точно копіювати його в наших виробничих умовах.

1.1 Школа наукового менеджменту

Виникнення науки управління належить до кінця XIX - початку XX ст. Її засновником, як ми вже говорили, був американський інженер Ф.У. Тейлор (1856-1915).

Фредерик Уінслоу Тейлор народився 20 березня 1856 р. в американському місті Філадельфії в родині юриста. Збираючись піти по стопах батька, він в 1872 р. поступив в Академію П. Екзетера в Нью-Гемпширі, але, займаючись ночами, зіпсував собі зір і в 1875 р. влаштувався на роботу механіком у маленьку гідравлічну майстерню у Філадельфії. Потім була робота в Мідвейльській сталеливарній компанії на посаді головного інженера. У 1863 р. закінчив заочно технологічний інститут і одержав диплом інженера-механіка.

Працюючи на заводах сталеливарної компанії, Тейлор почав впроваджувати те, що згодом увійшло в його "систему «наукового менеджменту», ввів контроль за раціональним використанням

працевитрат, хронометраж. У 1903 р. вийшла його книга «Цеховий менеджмент», в 1911 р. - «Принципи й методи наукового менеджменту»

Головну увагу Тейлора було спрямовано на підвищення продуктивності праці, що, на його думку, повинна збагатити хазяїнів і робітників, але для цього необхідний переворот у психології і тих, і інших.

Тейлор висунув чотири основні риси наукової організації праці:

– по-перше, адміністрація бере на себе створення наукового фундаменту, що заміняє старі традиційні й суто практичні методи для кожної окремої дії у всіх різних різновидах праці, застосовуваних на підприємстві;

– по-друге, адміністрація провадить на основі науково встановлених ознак ретельний відбір робітників, а потім навчає і розвиває здатності кожного окремого робітника, у той час як раніше робітник сам вибирав собі спеціальність і сам навчався так, як вмів;

– по-третє, адміністрація здійснює довірче співробітництво з робітниками з метою досягнення відповідності принципів окремих галузей виробництва науковим принципам, які були нею раніше вироблені;

– по-четверте, встановлюється майже рівномірний розподіл праці й відповідальності між адміністрацією підприємства й робітниками. Адміністрація виконує ті види праці, для яких вона краще пристосована, ніж робітники, тоді як раніше майже вся праця й більша частина відповідальності були покладені на робітників.

Всі ці принципи здійснювалися стосовно до окремого підприємства. Вся система була спрямована на раціоналізацію праці. Можна виділити такі раціональні методи Тейлора.

1. Розчленування виробничих операцій на складові елементи.
2. Управління - активний фактор виробництва.
3. Поділ праці безпосередньо у сфері управління.
4. Виділення планування як особливої функції управління.

5. Принцип примусової централізації знарядь праці, технологічних процесів, а також умов і методів праці.

6. Введення карт-інструкцій.

7. Введення високих науково обґрунтованих норм.

8. Введення оплати праці, що стимулює ріст вироблення.

9. Строге ієрархічне підпорядкування.

10. Тісне співробітництво адміністрації й робітників.

Розчленування виробничих операцій було проведено на базі ретельного підбору найбільш сильних і спритних робітників. Виявлення економічних рухів і усунення зайвих дало можливість установити високі норми виробітку, які привели до різкої інтенсифікації праці. Управління пристосовувалося до складних умов виробництва й ставило своєю метою змінювати й поліпшувати ці умови. Планування висувалося як обов'язкова діяльність на підприємстві, що дозволяло йому безупинно удосконалювати.

До подальшої раціоналізації управлінської праці привело її поділ на складові елементи: визначення мети, підготовка засобів, використання засобів і контроль.

Тейлор виходив з того, що організація праці припускає вироблення численних правил, закономірностей, формул, які заміняють собою особисті судження робітника. Проведені експерименти дали необхідні дані для формалізації процесу праці. Для більше твердої її організації були введені карти-інструкції. З цією же метою були встановлені підвищені науково обґрунтовані норми виробітку. Однак Тейлор звертав увагу на те, що високі норми необхідно стимулювати більш високою оплатою. Однією з умов злагодженості всієї організаційної системи висувалася строга супідрядність по вертикалі.

Теорія Тейлора передбачала однобічний вплив керуючої системи на робітника й беззаперечно його підпорядкування керуючому. Цьому сприяло те,

що в отриманому завданні робітникові в деталях розписувався процес праці, який він не міг порушити. Тейлоризм якоюсь мірою ігнорував робітника як особистість. В історії наукового управління не враховувалися мотиви поведінки соціальних груп і психологія робітника. Очевидно, це було результатом того, що спеціальними соціологічними й психологічними дослідженнями Тейлор не займався. Разом з тим одним з принципів наукової організації праці він висунув «тісне співробітництво адміністрації і робітників», що ґрунтувалося на врахуванні соціального стану й інтересів груп і особистості працюючих. Соціальні інтереси він урахував у своїх принципах організації. На думку Тейлора, вони служили згладжуванню протиріч між підприємцями й робітниками.

Всі принципи Тейлора представляли собою систему. Методи раціоналізації праці окремих робітників обумовили перебудову всього процесу виробництва, а отже, і управління. Ця сторона навчання Тейлора почала широко застосовуватися на різних підприємствах промисловості.

Однак такі цілі, як співробітництво між адміністрацією й робітниками, рівномірний розподіл між ними праці й відповідальності не були досягнуті. На це вказував сам творець теорії.

З перших же днів впровадження система зустріла опір робітників, що вимагало встановленню взаємної довіри між робітниками й підприємцями. Однак тейлоризм поступово почав поширюватися на промислових підприємствах США, а потім і в інших капіталістичних країнах.

Зі школою наукового менеджменту пов'язані імена таких дослідників, як Френк і Ліліан Джілберти, Генрі Гантт. Вони, як і Тейлор, думали, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись їх більше ефективного виконання. Створені Джілбертами методи вивчення руху робітників з використанням кінокамери в сполученні з мікрохронометражем поповнили арсенал наукової організації праці.

До творців наукового менеджменту історики відносять також американського мислителя Гарлінгтона Емерсона (1853-1931). Він одержав прекрасну освіту, займався науковою працею, банківськими операціями, виконував економічні й інженерні вишукування, був професійним консультантом з менеджменту. У 1900р. вийшла його книга «Продуктивність як підстава для управління й оплати праці», а в 1912 р. - головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». Під терміном «продуктивність» Емерсон розумів оптимальне співвідношення між сукупними витратами й економічним результатом. Ним уперше висловлена ідея про необхідність і доцільність комплексного підходу до вирішення складних завдань організації виробництва й управління, а також раціоналізації з позиції ефективності.

Велику підтримку в розвитку й визнанні системи Тейлора здійснив Г. Форд, який у США був символом організаційного й технічного прогресу, свідомим творцем суспільства масового споживання й соціальних гарантій.

Справжнім тріумфом Форда було впровадження в автомобілебудуванні моделі, що змінила всі старі норми організації. Подальшим кроком у використанні системи Тейлора було її застосування в масовому потоковому виробництві. Відмітаючи все зайве, Форд прагнув розчленувати операції з вироблення виробів до найпростіших рухів. Це дало можливість так організувати виробництво, що рух виробів від однієї операції до іншої повністю залежав тільки від тривалості виконання операції машиною, а також різко знизити собівартість продукції. При такій організації процесу виробництва виникла необхідність змінити й систему управління, яку Форд побудував на наступних принципах:

- точний розрахунок і планування всього процесу виробництва, його шаблів, зв'язків;
- облік і планування умов роботи;
- підготовка сировини, матеріалів, механізмів, робочої сили;

- здійснення виробництва за стандартною технологією;
- постійний пошук шляхів удосконалення виробництва.

Позитивна в цілому система Форда привела до небаченого до того масштабу інтенсифікації на всіх рівнях виробничого процесу.

1.2 Адміністративне управління (класична школа)

Сучасником Тейлора, який займався науковим менеджментом, був французький дослідник Анрі Файоль (1841-1925). Він є родоначальником теорії загальних принципів організації, або адміністративної школи управління. Після закінчення ліцею й гірської школи Файоль пішов на службу у велику металургійну компанію «Комамбо», де спочатку працював інженером, а потім протягом 30 років - головним керуючим групи рудників. Ним створена «теорія адміністрації», що стала результатом узагальнення його багаторічних управлінських спостережень. У 1916 р. вийшла у світ книга А. Файоля «Загальне й промислове управління», в якій він висунув теорію загального підходу до аналізу діяльності адміністрації і на цій основі сформулював строго обов'язкові принципи адміністрування. На думку Файоля, управляти - значить вести підприємство до його мети, витягаючи максимум можливостей з усіх наявних в його розпорядженні ресурсів. Він розумів адміністрування як складову частину управління, що включає, крім адміністративної, виробничу, комерційну, фінансову, кредитну, обліково-бухгалтерську функцію.

В адміністративній функції Файоль виділив п'ять елементів: передбачення, планування, організація, координація й контроль. Він уперше показав, що адміністративна функція існує на будь-якому рівні організації. Головний внесок Файоля в теорію управління в тому, що він розглянув управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій.

1.3 Принципи управління А. Файоля

1. *Поділ праці.* Спеціалізація є природним порядком речей. Ціль поділу праці - виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю при тих же зусиллях.

2. *Влада й відповідальність.* Влада є право віддавати накази, а відповідальність - її протилежність. Де є влада - там виникає відповідальність.

3. *Дисципліна.* Дисципліна припускає слухняність і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками, а також справедливо застосовувані санкції.

4. *Єдиноначальність.* Робітник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. *Єдність керівництва.* Кожна група, яка діє для досягнення однієї мети, повинна бути об'єднана одним планом і мати одного керівника.

6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним.* Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів компанії або організації більшого масштабу.

7. *Винагорода персоналу.* Для того щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централізація.* Як і поділ праці, централізація є природним порядком речей. Однак ступінь централізації варіює залежно від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією, що забезпечить кращі результати.

9. *Скалярний ланцюг.* Це ряд керівних осіб, починаючи від особистості, яка займає найвище положення в цьому ланцюжку, до керівників низової ланки (лінії влади).

10. *Порядок.* Місце для кожного й кожному своє місце.

11. *Справедливість*. Відданість персоналу обумовлюється справедливим відношенням до нього адміністрації.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу*. При високій плинності кадрів знижується ефективність організації. Посереднім є керівник, який тримається за місце, безумовно, переважніше, ніж видатний, талановитий менеджер, що швидко йде й не тримається за своє місце.

13. *Ініціатива*. Це розробка плану й забезпечення його успішної реалізації.

14. *Корпоративний дух*. Єднання - це чинність, що є результатом гармонії персоналу.

1.4 Концепція управління з позиції психології й людських відносин

Велике капіталістичне виробництво зажадало нових шляхів раціоналізації управління. Тейлоризм перестав задовольняти вимоги сучасного капіталізму. Президент «Дженерал Форд корпорейшн» відзначав: «Кожна людина має тіло, розум і душу. Кожна з цих частин, особливо душа, повинна бути використана для досягнення максимальної продуктивності праці». Втілити це висловлення в життя прагнули представники й іншого напрямку теорії управління, так званої школи людських відносин. Існуючі на початку ХХст. убогі знання в області психології не були пов'язані з проблемами трудової діяльності. Основним елементом ефективності організації є людський фактор, що повністю не було усвідомлено творцями теорії наукового менеджменту й класичної школи. Школа людських відносин у главу свого навчання ставить людський фактор. Засновниками цієї школи були Мері Паркер Фоллетт і Елтон Мейо. Визначення менеджменту як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб вперше було дано М. Фоллетт.

У результаті експериментальних досліджень, проведених на заводах фірми «Вестерн електрик» у м. Хоторне, Мейо встановив, що всебічно розроблені робочі операції й висока заробітна плата не

завжди приводять до підвищення продуктивності праці робітників. Колеги по групі іноді робили на працівників більш вагомий вплив, ніж вимоги керівника й матеріальний інтерес. Абрахам Маслоу та інші психологи вважали, що мотивами вчинків людей є головним чином не економічні інтереси, а різні потреби, які лише частково й побічно можуть бути задоволені за допомогою грошей.

Представник школи людських відносин Д. Макгрегор висунув два підходи до організації управління: перший заснований на застосуванні примусу й заохочення («батога й пряника»), другий - на створенні умов стимулювання у працівників ініціативи, винахідливості й самостійності в досягненні цілей організації.

На думку Макгрегора, в міру переходу від примусу до заохочення ініціативи структура організації повинна зазнавати зміни у бік зменшення твердості ієрархії.

Ґрунтуючись на своїх дослідженнях і висновках, представники школи людських відносин вважали, що коли керівництво піклується про своїх підлеглих, то рівень задоволеності повинен зростати, а це, у свою чергу, позитивно позначиться на продуктивності праці. Серед рекомендацій школи - використання прийомів управління людськими відносинами через ефективні дії безпосередніх керівників, надання працівникам більше широким можливостей для спілкування на роботі, консультації з ними, вивчення їхніх потреб.

1.5 Концепція управління з позиції науки про поведінку

У 50-і роки нашого сторіччя активно почали розвиватися такі науки, як психологія і соціологія. Одночасно вдосконалювалися і методи дослідження поведінки людини у виробничому колективі. Цими дослідженнями в США займалися такі великі дослідники, як К. Арджиріс, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг. Об'єктами цих та інших дослідників були соціальна взаємодія,

мотивація до праці, характер влади й авторитет, організаційна структура, зв'язки в організаціях, лідерство, зміна зміст роботи і якості трудового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу головним чином на методах налагодження міжособистісних відносин, то новий підхід прагнув більшою мірою надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про людське поведіння при управлінні організаціями. Головною метою школи поведінкових наук було підвищення ефективності діяльності підприємства (організації) шляхом раціонального використання людського фактора (людських ресурсів).

Популярність поведінкового підходу особливо зросла в 60-і роки. Представники цієї школи пропагували свій підхід як найкращий шлях вирішення управлінських проблем. Головним у теорії поведінкової школи було твердження, що правильне застосування науки про поведінку людей завжди сприятиме підвищенню ефективності діяльності як окремого працівника, так і підприємства у цілому. Однак подальші дослідження показали, що не всі методи цієї школи мають універсальний характер. Такі прийоми, як зміна змісту роботи й залучення працівника до управління підприємством виявляються ефективними тільки для деяких працівників і тільки в деяких ситуаціях.

Отже незважаючи на те, що поведінковий напрямок в управлінні в багатьох випадках дає позитивні результати, все-таки при його застосуванні потрібне глибоке вивчення конкретної виробничої ситуації й поведінки людей.

1.6 Емпірична школа управління

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбувся поворот до практики управлінсь. З'явився новий напрямок менеджменту - емпірична школа, яка стала відображенням боротьби попередніх течій. На думку прихильників цієї школи, головне завдання теоретиків в області менеджменту - одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій керуючим. Цей підхід знайшов багато прихильників серед менеджерів,

власників компаній, учених і осіб, безпосередньо зайнятих практикою управління.

Можна виділити два напрямки емпіричної школи: дослідження в області практики управління і розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства. Їхні представники виходять з того, що сучасне капіталістичне суспільство не слід ототожнювати з ринковою економікою раннього капіталізму, коли виробництво базувалося тільки на приватнокапіталістичній власності. У сучасному капіталістичному виробництві немає колишньої експлуатації людини людиною, всі люди рівні й мають рівні можливості в одержанні й розподілу прибутку. Це положення обґрунтовувалося теоріями, які доводять зміну характеру економічних і соціальних взаємин у сучасній ринковій економіці США й країн Заходу між працівниками й власниками капіталу. Серед них такі теорії, як участь у прибутках, участь в управлінні та ін. Ці теорії відображають зміни, що відбулися в економічному й соціальному житті країн з розвинутими ринковими відносинами за останні десятиліття. Серед найбільш видних представників емпіричної школи можна назвати П. Друкера, Р. Девіса, Д. Міллера та ін.

Головним напрямком досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці й функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що емпірики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто на перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид - в особливу професію. Представники цієї школи стверджують, що праця керуючого характеризується двома особливостями, яких немає ні в одній іншій професії. Суть першої особливості полягає в тому, що менеджер повинен створити з наявних різномірних ресурсів справді цілу єдність, а другий - у тому, що кожне рішення і дію він повинен орієнтувати на довгострокові перспективи розвитку організації.

У представників емпіричної школи склалися й свої погляди на виконання функцій менеджерами. Вони стверджують, що незалежно від займаної посади кожний менеджер виконує наступні функції:

– визначення цілей підприємства, можливих шляхів їхнього досягнення і залежно від цього доведення конкретних завдань до працівників підприємства;

– класифікація робіт, їхній розподіл, створення оптимальної структури, підбір і розміщення кадрів;

– використання заохочення і примуси для стимулювання та координації діяльності працівників, установлення контролю на основі постійних зв'язків між керівниками й підлеглими;

– установлення норм виробітку, оцінка діяльності підприємства й окремих працівників на основі аналізу;

– мотивація працівників залежно від результатів їхньої діяльності.

З огляду на те, що діяльність менеджера має комплексний характер, представники емпіричної школи вважають, що крім вузької спеціалізації в області технічних або гуманітарних наук він повинен володіти науково обґрунтованими й перевіреними на практиці методами й прийомами управління. Рекомендуючи практичні прийоми керівникові, емпірики особливу увагу приділяють умінню налагоджувати взаємозв'язок, установлювати лінії комунікацій.

1.7. Школа соціальних систем

Багатьох дослідників проблем управління не влаштувала однобічна орієнтація емпіричної школи на практику менеджменту. Ряд учених університетського профілю (Д. Марч, Г. Саймої, А. Етціоні та ін.), намагаючись обґрунтувати подальший розвиток ринкових відносин, критично переосмислили попередні управлінські теорії з урахуванням сучасного досвіду й сформулювали нову теорію соціальних систем. Центром цієї школи був Інститут Карнегі. Ця теорія використовує у своїх поглядах висновки школи людських відносин. Працівник в організації розглядається як соціально орієнтована й спрямована істота, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище впливає

на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як одну з множини взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

Вважається, що потреби людини й потреби організації не збігаються. Вводиться поняття ієрархії потреб людини. Досягнувши одного рівня потреб, працівник прагне до задоволення наступного рівня, виражаючи свою індивідуальність в умовах повної волі. Але тому що за своєю природою організація ставить перешкоди на шляху задоволення потреб індивіда, вони вступають у конфліктну ситуацію. У цьому підході полягає головне розходження між школою соціальних систем х розглянутими раніше теоріями управління. Так, теоретики класичної (адміністративної) школи вважали, що конфліктні ситуації повинні бути усунуті шляхом матеріального заохочення або покарання, школи людських відносин - методами гуманізації процесу виробництва. Теоретики ж школи соціальних систем вважають, що конфлікти обумовлені самою природою організації і головне завдання бачать у зниженні наслідків конфлікту. Велику увагу школа соціальних систем звертає на аналіз частин системи й взаємодію між ними. Частинами системи в організації виступають, на їхню думку, індивіди, групи, групові відносини, які зв'язані конкретними організаційними формами неформальних і формальних структур, каналами комунікацій і процесами прийняття рішень.

Справляючу в цілому позитивний вплив на розвиток менеджменту, представники школи соціальних систем припускаються помилки в тому, що ототожнюють соціальні виробничі відносини з організацією виробничого процесу: Відомо, що основу відносин між людьми в суспільстві становлять економічні відносини.

Нова школа

Ця школа характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління апарата точних наук і комп'ютерів.

Серед найбільш видних послідовників нової школи можна назвати таких відомих дослідників менеджменту, як Р. Люс, Д. Форстер, А. Голдберг і ін.

Розвитку положень цієї школи сприяли поява кібернетики й дослідження операцій. Спочатку дослідження операцій було спрямовано на розробку методів кількісного аналізу конкретного завдання. Згодом дослідження операцій виділилося в самостійну галузь науки, що спочатку розвивалося у двох напрямках: побудова математичних моделей явищ, найбільш характерних для менеджменту (управління запасами, розподіл ресурсів, масове обслуговування, заміна застарілого обладнання, вибір стратегій поведіння в умовах невизначеності та ін.) і вивчення систем.

У 60-і роки у новій школі виникла самостійна наукова дисципліна - теорія управлінських рішень, що у наш час розробляє методи математичного моделювання процесів вироблення рішень у колективах; алгоритми вироблення оптимальних рішень із застосуванням теорії статистики, теорії ігор; кількісні прикладні й абстрактні математичні моделі економічних явищ (моделі відтворення в масштабі суспільства й окремих фірм, моделі балансу витрат і випуску продукції, моделі прогнозування науково-технічного й економічного розвитку).

1.8 Сучасні напрямки

Сьогодні в теорії управління за рубежом відбувається постійний пошук нових форм і методів раціоналізації управління. Так, на рубежі 70-х років була висунута нова чітко сформульована ідея про те, що організація - це відкрита система, що пристосовується до свого досить різноманітного зовнішнього і внутрішньому середовища, і головні причини того, що відбувається усередині організації, слід шукати поза нею.

Системний підхід як наукова методологія - це особливе поняття, що містить в собі розгляд об'єктів аналізу не ізольовано, а в зв'язку з багатьма іншими об'єктами і явищами.

У реальному житті системи (людина, машина, колектив і т.д.) не можуть існувати поза зв'язком з навколишнім світом. Але цих зв'язків

настільки багато й вони настільки різноманітні, що вивчити їх для рішення якоїсь конкретної проблеми не можливо. Тому системний підхід припускає виділення найбільш істотних зв'язків, які роблять безпосередній і значний вплив на властивості системи й вирішення поставлених завдань у досліджуваному об'єкті.

Поняття «система» використовується в особливому значенні. Це сукупність конкретних елементів, існування й функціонування яких взаємозалежні або взаємообумовлені з урахуванням конкретних обставин. Найважливішою ознакою системи в цьому випадку й виступає її цілісність - поява в даній сукупності елементів таких властивостей, яких немає у кожного з них окремо. Багато системних зв'язків уже досить добре вивчені. Особливе значення має вивчення соціальних систем. Воно дає можливість удосконалювати організацію управління народним господарством і суспільством.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управління — це:
 - а) цілеспрямована дія суб'єкта на об'єкт з метою його зміни;
 - б) специфічна сфера діяльності людини в живій природі;
 - в) безперервний процес прийняття управлінських рішень.

2. Сфери застосування менеджменту:
 - а) соціальна та економічна сфери підприємства (організації);
 - б) жива природа, нежива природа, людське суспільство;
 - в) економічна, політична, соціальна, психологічна.

3. Передумовою виникнення менеджменту є:
 - а) капіталістичні відносини;
 - б) ринкові відносини;
 - в) інтерперсональні відносини.

4. До параметрів управлінської праці належать:
- а) об'єкт, предмет, засоби, продукт;
 - б) предмет, функції, методи;
 - в) особистість менеджера, функції, організаційна структура.
5. Автором книги «Принципи наукового управління», яка видана 1911 р., був:
- а) Анрі Файоль;
 - б) Пітер Друкер;
 - в) Федір Хміль;
 - г) Фредерік Тейлор.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Знайдіть у переліку неіснуючу модель менеджменту:
- а) Північно-американська модель;
 - б) Західноєвропейська модель;
 - в) Японська модель;
 - г) Західноукраїнська модель;
 - д) Азійська модель.
2. Визначте чинники зовнішнього середовища організації:
- а) економічні, соціальні, політичні;
 - б) правові, ринкові, міжнародні;
 - в) демографічні, військові, соціальні;
 - г) економічні, соціальні, інфраструктурні.
3. Вкажіть поділ керівників за рівнями управління:
- а) лінійні та функціональні керівники;
 - б) керівники вищого, середнього та низового рівнів;
 - в) оперативні та штабні керівники;
 - г) керівники приватних підприємств та державних установ.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте наукові школи в хронологічній послідовності їх виникнення:

- а) Школа виробничої демократії;
- б) Школа наукового управління;
- в) Школа руху за гуманні стосунки;
- г) Школа поведінкових наук;
- д) Класична школа.

2. Розташуйте типи виробничо-господарських організацій за порядком виникнення:

- а) спеціалізовані майстерні;
- б) мануфактури;
- в) унітарні підприємства;
- г) ремісничі майстерні;
- д) спеціалізоване внутрішньо — племінне виробництво;
- е) первинна кровноспоріднена община;
- є) корпорації;
- ж) унітарні державні підприємства.

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджментю – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Ос нови менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995

ЗМ 1.2 Функції і процеси в менеджменті

УНЕ 1. Основи теорії прийняття управлінських рішень.

- 1.1 Види управлінських рішень.
- 1.2 Технології прийняття рішень.
- 1.3 Рівні прийняття рішень у менеджменті.
- 1.4 Моделі й методи прийняття рішень.

1.1 Види управлінських рішень

В організаціях приймається велика кількість найрізноманітніших рішень. Вони відрізняються за змістом, термінами дії й розробки, спрямованістю і масштабами впливу, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю й т.д. За допомогою раціональної класифікації можна виділити класи або види рішень, що вимагають різного підходу до процесу й методів їхнього прийняття, не однакових за витратами часу та інших ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Класифікація рішень, прийнятих організацією

Критерії	Класи рішень
Ступінь структурованості	Слабкоструктуровані (не запрограмовані), високоструктуровані (запрограмовані)
Зміст	Економічні, соціальні, організаційні, технічні, наукові й т.д.
Кількість цілей	Одноцільові, багатоцільові
Тривалість дій	Стратегічні, тактичні, оперативні (або довгострокові, середньострокові, короткострокові)
Люди, які приймають рішення	Індивідуальне, групове
Рівень підприємства	Організація в цілому, її структурні служби, окремі працівники
Глибина впливу	Однорівневі, багаторівневі
Напрямок рішення	Усередину організації як системи, за її межі.

За затрачуванним часом самими ресурсномісткими є стратегічні рішення. Розподіл загальних витрат часу на прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень в організаціях великого, середнього й малого розміру

також має свої особливості. На малих підприємствах основна частка цих витрат припадає на оперативні рішення, але в міру росту підприємств істотно збільшується час, затрачений на вироблення стратегії розвитку.

Організаційні рішення

Менеджер, виконуючи обов'язок, обумовлені займаною посадою, приймає звичайно організаційні, інтуїтивні, засновані на судженнях і раціональні рішення.

Організаційні рішення являють собою результат реалізації певної послідовності кроків і дій, подібних тим, які вживають при вирішенні математичних рівнянь. Це самий складний і відповідальний вид рішень. Вони підрозділяються на три групи: запрограмовані, незапрограмовані й компроміси.

Запрограмовані рішення приймаються найчастіше для повторюваних, тобто стандартних ситуацій. Вони мають відносно меншу кількість альтернатив і, як правило, закладені в правила, норми, процедури, інструкції, технології робіт, що дозволяє більш ефективно управляти поточними процесами діяльності фірми, заощаджувати час, ресурси й створювати плавність, ритмічність у роботі. Як приклад такого рішення можна навести фінансове планування у фірмі, де вибір альтернатив повинен бути в межах напрямків, заданих можливостями організації. Виділення класу запрограмованих рішень дозволяє розробити стандартні процедури й програмувати рішення під ситуації, що повторюються з певною регулярністю.

Чим більше запрограмованих рішень, тим легше управляти фірмою, але тут існує і недолік — прагнення до консерватизму й стримування ініціативи, що розвивають тенденцію бюрократизації фірми. Нові (незапрограмовані) ситуації (не закладені в правилах, нормах, процедурах фірми) вимагають *незапрограмованих рішень*.

До *запрограмованих рішень* можна віднести рішення про те, як удосконалити організаційну структуру підприємства або підсилити мотивацію

підлеглих в умовах, що змінилися, як підвищити якість продукції для забезпечення її конкурентноздатності та ін. Для таких ситуацій, можливо, існують методи вирішення завдань, але при цьому є безліч різних варіантів, кожний з яких, у свою чергу залежить, від факторів, що змінюються. Ці рішення вимагають твердого регламенту часу: необхідно прорахувати максимально велику кількість альтернатив і прийняти оптимальний варіант. Уміння творчо застосовувати рішення в незапрограмованих ситуаціях складає мистецтво менеджера.

Способи, використовувані керівниками для прийняття рішень, варіюються від спонтанних до високологічних. При цьому керівники перебувають є під впливом таких психологічних факторів, як соціальні установки, накопичений досвід і особистісні цінності. Розрізняють інтуїтивні, засновані на судженнях і раціональні рішення.

Інтуїтивні рішення — це вибір, зроблений тільки на основі відчуття того, що він правильний, — на інтуїції на базі своїх почуттів, емоцій, ситуації, що виникла, особливостей характеру. Ці рішення пов'язані з ризиком, з погляду статистики шанси на правильність у цього способу невеликі

Індивідуальне й групове прийняття рішень

Загалом кажучи, практично кожний член організації регулярно приймає безліч найрізноманітніших рішень, робить вибір між можливим варіантами своїх дій. Відбувається це більшою мірою рефлекторно, без глибокого обмірковування і значних витрат часу. Приміром, керівник просить вас закінчити звіт до кінця робочого дня і ви без коливань погоджуєтеся, приймаючи його прохання як обґрунтоване. Але можливо й інше: ви не згодні з тим чи іншим рішенням, і виходить, з'являється необхідність обґрунтувати свою позицію з урахуванням всіх "за" і "проти". А це вже вимагає певних витрат часу й ресурсів, заглиблення в суть проблеми (для переконливої аргументації вашої точки зору).

1.2 Технології прийняття рішень

Як відомо, менеджери й керівники приймають різні за змістом і значенням рішення. Вище керівництво організації, наприклад, вирішує завдання, пов'язані із установленням цілей і стратегії розвитку, затвердженням асортиментів продукції, організацією діяльності апарата керування компанії в цілому, розміщенням нового виробництва й т.п. Менеджери середнього й низового рівнів займаються вирішеннями щодо плану виробництва продукції, підбору й розміщення кадрів, розподілу між працівниками преміальних виплат і т.п. Працівники, які взагалі не є керівниками, теж приймають рішення, що стосуються їхньої безпосередньої діяльності з виконання відведених їм організаційних функцій.

Особи, які приймають управлінські рішення, називаються суб'єктами рішення. Ними можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, яке мають відповідні повноваження. У першому випадку говорять про рішення, прийняті індивідуально, у другому - про ті, які прийнято групою або колективом. Обидва випадки мають свої переваги й недоліки.

Для рішень, прийнятих *окремим суб'єктом*, характерний більше високий рівень творчості; у них нерідко реалізуються нові ідеї та пропозиції. Як правило, подібні рішення вимагають менше часу, оскільки не пов'язані з необхідністю проміжних погоджень (правда, це не відноситься до вирішення таких проблем, для розробки яких доводиться витратити багато часу на збір і аналіз необхідної інформації). Однак індивідуальні рішення частіше, ніж групові, виявляються невірними, в істотній мірі це пояснюється тим, що проблеми організацій, все більше ускладнюючись, потребують різнобічного розгляду, а отже, і різноманітних, нерідко спеціалізованих знань. От чому в наш час вся зростаюча кількість управлінських рішень приймається на основі обговорення шляхом залучення фахівців різних профілів або створення спеціальних груп (комісій, комітетів і т.д.).

Групове прийняття рішень має ряд переваг у порівнянні з індивідуальним. Це насамперед більш повне інформаційне забезпечення, що є слідством

залучення осіб, які володіють різними знаннями відносно реальної проблеми. Учасники групи доповнюють знання один одного, створюючи більше повну картину й в описі проблемної ситуації, і у відшуканні шляхів її можливого вирішення. Факт створення групи для прийняття рішень, що мають принципове значення для організації, дуже важливий сам по собі. Участь у групі підвищує відповідальність і мотивацію кожного її члена, а результати роботи звичайно сприймаються колективом організації краще, ніж індивідуальні рішення. Це підвищує ступінь участі працюючих у процесі реалізації рішення, що розглядається вже як не спущене "зверху", а колективне, прийняте з урахуванням думки членів організації.

Однак у групового прийняття рішень є й негативні сторони. Це насамперед більше високі витрати часу. Його потрібно витратити на формування групи, на ознайомлення її з проблемою, на створення умов для ефективної взаємодії членів групи. Узгодження різних поглядів на проблему й шляхи її вирішення також вимагає часу, тоді як у процесі управління, як правило, відчувається його гострий дефіцит. Чим більше розмір групи, тим більше часу йде на координацію, а отже подовжується процес вироблення рішення (існує думка, що найбільше ефективно працюють групи з п'яти, максимум семи членів). Негативно й те, що групові рішення нерідко приймаються під тиском або більшості, або людей, які займають в організації високі пости; останнє знижує творчий потенціал інших учасників і групи в цілому. У групі звичайно відсутня чітка відповідальність за ухвалення остаточного рішення, і у випадку, коли воно виявилось невірним, автора знайти звичайно неможливо.

Після остаточного вибору альтернативи йдуть реалізація і оцінка результатів.

У таб. 2.2 представлено детальне структурування процесу прийняття рішень, показаний склад процедур, необхідних для реалізації цільових настанов кожного етапу. Обов'язковими елементами процесу є наявність поетапного плану й методів вирішення, а також їхнє інформаційне забезпечення.

Таблиця 2.2 Етапи й процедури прийняття рішень

Етапи	Процедури
1. Діагностика проблеми	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виникнення нової ситуації 2. Поява проблеми 3. Збір необхідної інформації 4. Опис проблемної ситуації
2. Виявлення альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 5. Формулювання вимог - обмежень 6. Збір необхідної інформації 7. Розробка можливих варіантів рішень
3. Вибір рішення	<ol style="list-style-type: none"> 8. Визначення критеріїв вибору. 9. Вибір рішень, що відповідають критеріям. 10. Оцінка можливих наслідків. 11. Вибір кращого рішення.
4. Організація виконання рішення і його оцінка	<ol style="list-style-type: none"> 12. План реалізації обраного рішення. 13. Контроль ходу реалізації рішення. 14. Оцінка рішення проблеми й виникнення нової ситуації

Робота зі збору, обробки й оцінки інформації проводиться на всіх етапах процесу прийняття рішень, але має особливості, що відображають специфіку виконуваних дій і розв'язуваних завдань, а також стиль роботи особи, яка приймає рішення.

Найбільшу потребу в інформації зазнають суб'єкти рішень, яких в управлінських колах називають "максималістами", оскільки вони збирають і аналізують максимум можливої і корисної інформації. "Максималізм" виправдує себе тоді, коли вирішується дуже складна проблема й немає дефіциту часу, відпущеного для її вирішення. Часто суб'єкти рішення обмежуються лише тією інформацією, яка достатня для вибору одного-двох задовільних варіантів рішень, після чого пошук і аналіз нової інформації припиняються. Це дає непогані результати при вирішенні порівняно нескладної проблеми в умовах твердого ліміту часу. Однак, коли потрібне складне

стратегічне рішення, необхідна детальна його проробка за наступною методикою:

1. Етап діагностики проблеми. Основу для діагностики проблеми становить виникнення нової ситуації, здатної тим або іншим способом впливати на роботу організації (з причин як внутрішнім для останньої, так і зовнішнім). Якщо нова ситуація викликає появу проблеми, необхідно насамперед розкрити її сутність і форми вираження. Звичайно на початкових етапах організація зіштовхується із симптомами проблем у вигляді збоїв у виконанні планових завдань, зниження якості продукції й роботи, росту витрат і т.д. Нагромадження таких сигналів свідчить про необхідність виявити сховану проблему, тобто встановити границі її поширення й рівень вирішення, а також ступінь можливого її впливу на функціонування організації в цілому. Системний підхід до аналізу проблемної ситуації дозволяє виявити фактори й причини, що довели до появи проблеми в цілому і її складових частин. Він особливо важливий, якщо виникають ситуації, з якими організація ніколи не зіштовхувалася. Безсумнівно, що вже на цьому етапі виникає потреба в зборі інформації й вивченні всіх факторів, які допомагають розібратися в сформованій ситуації. У справу можуть піти вивчення звітів, бесіди зі співробітниками, консультації з керівниками й т.д. Всю зібрану інформацію необхідно з самого початку оцінити з погляду її надійності й джерел надходження, щоб виключити вплив недостовірних відомостей. Поряд з даними, що відображають стан самої організації, треба проаналізувати динаміку й тенденції в зміні особливо важливих з погляду розв'язуваної проблеми зовнішніх факторів.

Формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень є обов'язковою умовою для прийняття реалістичних рішень. Їхній зміст відображає суть і самої проблеми, і ситуації, що її викликала. Обмеженнями можуть бути ліміти часу на розробку й вирішення проблеми, розміри виділюваних для цього коштів (всіх видів — нестача ресурсів), нормативи, що діють.

Обмеженнями управлінських рішень часто бувають повноваження, обумовлені вищою ланкою управління. Критеріями прийняття рішень є стандарти й показники, за якими можна оцінити результати реалізації намічених планів (обсяги виробництва, орієнтовна вартість продукції і послуг, прибуток, рівень рентабельності). Безсумнівно, що прийняті в організації рішення повинні відповідати стратегії її розвитку, що, власне кажучи, визначає курс дій всіх підрозділів і співробітників.

Виявлення альтернатив включає дії за вибору можливих шляхів досягнення однієї й тієї ж мети (наприклад, одержати певний дохід можна за рахунок більшої кількості продажів і меншої вартості або навпаки). Збір інформації на цьому етапі має особливості. На відміну від першого етапу, на якому здійснюється пошук відповідей на запитання типу "що відбулося?" і "з яких причин?", тут треба усвідомити "як можна вирішити проблему", тобто до допомоги яких управлінських дій варто вдатися. Тому інформація, про яку йде мова, повинна мати більше діючий, конструктивний характер. Збираючи й обробляючи необхідні їм дані, менеджери й фахівці в максимальному ступені використовують свій творчий потенціал, свої знання й уміння для розробки варіантів рішень, висування нових ідей і вишукування схованих резервів і можливостей.

Оцінка альтернатив полягає в тому, що визначаються достоїнства й недоліки кожної альтернативи в загальному наборі. Це полегшує зробити *вибір альтернативи* з урахуванням того, що в даній ситуації важливіше: прибуток або імідж підприємства, кількість або якість, виграш у часі або зменшення витрат. Результати оцінки альтернатив залежать від особистісних якостей менеджера (цінностей, інтересів, можливостей, кваліфікації), нестачі або неадекватності інформації для порівняння негативних наслідків, взаємозв'язку рішень. Вибір альтернативи залежить від уміння керівника "оцінювати" ситуацію, ґрунтуючись на досвіді, інтуїції і звичці приймати рішення. Усякий вибір доводиться робити при недостатності інформації, коли немає бажаної ясності відносно факторів, що формують ситуацію й результат прийнятого рішення. У

процесі аналізу проводиться оцінка ступеня ризику. Вона включає визначення кількісного значення ймовірності й наслідків, а також припустимого рівня ризику. У менеджменті керівник, який уникає прийняття ризикованих рішень, вважається небезпечним для організації, що прирікає її на застій. Ухвалення рішення завершується розпорядженням, що вказує виконавцю, що потрібно зробити за даної проблеми. Цінність рішення стає очевидною тільки після того, як воно буде реалізовано.

1.3 Рівні прийняття рішень у менеджменті

За своїми якісними характеристиками і очікуваними результатами всі рішення можна розбити на чотири рівні:

I. Рутинний рівень — це найнижчий рівень ухвалення рішення. Він має місце, коли за допомогою рішень реалізується поточна діяльність фірми (рішення, що стосуються її технології, виробничого процесу), приміром, складання розкладу в навчальному закладі, аеропорті й регламенту їхньої роботи.

II. Селекційний рівень припускає вибір рішення з декількох альтернатив (приміром, відкриття фірмою філії в тому чи іншому регіоні). Тут потрібно більш глибоке пророблення.

III. Адаптаційний рівень. Рішення спочатку експериментується - виконуються моделі, схеми, дослідження, експерименти. Тут проявляється творчість, ініціатива, тому необхідний сильний контроль

IV. Інноваційний рівень - приймаються принципово нові рішення, програми нововведень на базі творчості й нових підходів. Інновація полягає в цілеспрямованому організованому пошуку змін і в аналізі тих можливостей, які ці зміни можуть дати для економічної або соціальної інновації. На Заході заохочуються будь-які інноваційні ідеї і гнучке перекидання ресурсів на цю мету.

Методика прийняття інноваційних рішень

1. Спочатку проводиться аналіз реальної ситуації внутрішнього середовища організації (ВСО), її зовнішнього середовища бізнесу (ЗСБ). Оцінка позитивних питань і тенденцій; виявлення обмежень, болючих точок і їхня систематизація; висновки з реальної ситуації за станом ВСО, ЗСБ і загальні висновки – в якому напрямку потрібно діяти, щоб змінити ситуацію.

2. Потім здійснюються розробка й формування "ідеальної" ситуації (ідеал поліпшення, удосконалення).

3. Виконується зіставлення "ідеалу" з реальною ситуацією, виявлення "поля проблем" і їхня систематизація.

4. Потім вибудовується "дерево цілей" і розробляються конкретні програми, ідеї, пропозиції на інноваційному рівні з реалізації поставлених цілей.

5. На заключній стадії здійснюється прийняття інноваційних рішень.

Одним з ефективних засобів утримання кращих новаторських кадрів у розвинених країнах сьогодні є надання ініціативним менеджерам і фахівцям значної самостійності, можливості одержати суспільне визнання в якості талановитого або заповзятливого працівника. Процвітаюча економіка є насамперед створення умов для менеджерів і підприємців, людей, які беруть справу у свої руки, новаторів, які роблять те, чого люди не очікують, і тому збагачують суспільство.

УНЕ 2. Методи й моделі обґрунтування управлінських рішень

Моделювання — це уявлення реальної системи (об'єкта, ідеї) в деякій формі, що відрізняється від самої цілісності; це уявлення системи у вигляді фізичної, аналогової або математичної моделі.

Необхідність моделювання обумовлена рядом причин, внаслідок яких використовуються моделі замість спроб прямої взаємодії з реальним світом. До них належать:

природна складність багатьох організаційних ситуацій, процесів, ідей і потреба в їхньому спрощенні для розуміння;

неможливість для проведення експериментів у реальному житті, дійсності, навіть коли вони необхідні;

орієнтація керівництва на майбутнє.

1.1 Типи моделей і процес їхньої побудови

Існує три типи моделей ухвалення рішення - фізична, аналогова, математична.

Фізична — це збільшення або зменшення реального об'єкта системи. Модель майбутнього повітряного судна або автомобіля, синька креслення заводу в зменшеному масштабі - приклади фізичних моделей.

Аналогова модель поводить як реальний об'єкт, але не є такою. Графік, що ілюструє залежності між обсягом виробництва й витратами, організаційна схема управління - приклади аналогових моделей.

Математичні символічні моделі використовуються для опису характеристик і властивостей об'єкта або подій у вигляді математичних символів, формул, розрахунків, економічних аналізів. У математичних моделях використовуються символи, якими виражаються залежності одних величин від інших. Наприклад, рентабельність можна виразити математичною формулою

$$P = \Pi / 3 * 100 = Д - 3 / 3 * 100 = Ц * n - 3 / 3 * 100 ,$$

де: Р - рентабельність виду продукції на даній виробничій лінії, у %;

Π - прибуток;

С - вартість продукції, грн;

Д - дохід, грн;

Ц - ціна одиниці продукції, грн;

п - кількість споживачів, які придбали продукт.

Рентабельність є важливим показником господарської діяльності підприємства: її рівень дає уявлення про співвідношення доходів і витрат (собівартості).

Число всіляких конкретних моделей науки управління майже так само велике, як число проблем, які доводиться вирішувати й при визначенні цілей діяльності, і в процесі досягнення цілей підприємства.

Процес побудови моделі складається з наступних етапів:

1. *Постановка завдання* — перший і найбільш важливий етап побудови моделі, здатний забезпечити правильне вирішення управлінської проблеми. Правильне використання математики або комп'ютера не принесе ніякої користі, якщо сама проблема не буде точно діагностована. З того тільки, що керівник обізнаний з наявністю проблеми, зовсім не треба факт ідентифікації щирої проблеми. Керівник зобов'язаний уміти відрізнити симптоми проблеми від причин.

2. *Побудова моделі.* Тут розробник повинен визначити головну мету моделі, які вихідні нормативи або інформацію передбачається одержати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву розв'язати проблему. На додаток до цього фахівець з науки управління повинен визначити, яка інформація потрібно для побудови моделі, що задовольняє цим головним цілям і видає потрібні відомості. Може трапитися, що ця необхідна інформація розкидана по багатьом джерелам. Крім цього, при

побудові моделі нетреба врахувати такі фактори, як витрати й реакцію людей на зайву складність моделі, при якій остання може бути відкинута. Також модель, яка коштує більше, ніж все завдання, що вимагає вирішення за допомогою моделі, звичайно, не дає ніякого внеску в наближення до цілям організації.

3. Перевірка моделі на вірогідність. Один з аспектів перевірки на вірогідність полягає у визначенні ступеня відповідності моделі реальному світу. Фахівець науки керування повинен установити, чи всі істотні компоненти реальної ситуації вбудовані в модель. Природно, чим краще модель відображає реальний світ, тим вище її потенціал як засіб надання допомоги керівникові в ухваленні гарного рішення, коли припустити, що модель не занадто складна у використанні. Другий аспект перевірки моделі пов'язаний з установленням того, як інформація, одержувана з її допомогою, дійсно допомагає керівництву впоратися з проблемою.

Застосування моделі. Після перевірки на вірогідність модель готова до використання. Однак відповідно до дослідження американських аналітиків, на корпоративному рівні лише близько 60% моделей науки управління були використані в повній або майже повній мірі. В інших обстеженнях встановлено, що фінансові керівники американських і західноєвропейських корпорацій, керуючих маркетингом, недостатньо широко використовують моделі для прийняття рішень. Основна причина невикористання моделей керівниками, які повинні їх застосовувати, можливо, полягає в тому, що вони їх побоюються або не розуміють. Якщо моделі науки управління створюються, звичайно, фахівцями штабних служб, лінійні керівники, для яких вони призначені, повинні брати участь у постановці завдання і встановленні вимог за інформацією, одержуваною з моделі. Відповідно до досліджень, коли це має місце, застосування моделей збільшується на

50 %. Крім того, таких керівників слід навчити використовувати моделі, пояснивши, як модель функціонує, які її потенційні можливості.

5. *Відновлення моделі або ліквідація.* Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, майже напевно вона зажадає відновлення. Якщо мета організації змінюється таким чином, що це впливає на критерії прийняття рішень, модель необхідно відповідним чином модифікувати. Аналогічно, зміна в зовнішньому оточенні, наприклад, поява нових споживачів, постачальників або технології може знецінити допущення й вихідну інформацію, на яких ґрунтувалася модель при побудові.

Загальні проблеми моделювання:

1. Використання недостовірних вихідних даних для побудови моделей.

2. Інформаційні обмеження - обмежені можливості в одержанні потрібної інформації, які впливають і на побудову, і на використання моделей.

3. Страх і недовіра користувачів, пов'язані з тим, що керівники, для яких модель призначена, не повністю розуміють одержувані за допомогою моделі результати й тому бояться її застосовувати.

4. Надмірна вартість. Слабке використання на практиці, особливо в малому й середньому бізнесі. Крім уже названих причин, тут можна назвати нестачу знань, опір змінам.

1.2 Методи прийняття управлінських рішень

Платіжна матриця — метод, що може надати допомогу керівникові у виборі найкращої з декількох альтернатив за конкретними установленими заздалегідь критеріями. Він особливо корисний, коли керівник заздалегідь повинен установити, яка стратегія в найбільшій мірі сприятиме досягненню цілей.

У цілому платіжна матриця корисна, коли:

- є розумне обмежене число альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;

- те, що може трапитися, з повною відповідальністю не відоме;

- результати ухваленого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива і які події в дійсності мають місце.

Імовірність (частка ризику) прямо впливає на встановлення очікуваного значення - центральної концепції платіжної матриці. Приміром, якщо ви вважаєте, що вкладення коштів у кіоск для торгівлі морозивом з імовірністю 0,5 забезпечить вам річний прибуток 5000 дол., з імовірністю 0,2 – 10000 дол. і ймовірністю 0,3 – 3000 дол., те очікуване значення складе:

$$5\ 000(0,5) + 10000(0,2) + 3000(0,3) = 5400 \text{ дол.}$$

Визначивши очікуване значення кожної альтернативи й розташувавши у вигляді матриці, керівник легко може встановити, який вибір найбільш привабливий при заданих критеріях.

Дерево рішень — схематичне подання вироблення найкращого напрямку дій з наявних варіантів.

Припустимо, у процесі вирішення проблеми визначення стратегії організації на перспективу були обрані головні стратегічні напрямки, що забезпечують досягнення мети, поставленої керівництвом у даний період: вижити у важких кризових умовах; зберегти й змінити свої позиції на ринку конкурентоздатної продукції; створити передумови для подальшої інтервенції на ринки, а також для максимального використання напрямків потенціалу організації. Ці напрямки сформульовані в такий спосіб.

1. Сконцентрувати зусилля на випуску конкурентоздатної продукції А, Б, В, використавши як внутрішній, так і зовнішній ринки збуту.

2. Розробити й реалізувати програму кооперації з іншими підприємствами й організаціями, прямо або побічно пов'язаними з виробництвом продукції А, Б, В, з метою залучення часткових капіталовкладень.

3. Змінити систему управління організацією з метою її дебюрократизації, створення максимально сприятливих умов для розвитку творчості й застосування бригадної структури робіт.

Прогнозування — це метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. Якщо прогнозування виконане якісно, результатом стане картина майбутнього, яку цілком можна використати як основу для планування.

Прогнозування сьогодні - спеціалізована область із підрозділами. Існують організації, які займаються тільки прогнозуванням у конкретних сферах діяльності. Результати прогнозування включаються в цілі організації, обумовлені керівництвом.

Промислове шпигунство останнім часом стає все більше частим способом збору даних про дії конкурентів, використовуваних потім для переформулювання цілей організації. Керівникам сьогодні необхідно захищати дані, що мають статус інтелектуальної власності

Застосування *кількісних методів* для вирішення управлінських проблем дозволяє використати як критерій вибору цільову функцію, яку звичайно треба максимізувати або мінімізувати. Прикладами можуть служити: максимізація — прибутку, доходів, продуктивності, ефективності; мінімізація — витрат, втрат від браку або простоїв і т.д. Оптимальне рішення вибирається на підставі порівняння кількісного значення цільової функції за всіма можливими варіантами; найкращим рішенням вважається те, що забезпечує найбільш бажане (максимум або мінімум) значення цільового критерію. Метод кількісного прогнозування

— *аналіз тимчасових рядів* — ґрунтується на припущенні, відповідно до якого те, що відбулося торік дає досить гарне наближення в оцінці майбутнього. Цей аналіз є методом виявлення зразків і тенденцій минулого й продовження їх у майбутнє. Чим більше вірне припущення про подібність майбутнього минулому, тим імовірніше точність прогнозу. Таким чином, аналіз тимчасових рядів, імовірно, буде марний у ситуаціях з високим рівнем рухливості або коли відбулася значна, всім відома зміна.

Якісні методи прогнозування. Прогнозування майбутнього здійснюється експертами, до яких звертаються по допомогу (використовується думка журі, споживача, конкурента, вивчення урядових оцінок, проведення експертизи). Приміром, *модель очікування споживача* є прогнозом, заснованим на результатах опитування клієнтів організації. Їх просять оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові вимоги. Зібравши всі дані й зробивши виправлення на пере- або недооцінку, виходячи зі свого досвіду, керівник найчастіше опиняється в стані точно пророчити сукупний попит.

При груповій роботі розкриттю творчих здатностей і прояву неординарного мислення сприяють різні методи, що стимулюють уяву, обмін ідеями й думками.

Метод номінальної групової техніки побудований на принципі обмеження міжособистісних комунікацій. Всі члени групи, ті, що зібралися для ухвалення рішення, на початковому етапі викладають у письмовому вигляді свої пропозиції самостійно й незалежно від інших. Потім кожний учасник доповідає суть свого проекту, надані проекти розглядаються членами групи (без обговорення і критики) і тільки після цього кожний з них, знов-таки незалежно від інших, у письмовому вигляді представляє рангові оцінки розглянутих ідей. Проект, який одержав найвищу оцінку, приймається за основу рішення. Особливістю даного методу і його достоїнством є те, що спільна робота членів групи не обмежує

індивідуального мислення і дає кожному учасникові можливість обґрунтувати свій варіант рішення.

Метод Дельфі найчастіше використовується, коли зібрати в одному місці групу фахівців неможливо (наприклад, якщо до складу учасників рішення проблеми були включені представники географічно віддалених один від одного й від центрального апарата управління філій і підрозділів організації). Більше того, відповідно до цієї методики свідомо виключаються зустрічі учасників і обмін думками між ними. Розробка проблеми цим методом здійснюється в такій послідовності: 1) членам групи пропонується перелік питань по розглянутій проблемі; 2) кожний член групи відповідає на ці запитання незалежно й анонімно; 3) відповіді збираються в центрі й на їхній основі складається інтегральний документ, що містить всі пропоновані варіанти рішень; 4) кожний член групи одержує копію цього документа; 5) ознайомлення з пропозиціями інших учасників може змінити думку з приводу можливих варіантів вирішення проблеми; 6) кроки 4) і 5) повторюються стільки разів, скільки необхідно для того, щоб досягти погодженого рішення.

Розглянутий метод, як і метод номінальної групової техніки, забезпечує незалежність думок окремих членів групи. Однак витрати часу на розробку рішень тут істотно збільшуються, а кількість пропонованих альтернатив зменшується. Ці недоліки треба, звичайно, враховувати, обираючи метод Дельфі для групової розробки управлінських рішень.

Серед інших методів, що стимулюють розробку нових ідей і рішень варто відзначити ще один, який одержав досить велике поширення і в нашій країні. Це *метод мозкової атаки*. Його суть полягає в наданні кожному учасникові групи права висловлювати всілякі ідеї з приводу варіантів вирішення проблеми поза залежністю від того, наскільки обґрунтовано, здійснено й логічно вони виглядають. Принцип тут такий: чим більше різних пропозицій, тим краще. З інформацією про характер проблеми й проблемної ситуації члени групи знайомлять заздалегідь. Всі пропозиції вислуховуються без критики й оцінки, а їхній аналіз проводиться централізовано, на основі

записів після заслуховування. У результаті формується список, в якому всі надані пропозиції структуруються за певними параметрами-обмеженнями, а також за результативністю, під якою мається на увазі очікуваний ступінь досягнення поставленої мети.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Управлінське рішення — це:
 - а) вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта;
 - б) заходи менеджера щодо досягнення поставлених цілей;
 - в) процес розумової діяльності людини.

2. Основними вимогами, які забезпечують успішність рішення, є:
 - а) цілеспрямованість, правомірність, своєчасність;
 - б) комплексність, раціональність, множинність;
 - в) реальність, досяжність, економність.

3. Одним з сучасних методів прийняття раціональних управлінських рішень є:
 - а) «квіточка рішень»;
 - б) «кущ рішень»;
 - в) «дерево рішень».

4. До функцій управлінського рішення належать:
 - а) скеровуюча, мобілізуюча, координуюча;
 - б) активізуюча, заохочуюча, спрямовуюча;
 - в) раціоналізуюча, координуюча, спрямовуюча.

5. Визначте неіснуючу класифікаційну ознаку рішень:
 - а) за можливістю рішення;
 - б) за кількістю цілей;
 - в) залежно від повноти інформаційного забезпечення

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До етапів прийняття управлінського рішення відносять:

а) нагромадження вихідної інформації про суб'єкт управління та напрями його розвитку, попереднє визначення кола проблем, які характеризують ситуацію, визначення цілей рішення та параметрів, яких потрібно досягти;

б) моделювання рішення: розроблення альтернативних рішень, відбір економічно вигідних варіантів, оцінка відібраних варіантів за неекономічними критеріями; вибір оптимального варіанта; подання проекту рішення на розгляд органу, який його приймає;

в) створення компетентної команди, яка повинна забезпечити безперервність процесу розробки та прийняття управлінського рішення;

г) SWOT-аналіз, визначення цілей, контроль за виконанням управлінського рішення, коригування результатів.

2. До передумов розробки ефективного управлінського рішення відносять:

а) інформаційне забезпечення, чітке визначення проблем, збір і обробка додаткової інформації;

б) формулювання мети управлінського рішення, структурний аналіз об'єкта рішення, розробка альтернатив;

в) науково-технічний прогрес та механізм стимулювання і відповідальності;

г) економічні, політичні, соціальні чинники.

3. До методів прийняття раціональних управлінських рішень належать:

а) метод ділових ігор та аналітично - систематизаційний метод;

б) матриця оцінки наслідків реалізації рішення та метод теорії ігор;

в) матриця БКГ та SWOT-аналіз;

г) модель регресії та метод експертних оцінок.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте технологію прийняття рішення:
 - а) нагромадження вихідної інформації;
 - б) обговорення обраного варіанту;
 - в) визначення найчутливіших елементів об'єкта управління;
 - г) доведення рішення до виконавців;
 - д) визначення цілей рішення;
 - е) вибір оптимального варіанту;
 - є) оцінка варіантів.

2. Побудуйте «дерево рішень», розташувавши за порядком його «гілки»:
 - а) події (значення ймовірності подій);
 - б) можливі дії;
 - в) очікуваний виграш;
 - г) перша точка прийняття рішення;
 - д) друга точка прийняття рішення;
 - е) можливі події;
 - є) очікуваний результат

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 3. Планування в організації.

- 1.1 Поняття планування і його основні принципи.
- 1.2 Прогнозування.
- 1.3 Методи планування.
- 1.4 Перспективні плани.
- 1.5 Поточне планування.

1.1 Поняття планування і його основні принципи

Планування - це процес прийняття конкретних рішень, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування і розвиток організації в майбутньому.

Планові рішення (у широкому значенні) можуть стосуватися постановки цілей і завдань, вироблення стратегії, розподіл й перерозподіл ресурсів, обґрунтування стандартів діяльності.

На Заході розвиток планування пройшов чотири етапи:

1) до середини ХХ в. в умовах стабільного зовнішнього середовища в основному складалися поточні плани, виходячи із замовлень, і без поспіху проводилися перетворення, які підказувало життя;

2) в 50-ті роки темп змін у зовнішнім середовищі став поступово наростати, хоча вони ще залишалися передбачуваними. Тут уже поряд з поточним доводилося займатися середньостроковим і довгостроковим плануванням на основі екстраполяції тенденцій, складати перспективні цільові програми, бюджети розподілу ресурсів;

3) у 60-70-ті роки. загальний темп розвитку ще більше прискорився, пропозиція стала хронічно перевищувати попит, а зміни в середовищі стали несподіваними. Це обумовило перетворення довгострокового планування у стратегічне, котре здійснювалося від майбутнього до сьогодення за допомогою складних математичних моделей і думок експертів;

4) з початку 70-х років зміни в зовнішньому середовищі стали протікати настільки стрімко й непередбачено, що перспективні стратегічні

плани не змогли повною мірою відповідати потребам господарської практики. Вони стали доповнюватися постановкою стратегічних завдань, оперативно враховуючи ці зміни і прийняття маючи по ним гнучкі негайні вирішення.

У вузькому смислі плануванням є складання спеціальних документів - планів, що здійснюють оптимальне сполучення рішень з погляду максимізації кінцевого результату й найбільш повного використання потенціалу організації і можливостей, що відкриваються перед нею, і визначальні конкретні кроки в справі їхньої реалізації.

У планах містяться прогнози розвитку організації; проміжні й кінцеві цілі і завдання, що стоять перед нею і її окремими підрозділами; механізми координації поточної діяльності й розподіли ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин.

Існує три основних типи планів:

1) плани-мета, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому. Вони використовуються при великому горизонті планування, а тому виходять із непередбачуваності конкретних подій у перспективі;

2) плани для повторюваних дій, що пропонують їхні строки й порядок здійснення у стандартних ситуаціях, наприклад, залізничний розклад. Звичайно в них передбачаються «вікна», що забезпечують волю маневру у випадку непередбачених обставин;

3) плани для неповторюваних дій, для вирішення специфічних проблем, можуть мати вигляд програми, бюджету надходження і розподілу ресурсів та ін.

За строками виконання плани прийнято ділити на довгострокові (понад 5 років), що належать в основному до категорії цілей-планів-мети; середньострокові (від року до п'яти років), виконувані у вигляді різного роду програм; короткострокові (до року), що мають форму бюджетів, сіткових

графіків та ін. Різновидом короткострокових планів є оперативні, що складають на строк від однієї зміни до одного місяця.

Планування базується на ряді принципів, тобто правил, до яких відносяться: 1) участь максимального числа співробітників організації в роботі над планом уже на самих ранніх етапах його складання, тому що люди скоріше будуть виконувати як більш близькі й зрозумілі їм ті завдання, які вони самі поставили; 2) безперервність, відповідно до якої планування повинне бути не одиничним актом, а постійним процесом. У його рамках всі поточні плани розробляються з урахуванням виконання минулих і того, що самі вони служать основою складання майбутніх; 3) *гнучкість, що* припускає можливість коригування або перегляду в будь-який момент раніше прийнятих планових рішень відповідно до обставин, що змінилися. Для забезпечення гнучкості в плани вставляють так звані «подушки», що полегшують свободу маневру (додаткові ресурси, завищені строки та ін.); 4) *узгодження планів* у формі координації (між підрозділами одного рівня) і інтеграції (між різними), необхідність чого обумовлена взаємозв'язком всіх елементів організації; 5) *економічність, що* вимагає, щоб витрати на планування були менше одержуваного ефекту; 6) *створення необхідних матеріальних і організаційних умов для виконання плану.*

Перераховані принципи є **універсальними**, придатними для різних рівнів керування. У той же час можуть застосовуватися і **специфічні** принципи. Наприклад, при плануванні виробництва в цеху важливу роль відіграє принцип **вузького місця, який** говорить, що випуск продукції потрібно визначати, виходячи з можливостей самої малопродуктивної одиниці устаткування. На рівні ж підприємства найважливішу роль відіграє принцип **науковості**.

Процес планування у великих західних фірмах здійснює **плановий комітет**, створюваний при вищому керівництві для розробки стратегії, а також планова служба і її структури на місцях. Діяльність планових органів звичайно координується першою особою організації.

Створюваний проект плану направляється для розгляду майбутнім виконавцям. Останні, ознайомившись з ним, вносять свої доповнення, зауваження, які використовуються при складанні остаточного варіанта.

Залежно від ступеня централізації управління організацією процес планування може здійснюватися трьома способами:

1) якщо централізація висока, планові органи одноосібно приймають більшість рішень, що відносяться не тільки до організації в цілому, але й до окремих підрозділів;

2) при середньому рівні централізації ними приймаються тільки основні рішення, які згодом деталізуються в підрозділах;

3) у децентралізованих організаціях «зверху» визначають мети, ліміти ресурсів, а також єдину форму планів, які вже складають самі підрозділи. У цьому разі центральні планові органи їх координують, погоджують і зводять у загальний план організації.

1.2 Прогнозування

В основі розробки планів (стратегій) перебуває **прогноз**, тобто система аргументованих уявлень про напрямки розвитку й майбутній стані організації і її оточення. Основами прогнозів є: спеціальні обстеження, інші прогнози, математичне моделювання, думки експертів.

Комплексний прогноз включає наступні елементи: коротку характеристику об'єкта, механізм його функціонування, обмежень, докладний опис можливих напрямків і способів розвитку, оптимальні стратегії.

Складання прогнозів починається з аналізу економічних, соціальних, технічних та інших процесів, що протікають в організації і її оточенні, зв'язків між ними, оцінки сформованої ситуації й виявлення вузлових проблем. У результаті формується у вигляді сукупності якісних і кількісних оцінок уявлення про неї, умови її функціонування в майбутньому, труднощі й пов'язані з ними практичні завдання. Це дозволяє обґрунтувати, зіставити

різні варіанти розвитку кадрового, виробничого й науково-технічного потенціалу фірми, ринків, визначити можливі стратегії в різних сферах.

Прогнози можуть бути **початковим** (припускають однозначну характеристику майбутньої події) і **інтервальними** (являють собою діапазон характеристик, ширина якого прямо пропорційна ймовірності їхнього досягнення). У найпростішому випадку прогноз являє собою твердження про можливість або неможливість тієї чи іншої події.

На практиці застосовується кілька методів прогнозування. Найбільш простий з них - **екстраполяція**, або проекція в майбутнє. Її суть полягає в автоматичному перенесенні на нього минулих тенденцій, наприклад темпів росту, рентабельності, чисельності працюючих. Цей метод придатний тільки для стабільних, контрольованих умов, які в доступному для огляду майбутньому мінатися не повинні, і вимагає вивчення ситуації не менш ніж за десятиліття.

Якщо майбутня ситуація очікується не дуже стабільною, але при цьому причинно-наслідкові зв'язки між подіями все-таки проглядаються, для цілей прогнозування можуть викорисовуватися математичні моделі.

Обидва ці різновиди прогнозування становлять суть генетичного підходу до нього, за допомогою якого, виходячи зі знання минулих подій і розуміння сучасної ситуації, можна крок за кроком простежити напрямки й темпи її зміни і як підсумок намалювати картину майбутнього. Однак в умовах невизначеності використання генетичного підходу на практиці не дає надійних результатів. У цьому разі застосовується метод експертних оцінок. Узагальнення висловлювань фахівців у відповідних областях дозволяє орієнтовно описати майбутню ситуацію, що служить вихідним пунктом для пошуку можливих стратегій її досягнення. Цей метод становить основу нормативного підходу до прогнозування.

Прогнози доповнюються певними допущеннями про те, що розвиток ситуації буде відбуватися саме так, а не інакше. Іноді, коли матеріалу для

певних висновків недостатньо, допущення використовують як самостійний інструмент прогнозування.

Докладний опис подій, що з певним ступенем імовірності ведуть крок за кроком до бажаного стану об'єкта управління, або можливих наслідків зробленого вибору одержав назву прогнозного сценарію.

Невизначеність майбутнього припускає складання декількох сценаріїв: оптимістичного, в надії на сприятливі умови; реалістичного, вихідного з нормальних, середніх умов; песимістичного, який припускає, що справи в організації можуть піти зовсім погано. Багатоваріантність сценарію створює основу для творчих дискусій, що дозволяють його вдосконалювати.

1.3 Методи планування

Пошук оптимального планового рішення здійснюється шляхом ітерацій, тобто послідовного переходу від одного його варіанта до іншого, що чимось поліпшує попередній.

Можна виділити кілька способів складання планів (методів планування): бюджетні, балансові, нормативні, математико-статистичні, графічні. Бюджетні методи ґрунтуються на складанні таблиць (бюджетів), в яких представлено надходження або розподіл (споживання) ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) по підрозділах і сферах діяльності. Балансові методи ґрунтуються на взаємному ув'язуванні бюджетів надходження і розподілу ресурсів у рамках планового періоду. Якщо їх у порівнянні з потребами недостатньо, то відбувається пошук їхніх додаткових джерел (на стороні або шляхом раціоналізації власного господарства), що дозволяють покрити дефіцит. Неможливість вишукування ресурсів приводить до необхідності знижувати споживання (або також на основі його раціоналізації, або шляхом механічного скорочення) і зменшувати виробництво.

Якщо ресурси є в надлишку, вирішується зворотна проблема - розширення їхнього споживання або рятування від надлишків. Балансовий метод реалізується через складання системи балансів, які за часом можуть бути

звітними, плановими, прогнозними, а за цілями створення - аналітичними й робочими. Баланс являє собою двосторонню бюджетну таблицю, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій – їхній розподіл.

Джерела ресурсів	Розподіл ресурсів
1. Залишок на початок періоду	1. Поточне споживання
2. Зовнішнє надходження	2. Реалізація на сторону
3. Внутрішня економія	3. Резерви
4. Резерви	4. Залишок на кінець періоду
Баланс	Баланс

В основі такого роду таблиці лежить балансове рівняння, зміст якого полягає в тому, що сума залишку ресурсів на початок періоду і їхнього надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їхньої витрати (поточного споживання і продажу на сторону) і залишку на кінець періоду.

У той же час така рівність між ресурсами і їхнім споживанням не є єдиною метою складання балансів. Важливу роль тут відіграє досягнення їхньої оптимальної структури, що забезпечує найбільшу ефективність роботи організації.

Існує три види балансів:

- 1) натурально-речовинні (наприклад, продуктовий);
- 2) вартісні (відображають або матеріальні потоки, виражені у грошовій формі; або рух фінансових коштів, наприклад доходів і витрат, прибутків і збитків та інше; або те й інше разом).

Складання такого роду балансів обумовлене тим, що вартісні одиниці є універсальними й дозволяють об'єднати грошові й матеріальні потоки, без чого розрахунки іноді просто неможливі;

- 3) трудові баланси. До них належать, наприклад, баланс використання фонду робочого часу, баланс руху робочої сили та ін. Трудові баланси мають

певну специфіку. Наприклад, вони не можуть містити перехідні на наступний період запаси.

Нормативний метод планування припускає, що в основу планових завдань (а відповідно й в основу балансів) кладуть норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, коштів і т.п.) на одиницю продукції. Він використовується як самостійно, так і в якості допоміжного стосовно балансового методу.

Наприклад, план з матеріально-технічного постачання буде розраховуватися шляхом перемножування норм витрати сировини, матеріалів, енергії й т.п. на величину виробничого замовлення.

У практиці планування використовують такі типи норм:

1) натуральні, стосуються звичайно витрати матеріальних ресурсів (сировини, матеріалів, енергії й т.п.) для виробництва одиниці продукції;

2) вартісні, відображають або такі витрати ресурсів, які не інакше як у грошовій формі представити не можна, наприклад амортизацію, або чисто грошові витрати;

3) норми часу, виражають його витрати на виконання тих або інших робіт і їхніх окремих елементів (норми оперативного часу, норми обслуговування робочого місця й т.п.);

4) норми обслуговування, показують, зі скількома людьми, одиницями устаткування й т.п. може працювати людина.

Математичні методи планування зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей.

До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад кореляційна, що відображає взаємозв'язок двох змінних величин. З їхньою допомогою можна, скажімо, визначати майбутні доходи, ґрунтуючись на поточних вкладеннях і заданих процентних ставках, здійснювати інші фінансові розрахунки.

Моделі лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначати їхні оптимальні величини у взаємному сполученні. Найчастіше лінійне програмування застосовується там, де мова йде про оптимізацію витрати тих чи інших ресурсів, наприклад при виборі технології, що дозволяє одержати необхідний обсяг продукції при найменшій витраті сировини й матеріалів; завантажити устаткування, що виконує кілька видів робіт, так щоб при цьому досягався найбільший виробіток; скласти маршрути руху транспорту, що дозволяють, з одного боку – найбільш повно обслужити всіх клієнтів, а з іншого боку, зробити це при мінімальних витратах, та ін.

Графічні методи планування припускають складання й оптимізацію різних схем виконання поставленого завдання, наприклад руху предмета праці в процесі виробництва, реалізації готової продукції та ін.

1.4 Перспективні плани

Перспективні плани в організації розробляються на період понад один рік. Найчастіше вони бувають середньостроковими, розрахованими на період до 5 років. Однак вирішення багатьох великих проблем, що відображають стратегію організації, у цей час не укладається і доводиться складати довгострокові плани у вигляді набору цілей, комплексних програм, термін дії яких досягає 10, а часом і більше років.

Зазначені в них загалом і якісно сформульовані положення розвиваються і конкретизуються в середньострокових планах уже в кількісних, у тому числі фінансових показниках, і прив'язуються до конкретних строків виконання. Звичайно такі плани мають форму комплексних програм, бюджетів та ін.

Перспективними є плани розробки нових продуктів; зниження витрат; інновацій; злиттів і поглинань; маркетингу; розробки й освоєння нової продукції; інвестицій; розвитку системи управління; соціального розвитку; фінансовий план; план з праці та ін.

Традиційні довгострокові й середньострокові плани ґрунтуються на екстраполяції існуючих тенденцій, виходять із незмінності зовнішнього оточення організації й орієнтуються на мобілізацію наявних ресурсів і нарощування їх потенціалу. У них на основі стандартних процедур відбувається обґрунтування послідовних кроків, які необхідно почати в майбутньому для досягнення цілей організації, насамперед для одержання заданого обсягу продукції, прибутку і т.п.

Як передумови появи стратегічного планування можна назвати:

- стрімкі зміни в зовнішньому середовищі організації, викликані до життя сучасним етапом НТР і виробництва, що приводять до безмежного росту можливостей, диференціації потреб, різкого посилення конкуренції за ресурси й ринки збуту;

- інтернаціоналізацію і глобалізацію ділового життя, широку доступність науково-технічної й економічної інформації й стрімке наростання її обсягу;

- принципову зміну ролі людини у виробництві, вирішальним фактором якої стають її творчі можливості, заповзятливість і активність.

Ці та інші обставини обумовлюють непередбачуваність розвитку оточення організації й невизначеність навіть порівняно близького майбутнього. Способом часткового ослаблення або подолання цієї невизначеності і є складання стратегічних планів.

Стратегічні плани відображають сьгоднішні кроки, спрямовані на формування умов перспективної виживаності фірми. Причому мова повинна йти не про пасивне пристосування до змін оточення, а про активне формування останнього. Зрозуміло, що це можуть собі дозволити тільки великі фірми.

Оснoву стратегічного планування становить глибокий аналіз існуючих тенденцій, загроз і можливостей у зовнішньому оточенні організації, всебічний прогноз його майбутнього стану, насамперед науково-технічного прогресу й

ринків. Все це дозволяє сформулювати сукупність перспективних цілей і стратегій у різних сферах діяльності, таких як інновації, розробка продуктів, розвиток виробничого й кадрового потенціалу, перехід на нові технології, диверсифікованість, захоплення ринків та ін.

Стратегії виходять насамперед з можливостей, які є або можуть з'явитися в зовнішньому оточенні організації, а не пошуку й мобілізації внутрішніх ресурсів, що характерно для звичайного перспективного планування. Змістовним результатом їхньої реалізації повинні бути великі зміни в організації.

Складання стратегічних планів відбувається за допомогою побудови дерева цілей, різного роду сценаріїв, розробки ситуаційних моделей, експертних оцінок варіантів господарської поведінки та ін.

Стандартний стратегічний план включає прогнози про тенденції розвитку, характері конкуренції, зміни зовнішнього середовища; аналіз сильних і слабких сторін самої організації; її місію й найважливіші цілі; загальну стратегію; план створення конкурентних переваг; функціональні стратегії і стратегії на випадок надзвичайних обставин; розрахунок потреби в ресурсах для реалізації стратегій і планів; оцінку ймовірності успіху; графік основних заходів.

План складається від майбутнього до сьогодення, тому що в цей момент об'єкти й процеси, про які йде мова, відсутні або перебувають у зародковому стані, вони розглядаються в більшій мірі як орієнтир, спосіб декларування політики фірми на майбутній період.

Сьогодні на Заході в рамках стратегічного планування існують наступні види планів:

- 1) сумативний (головний стратегічний) план містить відомості про основні цілі організації, майбутні напрямки її діяльності, ринки збуту, зростання виробництва, прибутку та ін.;

- 2) функціональні плани, розроблювані на його основі, відображають розвиток окремих перспективних напрямків діяльності організації і дозволяють

шукати шляхи оптимізації використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

3) економічні плани конкретизують сумативний стосовно великих підрозділів у таких показниках, як прибуток, рентабельність, обіг, інвестиції, частка ринку й т.п.

У планах можуть бути сформульовані напрямки й способи конкурентної боротьби з реальними й потенційними суперниками, можливі наслідки реалізації або, навпаки, відмови від реалізації тих чи інших стратегій.

Вважається, що перехід до стратегічного планування неминучий, якщо організація прагне вижити в сучасних нестабільних умовах, але він повинен бути поступовим, без руйнування традиційної системи планування.

1.5 Поточне планування

Поточне планування - це планування на строк до одного року. Воно знаходить втілення в короткострокових і оперативних планах, в яких погоджуються всі напрямки діяльності організації і її підрозділів на майбутній період.

Короткострокові плани на рівні підприємства розробляються у вигляді виробничих програм на строк від декількох тижнів до року. Вони стосуються обсягу випуску продукції, матеріально-технічного постачання, порядку використання обладнання та ін. При зміні попиту, збоях у поставках, порушеннях у процесі виробництва програми можуть коригуватися.

Виробнича програма ґрунтується на прогнозі збуту, що виходить із замовлень, які надійшли, величини продажів за минулий період, оцінки ринкової кон'юнктури та ін., а також на наявних кадрах, виробничих потужностях, запасах сировини, матеріалів. Вона є основою складання поточних кошторисів (бюджетів) витрати ресурсів з урахуванням їхніх наявних резервів, очікуваних поставок, можливостей маневру.

По суті, виробничі програми містять рішення про те, як експлуатувати технологічну систему підприємства залежно від мінливого ринкового попиту й забезпечити виробництво необхідної продукції та послуг з мінімальними

витратами. Підрозділу на основі дотичної їхньої частини програми здійснюють процес оперативного планування, формують власні виробничі програми, завдання ділянкам і бригадам. Елементами оперативного планування є:

- 1) календарний план, що визначає послідовність і строки запуску, обробки й випуску кожного виду виробів і їхніх партій по днях тижня; маршрути їхнього руху, завантаження обладнання; потребу в інструментах і т.п.;
- 2) змінно-добові завдання, що містять відомості про обсяг і конкретні види продукції, що повинна бути зроблені в даному й суміжному цехах;
- 3) план-графік руху виробів і їхніх окремих частин у рамках технологічного процесу. Наприклад, обліково-плановий графік Гантта, розроблений на початку ХХ в., являє собою таблицю, в якій відображається завантаження протягом майбутнього періоду кожної одиниці обладнання, строки його профілактики, перерви в роботі та ін.

Календарний сітковий графік відображає всі види робіт, необхідних для досягнення поставленої мети (роботи, що припускають виконання реальних дій з витратами часу й ресурсів на їхнє виконання; роботи очікування, що вимагають тільки часу; фіктивні роботи, що відображають лише логічний зв'язок між іншими роботами). Роботи зв'язують між собою події, що характеризують певні стани об'єкта управління.

Будь-яка послідовність робіт у мережі, при якій кінцева подія кожної роботи збігається з початковою подією, наступною за нею, одержала назву «шляху».

Шлях може бути повним, коли його початок збігається з вихідною подією, а кінець - із завершальним; частковим (від вихідної події до проміжного або від проміжного до кінцевого); критичним (самим довгим у сітковому графіку від вихідного до завершальної події). Критичний шлях визначає граничну тривалість виконання завдання.

На сітковому графіку зручно представляти послідовність дій з реалізації планового завдання, наприклад рух виробів і їхніх окремих частин по технологічному ланцюжку.

Мета й події зображуються на графіку кружками, в яких указується їхній зміст і порядковий номер, а роботи - стрілками, що ведуть від одного кружка до іншого. Стрілки несуть на собі інформацію про час, необхідний для виконання роботи, і пов'язані з нею витрати. Час зображується цифрою над стрілкою, а витрати - під нею. Якщо для переходу від однієї події до іншої витрати часу й праці не потрібні, зв'язок між подіями на графіку зображується пунктирною лінією.

З метою приведення графіка у відповідність із заданими строками робіт і пошуку можливостей їхнього скорочення, перерозподілу ресурсів, інтенсифікації виконання завдань і т.п. провадиться оптимізація. У її основі лежить аналіз доцільності виконання запланованих робіт; виявлення зайвих і необов'язкових робіт, визначення можливості паралельних дій.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Планування — це:

- а) конкретизація цілей за допомогою економічних та організаційних показників діяльності;
- б) конкретизація цілей за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
- в) конкретизація завдань за допомогою фінансово-економічних показників діяльності;
- г) визначення основних цілей та завдань для підвищення ефективності діяльності.

2. Посадові інструкції використовують для розробки:

- а) організаційних планів;
- б) економічних планів;
- в) загальних і специфічних цілей;
- г) місії організації.

3. Чим організаційне планування відрізняється від економічного:

- а) кожний вид має свої методи і прийоми;
- б) стадіями, на яких воно здійснюється;
- в) періодами, у які вони відбуваються;
- г) жоден варіант неправильний.

3. Термін критичний шлях стосується такого методу організаційного планування, як:

- а) сітьове планування;
- б) послідовний опис операцій;
- в) календарний графік;
- г) робочий календар.

4. Виберіть правильне тлумачення такої вимоги до планів, як економічність:

- а) витрати на планування не повинні перевищувати ефекту від нього;
- б) одержувати інформацію для планів з дешевих джерел;
- в) планувати побільше за якнайкоротший термін;
- г) не відволікати шефа, здійснюючи само планування

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Місією якої організації є така: ми допомагаємо вирішити ваші службові проблеми, створивши комфортні умови праці:

- а) виробництва офісних меблів;
- б) орендодавця офісних приміщень;
- в) оптового продавця канцелярських товарів;
- г) інвестиційного посередника сфери розвитку малого бізнесу.

2. У організаційному плануванні задіяні:

- а) всі лінійні та функціональні менеджери;
- б) лише лінійні менеджери;
- в) лише функціональні менеджери;
- г) в залежності від проблеми.

3. Визначте неіснуючі види планів комерційного підприємства:

- а) предметні;
- б) політичні;
- в) організаційні;
- г) соціальні.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Розташуйте у логічній послідовності етапи планування:

- а) збір вихідних даних;
- б) визначення необхідності складання плану;
- в) розробка місії та загальних цілей;
- г) розробка можливих варіантів;
- д) конкретизація плану за допомогою економічних показників, термінів виконання;
- е) остаточний вибір плану.

2. Розпишіть у схематичному вигляді план створення спільного підприємства (СП), впорядкувавши такі етапи:

- а) підготовка установчих документів;
- б) підписання установчих документів спільно з закордонною фірмою;
- в) підготовка проектів установчих документів;
- г) реєстрація спільного підприємства;
- д) пошук і вибір партнера по бізнесу;
- е) аналіз загальних техніко-економічних показників СП, яке планується створити;
- є) підготовка протоколу про наміри створити СП;
- ж) визначення основних цілей створення СП;
- з) підпис і затвердження протоколу намірів, угоди про співпрацю

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 4. Організація як функція управління.

- 1.1 Поняття організації взаємодії як функції менеджменту.
- 1.2 Види організаційних повноважень.
- 1.3 Типи організаційних структур управління.

1.1 Поняття організації взаємодії як функції менеджменту

Ця функція управління на підприємстві охоплює головним чином виконавську й оперативну діяльність. Її мета – формування керуючих і керованої підсистем, установлення конкретних параметрів, режимів роботи підрозділів підприємства, відносин між ними. У результаті дії організації як функції управління досягається відповідність існуючої системи новим цілям, установленим у планових завданнях. Якщо такої відповідності немає, то за допомогою організації створюються нові системи або реорганізуються старі з метою надання їм якостей, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Функція організації охоплює всю систему управління. Її особливістю в порівнянні з іншими функціями є те, що вона забезпечує взаємозв'язок і ефективність дії всіх інших функцій.

За допомогою організації об'єднуються люди й підрозділи в єдиний виробничий організм. Але це об'єднання не випадкове, а підпорядковане законам керування і завданню виробництва. Завдяки дії функції організації встановлюється і взаємодія між об'єктом і суб'єктом управління.

Організація виступає як вид діяльності, що спрямована на розробку й затвердження схем і структур управління, посадових інструкцій, положень, інших нормативних документів. Вона ґрунтується на глибокому економічному аналізі існуючого стану справ, науковому розрахунку, всебічному вивченні поведінки працівника й управлінського процесу. У цей час, коли відбувається перебудова всього господарського механізму, до організації ставляться особливо високі вимоги. У цих умовах організація стає вирішальною ланкою подальшого вдосконалювання управління економікою в самому широкому значенні.

Функція організації полягає у встановленні тимчасових і постійних взаємин між всіма підрозділами. Вона визначає порядок і умови функціонування підприємства. Існує два шляхи реалізації цієї функції: через адміністративно-організаційне й через оперативне управління. Через адміністративно-організаційне управління визначається структура, встановлюються взаємозв'язки, розподіляються функції між підрозділами, делегуються повноваження й визначається відповідальність між працівниками апарата управління. Оперативне управління полягає в постійному порівнянні досягнутих результатів з показниками поточних планів. Організаційну структуру складають підрозділи з їхніми взаємозв'язками, що визначаються цілями підприємства, його підрозділів і їхніх функцій.

1.2 Види організаційних повноважень.

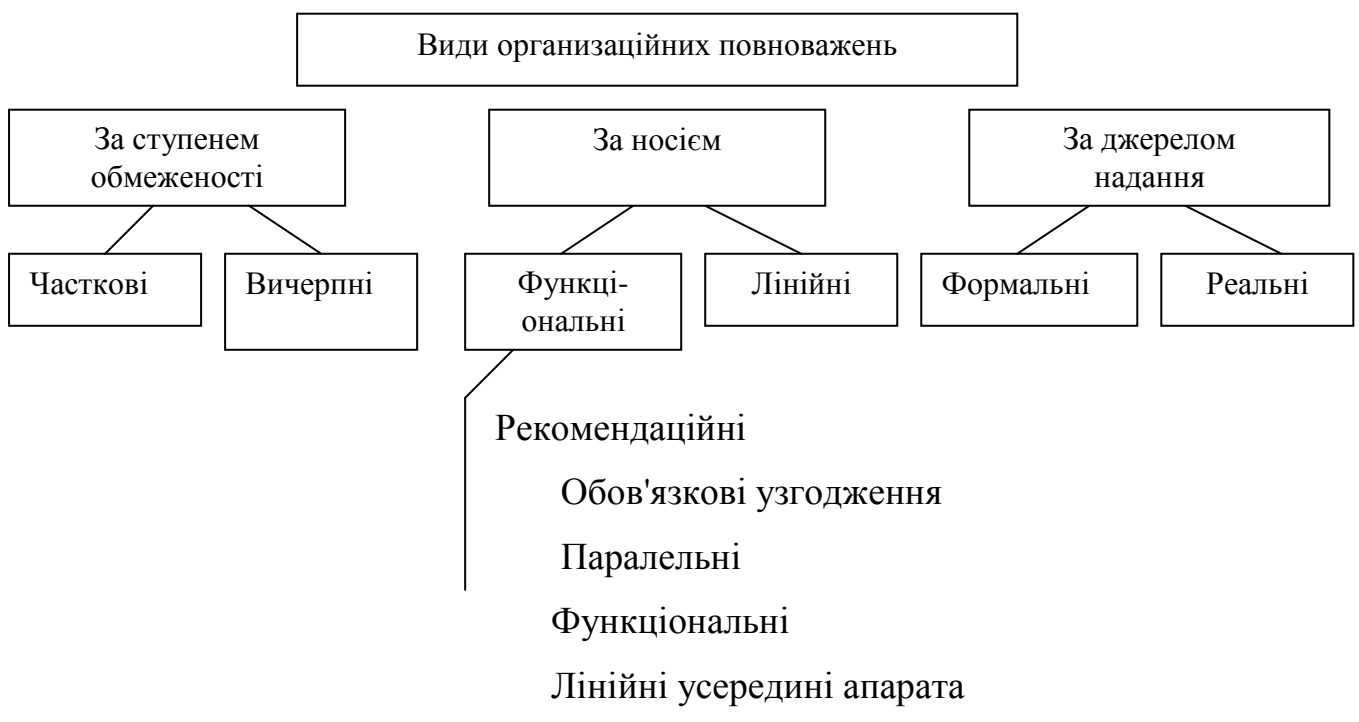


Рис. 1.1 – Види організаційних повноважень

Організаційні повноваження - це узаконене право приймати рішення й віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою для ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Повноваження припускають, що менеджер не тільки має право, але й зобов'язаний віддавати розпорядження підлеглим і вживати незалежні дії без попереднього узгодження і схвалення керівництва.

Повноваження передаються від вищих рівнів організації до нижчих. На нижчих рівнях управління менеджери мають часткові повноваження (в основному виконують чиїсь розпорядження).

За джерелом надання повноваження можуть бути формальними й реальними. Формальні надаються разом з посадою керівництвом, закріплюються письмово в посадових інструкціях, підтримуються системою винагород персоналу за виконання і покарань за невиконання.

За носієм (або власником) повноваження діляться на лінійні й функціональні. Лінійними повноваженнями володіють лінійні менеджери. Вони ґрунтуються на принципі єдиноначальності, передаються безпосередньо від начальника до підлеглого й далі до інших підлеглих по ланцюгу команд. Саме лінійні повноваження забезпечують керівникові узаконену владу для керування підлеглими. Керівник, який володіє лінійними повноваженнями, має також право приймати певні рішення й діяти в певних ситуаціях без узгодження з іншими керівниками. Функціональними повноваженнями володіють фахівці адміністративного апарата. За ступенем обмеженості розрізняють такі повноваження:

- рекомендаційні - самі незначні, зводяться до консультування лінійних менеджерів із спеціальних питань і розробки рекомендацій для них; у цьому разі лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації функціональних фахівців;

- з обов'язковим узгодженням - у цьому разі лінійні менеджери повинні оговорити відповідні ситуації з функціональним апаратом і тільки потім починати які-небудь дії; додержуватися рекомендацій функціональних фахівців у цьому разі лінійним менеджерам не обов'язково;

- паралельні - у цьому разі керівництво фірми надає апарату право відхиляти рішення лінійних менеджерів; це робиться з метою зрівноважування влади й запобігання грубих помилок;
- функціональні - найбільш значні; у цьому разі фахівці апарата можуть як запропонувати, так і заборонити лінійному менеджеру які-небудь дії в області своєї компетенції; власне кажучи, президент фірми управляє лінійними менеджерами через фахівців апарата;

1.3 Типи організаційних структур управління.

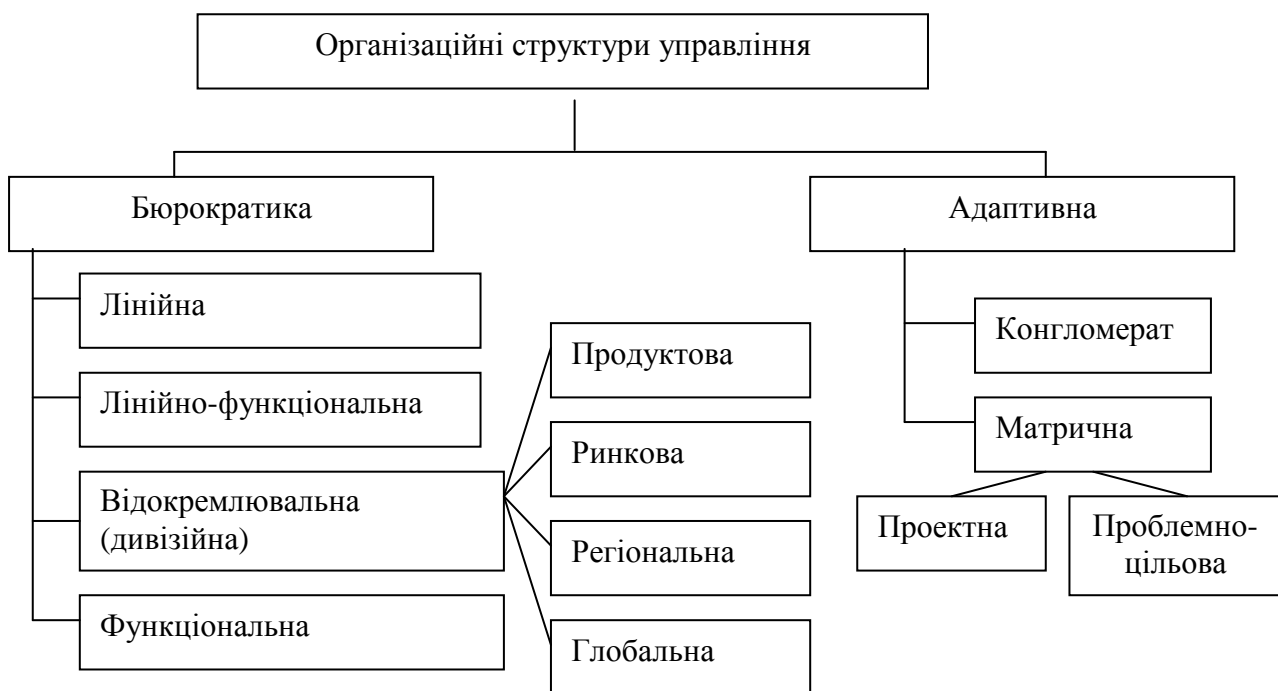


Рис. 1.2 – Типи організаційних структур управління

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами розрізняють структури управління бюрократичні й адаптивні.

До *бюрократичних* належать структури управління, в яких формальна, регламентована сторона управлінської діяльності переважає над змістовною, творчою.

Особливості бюрократичних структур управління:

- добре зарекомендували себе в стабільних, незмінних умовах;

- проблеми й завдання, з якими зіштовхується організація, розділяються на безліч дрібних, які доручаються для виконання окремим підрозділам, фахівцям;
- кожний підрозділ вирішує своє завдання обособлено від завдань організації в цілому;
- права й обов'язки кожного фахівця докладно, жорстко визначені й не змінюються;
- тільки вище керівництво вирішує, наскільки часткові завдання, виконувані підрозділами, відповідають цілям організації;
- зв'язки між підрозділами, розташованими на одному рівні організаційної структури, здійснюються через вище керівництво;
- заохочується ретельність.

Адаптивні структури управління — більш гнучкі, ніж бюрократичні, краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов. У них творча, змістовна сторона діяльності переважає над формальною.

Особливості адаптивних структур управління:

- більше підходять для роботи в нестабільних умовах, коли виникаючі проблеми й необхідні дії не можна розкласти на елементи й розподілити конкретно між фахівцями;
- співробітники повинні вирішувати власні завдання, виходячи із завдань фірми в цілому; значна частина їхніх обов'язків постійно переглядається у зв'язку з умовами, що змінюються;
- співробітники взаємодіють як по вертикалі, так і по горизонталі, система не забороняє діяти, перескакуючи через службові сходи;
- заохочуються ініціатива, творчий підхід до справи.

Лінійна структура управління

Лінійну структуру використовують дрібні й середні фірми, які здійснюють нескладне виробництво. Очолює кожний виробничий або управлінський підрозділ керівник, який зосереджує у своїх руках всі функції

управління й повноваження з прийняття рішень. Чітко виражений принцип єдиноначальності; високий ступінь централізації в управлінні; повноваження функціональних фахівців незначні, мають рекомендаційний характер.

Переваги:

- особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності підрозділу;
- оперативність у прийнятті рішень;
- єдність і чіткість розпоряджень;
- погодженість дій виконавців.

Недоліки:

- високі вимоги до керівника, який переобтяжений інформацією, величезним потоком паперів, численними контактами й повинен мати великі різнобічні знання і досвід у всіх сферах діяльності, де задіяні його підлеглі;
- ефективне управління обмежується здатностями й можливостями керівника.

Функціональна система управління.

Функціональну структуру використовують при великій кількості спеціалізованих робіт в організації. Передбачає групування фахівців і підрозділів, що виконують окремі функції, При цьому виконання вказівок функціональних органів (відділів планування, обліку, обслуговування виробництва й т.д.) у межах їхньої компетенції обов'язкове для виробничих підрозділів.

Функціональна структура управління націлена на постійно повторювані завдання, що не потребують оперативного прийняття рішень. Оптимальна у фірмах, які випускають обмежену номенклатуру продукції й діють у стабільних умовах.

Переваги:

- висока компетентність фахівців, відповідальних за виконання конкретних функцій;
- розширення можливостей лінійних керівників з оперативного управління виробництвом у результаті їхнього вивільнення від підготовки даних з питань функціональної діяльності;
- можливість росту й розвитку.

Недоліки:

- труднощі підтримки постійних взаємозв'язків різних служб;
- тривала процедура прийняття рішень;
- відсутність взаєморозуміння і єдності дій між працівниками функціональних служб різних підрозділів фірми;
- зниження відповідальності виконавців за роботу в результаті відмови від використання принципу єдиноначальності.

Лінійно-функціональна структура управління.

Лінійно-функціональна структура припускає, що лінійному менеджеру в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних служб. Функціональні служби доводять свої рішення до виконавців або через вищого керівника, або (у межах спеціальних повноважень) прямо. Як правило, функціональні служби не мають права самостійно віддавати розпорядження виробничим підрозділам.

Роль функціональних органів (служб) залежить від масштабів господарської діяльності й структури управління фірми в цілому.

Функціональні служби здійснюють всю технічну підготовку виробництва; готують варіанти вирішення питань, пов'язаних з керівництвом процесом виробництва; звільняють лінійних керівників від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення виробництва й

т.д. Чим крупніше фірма й складніше її керуюча система, тим більш розвинений апарат управління.

Переваги:

єдність і чіткість розпоряджень; оперативне прийняття й виконання рішень; особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності; професійне рішення завдань фахівцями функціональних служб.

Недоліки:

розбіжності між лінійними й функціональними службами; протидія лінійних менеджерів роботі функціональних фахівців; неправильне тлумачення інформації, переданої лінійним виконавцям функціональними менеджерами.

Дивізійна структура управління

Відповідно до дивізійної структури організація ділиться на великі напіваавтономні елементи й блоки (відділення):

- за видами товарів або послуг (продуктова структура управління);
- за групами покупців, ринкам (ринкова структура управління);
- за географічними регіонами (регіональна й глобальна структури управління).

Уперше такий тип структури управління був застосований у США наприкінці 20-х років ХХ в. в автомобільній промисловості й у виробництві споживчих товарів. З 60-х років широко використовується в Європі.

Причини появи дивізійних структур управління:

1. Великі фірми, які мають функціональну організаційну структуру, досягли межі свого розвитку. При їхньому подальшому розширенні з'являлися серйозні проблеми в управлінні: дуже велика кількість рівнів керування; величезна кількість підрозділів, підлеглих одному керівникові.

2. Розширення географічних ринків, вихід на міжнародну арену великої кількості фірм.

Посилення диверсифікованості великої кількості великих фірм.

Продуктова структура управління

Ця структура застосовується тоді, коли фірма ухвалює рішення щодо розширення асортименту вироблюваної продукції. Використовується більшістю найбільших виробників споживчих товарів з диверсифіційною продукцією. При цьому у виробничій ланці виділяються автономні частини (відділення), зв'язані технологічно з різними продуктами, на ці ділянки призначаються керівники, повністю відповідальні за виробництво даний продукт» і одержання прибутку.

Для забезпечення поставлених завдань у відділеннях можуть створюватися функціональні служби.

У вищого керівництва фірми залишається невелика кількість централізованих функціональних служб (чотири - шість), які забезпечують прийняття рішень на вищому рівні.

Ринкова структура управління

Таку структуру використовують фірми, які виробляють великі асортименти товарів і послуг, що відповідають запитам декількох ринків або великих груп споживачів. Якщо деякі ринки (групи покупців) здобувають особливу важливість для фірми, у її структурі виділяються автономні відділення, що орієнтуються на даний ринок (групу).

Регіональна структура управління

Регіональну структуру застосовують фірми, діяльністю яких охоплені більші географічні зони. Відділення при цьому створюються за територіальним принципом. Регіональна структура полегшує вирішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, звичаями, потребами споживачів. Спрощується зв'язок організації із клієнтами.

Глобальна продуктова структура

Глобальна продуктова структура найбільш доцільна для фірм, розходження між видами продукції яких мають більше значення, ніж розходження між регіонами, у яких її продають. Розходження в продукції часто

обумовлюються тим, що фірма випускає широку гаму виробів, виготовлення яких вимагає різних технологій. Крім того, розходження у продукції можуть виникати й тому, що методи маркетингу мало відповідають каналам реалізації цієї продукції. Якщо проектувати структуру організації виходячи з видів продукції, що випускається нею, набагато легше досягти необхідної технологічної і збутової спеціалізації та координації.

Глобальна регіональна структура

Глобальна регіональна структура створюється у фірмах, для яких регіональні розходження мають більше значення, ніж розходження у продукції. Регіональні розходження найчастіше обумовлюються тим, що закордонні клієнти фірми розташовані в різних регіонах. У результаті структура фірми проектується відповідно до особливостей купівельного попиту й методів маркетингу в цих регіонах. Таким чином легше досягти необхідної спеціалізації і координації в системі «споживач - ринок».

Матрична структура управління.

Матрична структура управління формується шляхом сполучення двох структур, наприклад функціональної і проектної. При цьому в кожному функціональному підрозділі створюються цільові групи, які закріплюються за окремими проектами, програмами, замовленнями. Представники робітників (цільових) груп одночасно підкоряються керівникам проектів, які вирішують, що й коли повинно бути зроблене, і своїм функціональним менеджерам, які визначають, хто і як буде виконувати необхідні дії.

Переваги:

- гнучкість і оперативність маневрування ресурсами при виконанні декількох програм у межах однієї фірми;
- можливість сконцентрувати зусилля фахівців різного профілю на розробці нових проектів, програм;
- формування у співробітників способу мислення, при якому на перше місце ставляться інтереси всієї фірми, а не підрозділу.

Недоліки:

- складність, громіздкість;
- проблеми через відсутність принципу єдиноначальності в управлінні;
- часті конфлікти через боротьбу за владу між керівниками функціональних відділів і керівниками проектів.

Конгломератна (змішана) структура управління

Конгломерат не є сталою і впорядкованою структурою; він припускає можливість придбання всією організацією форми, найбільш доцільної в тій чи іншій конкретній ситуації. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому - регіональна, а в третьому - матрична.

Керівництво вищої ланки конгломерату відповідає за довгострокове планування, розробку політики, координацію і контроль дій у всій організації. Цю центральну групу оточує ряд незалежних фірм, які практично автономні в прийнятті оперативних рішень. Вони підлеглі основній компанії в питаннях фінансів, утриманні витрат у межах, установлених для всього конгломерату, в досягненні намічених показників прибутковості. Виконання цих функцій перебуває у віданні керівництва відповідної економічної одиниці. Фірми, що входять до складу конгломерату, зберігають власні організаційні структури з двох причин:

1) розвиток диверсифікованості діяльності фірм найчастіше утрудняється рамками якої-небудь системи або структури;

2) при збереженні власних організаційних структур фірми, що входять у конгломерат, можуть швидко згортати й розгортати ділову активність у різних областях з мінімальним порушенням сформованих зв'язків. Фірми, що входять до складу конгломерату, слабо або несуттєво залежать одна від одної. Це дозволяє керівництву конгломерату продати будь-яку, вхідну в його склад фірму у разі її незадовільної діяльності й купити більш перспективну і всі ці зміни ніяк не позначаться на діяльності інших підрозділів конгломерату.

Конгломератну структуру управління доцільно застосовувати в наукомістких галузях, де при необхідності можна швидко припинити випуск застарілих видів продукції і перейти до нових.

Висока структура організації

Висока структура організації використовується в середніх і великих фірмах, які вирішують складні завдання, що вимагають координації зусиль в умовах достатньої визначеності й стабільності. Відрізняється більшою кількістю рівнів у порівнянні з кількістю працівників. При цьому на кожного керівника доводиться менше підлеглих за рахунок їхнього перерозподілу між рівнями наступних порядків. Необхідно прикладати більші зусилля для налагодження вертикальних комунікацій (керівник - підлеглі).

Переваги:

- досягнення ефективної координації і контролю діяльності;
- забезпечення більшої безпеки й задоволення потреб підлеглих;
- невисокий рівень перевантаження менеджерів.

Недоліки:

- довгі вертикальні канали комунікації, що приводить до сповільнення обміну інформацією і її перекручування;
- далекість глави фірми від виконавців;
- уповільнення процесу прийняття рішень;
- довгий кар'єрний шлях менеджерів;
- розвиток у співробітників підрозділів почуття відособленості від проблем фірми.

Плоска структура організації

Плоскі організаційні структури застосовують у невеликих фірмах при рішенні складних завдань в умовах значної невизначеності. У таких структурах порівняно небагато рівнів управління, тому кожному керівникові підлегло

більше співробітників у порівнянні з ієрархічними (бюрократичними) структурами.

Переваги:

- прості комунікації;
- децентралізація в управлінні;
- менш формальні зв'язки між керівниками й підлеглими;
- більш легке встановлення горизонтальних зв'язків, необхідних для координації виконання нечітко певних завдань;
- менший прояв місництва й егоїзму підрозділів;
- у менеджерів більше можливостей виявити себе.

Недоліки:

- перевантаження менеджерів;
- ускладнений контроль діяльності підлеглих;
- ускладнений загальний процес координації діяльності підрозділів.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Функція менеджменту організації являє собою:

- а) упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах;
- б) призначення відповідальних за певні ділянки роботи;
- в) діяльність менеджера щодо оперативного впливу на хід досягнення поставлених цілей;
- г) розподіл повноважень між керівниками різних рівнів.

2. Якого типу організаційних структур не існує:

- а) функціонально-штабного;
- б) секційного;
- в) матричного.
- г) проектного?

3. Принцип єдиноначальності означає:

- а) у працівника є лише один безпосередній керівник;
- б) лише один керівник вищого рівня;
- в) штат робочих та службовців співвідноситься як 1 : 1;
- г) неправильна жодна відповідь.

4. Правильне визначення організації як соціального утворення:

- а) група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення мети;
- б) група людей, які співпрацюють, виконуючи одну й ту саму функцію;
- в) об'єднання осіб, які розробляють і виконують намічені завдання;
- г) скоординована діяльність персоналу підприємства.

5. Виробничо-господарська організація — це:

- а) основна ланка економіки;
- б) основне соціальне утворення;
- в) соціальноорієнтоване явище;
- г) необхідний елемент ринкової економіки.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До факторів виробництва належать:

- а) земля, праця;
- б) капітал, інформація;
- в) керуюча і керована підсистеми;
- г) енергія, ноу-хау.

2. Неформальна організація формується на основі:

- а) товариських взаємин;
- б) особистого вибору зв'язків;
- в) випадкових знайомств;
- г) культурних відносин.

3. Рисами формальної організації є:

- а) загальні цілі, поділ праці;
- б) ієрархія, заміненість персоналу;

- в) спільні інтереси і уподобання;
- г) порядок, зафіксований у статуті.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Впорядкуйте етапи проектування організаційної структури. Для того, щоб розробити організаційну структуру, необхідно:

- а) визначити види діяльності; ;
- б) обрати напрямок діяльності;
- в) визначити виробничі функції;
- г) визначити управлінські функції;
- д) проаналізувати обсяг роботи кожного підрозділу;
- е) визначити загальну чисельність працівників;
- є) визначити чисельність працівників у розрізі підрозділів;
- ж) скласти посадові інструкції і положення про підрозділи.

2. Визначте ієрархію посад від низової до вищої:

- а) фахівець з реклами;
- б) начальник маркетингової служби;
- в) директор Західноукраїнського відділення;
- г) майстер цеху;
- д) касир;
- е) старший майстер;
- є) президент компанії;
- ж) віце-президент з фінансів

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 5. Мотивація .

1.1 Поняття мотивації як загальної функції менеджменту.

1.2 Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули).

1.3 Містовні теорії мотивації.

1.4 Процесні теорії мотивації.

1.1 Поняття мотивації як загальної функції менеджменту

Велике значення для досягнення цілей організації має функція мотивації. Під мотивацією розуміється процес стимулювання самого себе та інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання завдань організації здійснювався за допомогою примусу й заохочення (метод «батого й пряника»). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні й соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

До початку ХХ ст. ці умови змінилися незначно. Але Ф.У. Тейлор і його послідовники зрозуміли неефективність злидарського стану працівників. Була визначена денна норма виробітку, а праця понад цю норму оплачувалась пропорційно її величині. У результаті такої вдосконаленої мотивації різко зросла продуктивність праці, що підсилювалася спеціалізацією і стандартизацією. Застосування нових технологій і організації праці в ще більшій мірі сприяло підвищенню її продуктивності.

У міру росту життєвого рівня трудящих керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди стимулює людину працювати краще. Це спонукало теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці.

Першим, хто встановив, що чітко розроблені робочі операції і гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, був Е. Мейо. Пізніше проведені психологом А. Маслоу експерименти допомогли

зрозуміти причини цього явища: мотивами вчинків людей є в основному не економічне становище, а різні потреби, які можуть бути тільки частково й побічно задоволені за допомогою грошей.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На його висновках була заснована теорія «людських відносин».

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони підрозділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуканнях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання навколишнього світу.

Потреби людей бувають первинні й вторинні: первинні - це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа; вторинні — впливають з психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту й придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхнє різноманіття. Будучи продуктом фізіологічного й психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до певних дій. Спонукування проявляється в певній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена повністю, частково або зовсім не задоволена. Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складе схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, що дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається «законом результату».

Всі люди різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами і т.п., тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди й поведуться при досягненні цих цілей, тому не можна запропонувати якийсь один «кращий» спосіб мотивації. Те, що прийнятне для одного, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній

структурі, технології виробництва, кадрові переміщення — все це ускладнює процес мотивації.

Для спонукання працівників до активної діяльності застосовується винагорода. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші, вигода або задоволення. Винагорода - це все те, що людина вважає дорогими для себе. Але цінності в кожній людині свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода, для дикуна - більш коштовним виявиться сам портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду людина одержує від роботи: задоволення від спілкування з товаришами по службі, задоволення від досягнення результату, корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці й точної постановки завдання.

Зовнішня винагорода може виступати у вигляді як матеріальної винагороди, так і моральної: матеріальна - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата певних витрат; моральна - присвоєння звання «кращий працівник», похвала, позначка в наказі та ін.

Для мотивації насамперед необхідно визначити потреби людей. А. Маслоу безліч людських потреб підрозділив на п'ять груп за пріоритетністю їхнього задоволення:

- 1) фізіологічні - вода, їжа, житло;
- 2) безпека й упевненість у майбутньому. Захист від фізичних і фізіологічних небезпек, впевненість, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;
- 3) соціальні - соціальне визнання, взаємодія, прихильність і підтримка;
- 4) повага - самоповага, особисті досягнення, визнання, повага колег;
- 5) самовираження - реалізація своїх потенційних можливостей.

Перші дві групи - первинні потреби, інші - вторинні, задовольнити які людина прагне після задоволення первинних. У загальній масі людей в

основному підтримується наведена послідовність потреб, хоча в конкретних обставинах якась з потреб може домінувати.

З теорії Маслоу виходить, що мотивація людей залежить від безлічі їхніх потреб. З ростом матеріального добробуту й стабільності в суспільстві на перший план виступають вторинні потреби; Однак потреби людей змінюються, тому керівникові треба стежити за способами мотивації в кожному конкретному випадку.

При керуванні людьми слід виходити з того, що чіткого розмежування потреб не існує. Крім того, керівник повинен урахувати індивідуальні якості людей. Особливо слід враховувати минулий досвід, що впливає на потреби в сьогоденні.

Інший дослідник Д. Макклелланд вважав, що мотивація повинна ґрунтуватися на трьох потребах: влада, успіх, причетність.

Ця теорія якоюсь мірою схожа з теорією Маслоу. Так, потреба у владі й успіху в Маслоу - це самовираження і повага, потреба в причетності - це соціальні потреби. Ще одна модель мотивації була розроблена Ф. Герцбергом. Він вважав, що на процес спонукання себе й інших до діяльності впливають гігієнічні фактори й мотивація. Гігієнічні фактори - це фактори навколишнього середовища. Герцберг стверджував, що при відсутності або при недостатній наявності цих факторів виникає відчуття незадоволеності роботою. Але якщо їх досить, то вони ні на що людини не надихають, вона до них байдужа.

До мотивацій Герцберг відносить успіх, просування по службі, визнання й схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого й ділового росту. Їхня відсутність не викликає незадоволеності роботою, але наявність спонукає до ефективної діяльності.

Аналізуючи всі три теорії, можна зробити висновок, що застосування їх у практиці управління, безумовно, дає позитивний результат у цілому. Але все-таки варто уважно ставитися до окремих груп, окремих типів людей і використовувати запропоновані теоретичні положення з урахуванням конкретних умов і конкретної ситуації.

Розглянуті теорії засновані на потребах, задоволення яких впливає на поведінку людей. Існує ще три процесуальних теорії, в яких мотивація розглядається як процес послідовних станів. Це теорія очікування, теорія справедливості й модель Портера-Лоулера.

Теорія очікування заснована на тому, як конкретна особистість оцінює можливість здійснення очікуваної події. Мотивація до праці розглядається як процес «витрати праці - результати праці - винагорода й задоволеність працею». Вона буде ефективна тільки в тому випадку, якщо на кожному етапі очікування буде позитивним. Якщо людина недостатньо задоволена винагородою, то мотивація буде ослаблена.

Теорія справедливості заснована на порівнянні винагороди з витраченими зусиллями й співвідношенні цієї винагороди до винагороди інших людей, які виконують аналогічну роботу. Досвід показує, що коли співробітники вони вважають, що їм недоплачують - вони починають працювати гірше. Якщо ж вважають, що їм переплачують, відношення до праці, як правило, не змінюється. Оскільки в працівників потреби різні, то по-різному буде оцінена й конкретна винагорода. Поки люди не будуть вважати себе справедливо винагородженими, вони будуть прагнути до зменшення інтенсивності праці.

Елементи обох процесуальних теорій поєднує теорія мотивації, розроблена Портером і Лоулером. Модель містить п'ять факторів: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до цієї моделі результати залежать від прикладених зусиль, здатностей працівника, індивідуальних особливостей і усвідомлення своєї ролі. Ступінь упевненості в тому, що даний рівень зусиль приведе до конкретного рівня винагороди, сприяє успіху цих зусиль. Винагорода ставиться в залежність від досягнутих результатів. Модель побудована на понятті «результативна праця веде до задоволення» всупереч думці більшості менеджерів, які вважають, що «задоволення веде до досягнення високих результатів».

Дослідження, проведені в останні роки, підтвердили теорію Портера-Лоулера. Перевагою їхньої моделі є також те, що вона показала ефективність

об'єднання понять «зусилля», «здатності», «результати», «винагорода» і «сприйняття» в єдиній взаємозалежній системі.

У загальній системі мотивації особливу роль відіграє заробітна плата. Ринкова економіка орієнтована на кінцеві результати діяльності. Справедливе суспільство повинне прагнути до повної компенсації витраченої праці, що реалізується через заробітну плату, а заробітна плата задовольняє багато потреб - фізіологічні, безпеки, захищеності та ін.

1.2 Мотиви людської діяльності (потреби і їхні види, мотиваційна структура поведінки, економічні й неекономічні стимули)

Люди трудяться, в кінцевому підсумку, для того, щоб задовольнити свої потреби (під потребою розуміється нестача чого-небудь, що викликає в людини стан дискомфорту).

Потреби можуть бути природними (у їжі, воді й т.п.), і соціальними (у визнанні, славі); природженими (у спілкуванні) і придбаними (у навчанні); первинними (у факторах, що забезпечують виживаність) і вторинними (в умовах розвитку особистості); матеріальними й нематеріальними.

Але наявності одних потреб ще недостатньо, щоб людина виявила свою активність. Крім них активну діяльність людей обумовлюють наступні фактори:

1) мотиви, під якими розуміються усвідомлені або неусвідомлені внутрішні спонукання до дій, спрямованих на задоволення цих потреб.

Мова може йти, наприклад, про прагнення людини мати якісь не приналежні їй об'єкти або, навпаки, уникнути такого володіння; одержувати задоволення від чогось уже наявного в нього, що він бажає зберегти, або уникнути незручностей, які приносить володіння ним.

Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку людей, створює його індивідуальну мотиваційну структуру, обумовлену рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, цінностями та ін. Така

структура досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад у процесі виховання.

Для успішного керівництва людьми кожний керівник повинен хоча б загалом представляти, чого хочуть і чого не хочуть, до чого прагнуть його підлеглі. Виходячи з цього, він або змінює мотиваційну структуру їхньої поведінки, розвиваючи бажані мотиви й послабляючи небажані, або здійснює прямий вплив на поведінку.

Слід відзначити, що між застосуванням стимулів і кінцевим результатом діяльності людини немає однозначного зв'язку, тому що тут втручається багато випадкових або суб'єктивних факторів, таких, наприклад, як здатності, настрої у цей момент, розуміння ситуації, вплив третіх осіб;

2) домагання, тобто бажаний рівень задоволення потреб. Одні, наприклад, прагнуть стати мільйонерами, інші задовольняються малими грошми;

3) очікування (оцінка особистістю ймовірності настання події, що конкретизує її домагання стосовно до ситуації), припущення про те, що результат діяльності матиме певні наслідки;

4) установки, що відображають собою схильність, готовність людини до тих або інших дій у конкретній ситуації;

5) оцінки ступеня можливого досягнення результату або задоволення потреб;

б) стимули - блага, за допомогою яких людина може задовольнити свої потреби. Стимули діють не самі по собі, а попередньо піддаються свідомій оцінці (вони можуть і не вплинути на поведінку, якщо зажадають нереальних дій).

Домогтися від людей бажаної поведінки можна двома шляхами: підібрати людину із заданим рівнем внутрішніх установок або скористатися зовнішньою мотивацією за допомогою стимулів.

За змістом стимули бувають *економічними й неекономічними*.

Суть економічних стимулів полягає в тому, що люди в результаті виконання вимог, пропонованих до них, одержують певні вигоди, що підвищують їхній добробут.

Економічні стимули пов'язані з тими потребами, які задовольняються за допомогою благ і послуг, що мають ціну. Вони можуть бути прямими (грошовий дохід) або непрямими, полегшуючі одержання прямих (вільний час, що дозволяє заробити в іншому місці).

У той же час можливості економічних стимулів обмежені, тому принцип максимізації власної вигоди не можна абсолютизувати. Йому протистоять:

- 1) прагнення до добродійності;
- 2) байдужність стосовно матеріальних благ, зокрема грошей (сама багата людина у світі Б. Гейтс чи не все життя ходить в одному піджаку);
- 3) неможливість досягнення з їхньою допомогою багатьох цілей, заради яких люди, навпаки, часто жертвують матеріальною вигодою (багато хто відмовлялися від багатств і видалявся в монастир);
- 4) ірраціональність поведінки людини;
- 5) психологічні фактори (наприклад, неприйняття ризику);
- 6) ефект насичення потреб (навіть престижні блага мотивують лише до певних меж, а потім приїдаються).

Установлено, що при зміні абсолютної величини винагороди рівень домагань індивіда змінюється не лінійно. Спочатку він підвищується, тому що в першу чергу оцінюється неодержаний дохід, можливість заробити який була. У міру підвищення винагороди індивід починає звертати увагу на одержуваний дохід, достатня величина якого його домагання послабляє.

Неекономічні стимули діляться на організаційні (створення сприятливих умов праці, здоровий клімат у колективі, високі цілі та ін.) і моральні (нагородження преміями, подарунками, вираження публічної або особистої подяки).

1.3 Змістовні теорії мотивації

Змістовний підхід до мотивації поєднує групу концепцій, які стверджують, що основною причиною діяльності людей є прагнення задовольняти потреби.

1. Концепція ієрархії потреб А. Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні (у їжі, житлі, відпочинку та ін.), задоволення яких за допомогою мінімальної заробітної плати й добрих умов праці забезпечує людині елементарне виживання;

- потреби в безпеці й впевненості в майбутньому, які задовольняють за допомогою заробітної плати, що перевищує мінімальний рівень (це дозволяє здобувати страховий поліс, робити внески в пенсійний фонд), а також роботи в організації, що надає співробітникам соціальні гарантії;

- потреби в підтримці з боку навколишніх, які належать до тієї або іншої спільності людей (для їхнього задоволення необхідна участь у спільній роботі, увага з боку керівника, повага товаришів);

- потреби в самоствердженні, визнанні з іншими, які задовольняють шляхом завоювання авторитету, популярності, одержання публічного схвалення; потреби в самовираженні й реалізації своїх потенційних можливостей (причому незалежно від зовнішнього визнання). Для їхнього задоволення людина повинна мати максимальну свободу творчості, вибору засобів і методів вирішення завдань.

Маслоу вважав, що потреби вищих рівнів не можуть активізувати людей, поки не будуть задоволені їхні первинні потреби (перших двох рівнів); чим вище рівень потреб, тим для меншого числа людей вони є мотивами до активної діяльності; незадоволені потреби стимулюють працівників, а задоволені перестають впливати, тому їхнє місце займають інші незадоволені потреби.

2. Концепція придбаних потреб Д. Мак-Клелланда в якості стимулюючих виділяє:

- потреби в успіху як прагнення людини досягати поставлених цілей більш ефективно, ніж раніше;
- потреби в причетності, які реалізуються через пошук і встановлення гарних відносин з навколишніми, одержання від них підтримки;
- потреби у владі (адміністративної, авторитету, таланту й т.п.), що виявляється у прагненні впливати на поведінку людей, брати на себе відповідальність за їхні дії.

3. Концепція ERG К. Альдерфера виділяє як стимули:

- потреби існування (приблизно відповідають двом нижнім рівням потреб за Маслоу);
- потреби зв'язку, націлені на підтримку контактів, визнання, самоствердження, знаходження підтримки, групової безпеки, що охоплюють третій, а також частково другий і четвертий рівні;
- потреби росту, що виражаються в прагненні людини до визнання й самоствердження, в основному еквівалентні двом верхнім потребам з концепції Маслоу.

4. Двофакторна модель Ф. Герцберга виходить з того, що мотивує не тільки задоволеність, але й незадоволеність тих або інших потреб. Останні розділені на дві групи: мотиваційні (у визнанні, успіху, творчому рості, просуванні по службі та ін.) і «гігієнічні», пов'язані з умовами праці (у заробітку, винагороді, стані внутрішнього середовища і т.п.).

У результаті досліджень Герцберг зробив наступні практичні висновки:

- можливість задоволення мотиваційних потреб стимулює ріст результативності праці, але відсутність такої можливості людей не розхолоджує;

- недостатнє задоволення «гігієнічних» потреб знижує стимули до праці, але задоволення ще не означає появи активності;

- оскільки «гігієнічні» фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають появі почуття незадоволеності, для стимулювання трудових зусиль необхідне включення мотиваційних факторів;

- між ступенем задоволення окремих потреб і загальним станом задоволеності або незадоволеності не завжди має місце однозначна залежність, тому що недостатнє задоволення одних потреб може компенсуватися надлишковим задоволенням інших.

Як показала практика, слабкість змістовних концепцій мотивації полягає в тому, що вони не враховують суб'єктивні моменти, які впливають на поведінку людини: оцінку їм ситуації, власних можливостей, справедливості винагороди та ін.

Процесні теорії мотивації

Відповідно до процесного підходу як мотиви людської діяльності виступають не тільки потреби, але й очікування щодо можливості їхнього задоволення, виконання необхідної роботи, її справедливої оцінки та ін. В його рамках виділяються наступні теорії:

1) теорія очікування В. Врума, відповідно до якої крім потреб людиною рухає надія на те, що вона зможе впоратися з поставленим завданням; її успіх буде замічений керівником і належним чином винагороджений; передбачувана винагорода буде відповідати очікуванням.

Кількісна оцінка ступеня зацікавленості людини певної діяльності інтегрує в собі оцінки ймовірності настання перерахованих подій;

2) теорія справедливості Дж. Адамса, яка стверджує, що на мотивацію людини впливає оцінка справедливості винагороди результатів її діяльності в порівнянні з витратами (у них включаються не тільки зусилля з виконання роботи, стаж в організації, рівень кваліфікації, вік, соціальний статус та ін.), а

також у порівнянні з оцінками й винагородою інших людей, які виконують аналогічні функції.

Якщо в результаті людина бачить, що до неї підходять з тією ж міркою, що й до інших, і винагорода справедлива, вона відчуває себе задоволеною і буде відповідно працювати.

Якщо ж порушення виявляються, а тим більше стають хронічними, людина починає «відновлювати справедливість» шляхом висунення додаткових вимог, використання протиправних способів збільшення доходу; регулювання продуктивності; переходу в інший підрозділ або звільнення. У той же час якщо людям переплачують, свою поведінку вони міняти не схильні. Тому необхідно мати чіткі критерії винагороди, що враховують психологію людей, відкрито обговорювати спірні питання, пов'язані з ними, виключати які б то не було таємниці відносно його розміру, підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат у колективі;

3) теорія постановки цілей Е. Лока виходить з того, що люди в тій або іншій мірі сприймають ціль організації як свою власну й прагнуть до її досягнення, одержуючи задоволення від виконання роботи, яка цього потребує. Її результативність багато в чому визначається прихильністю людини до цілей, їхньою ясністю, прийнятністю, справедливістю оцінок;

4) теорія партисипативного управління припускає, що людина одержує задоволення від участі в справах організації і в результаті працює не тільки з підвищеною ефективністю, але й максимально розкриває свої здатності й можливості. Її основними положеннями є:

- одержання працівниками права самостійно вибрати способи виконання роботи (технологія, графік) і здійснювати поточний контроль;
- залучення їх до вироблення соціальної політики, вирішення кадрових проблем, консультування в спеціальних питаннях, участі в творчості;
- формування підрозділів на основі неформальних груп з урахуванням думки працівників;

5) теорія трудової мотивації Аткинсона говорить, що поведінка працівника є результатом взаємодії індивідуальних якостей особистості, ситуації і її сприйняття. Кожна людина прагне до успіху, запобіганню невдач. Ці мотиви формуються в результаті навчання і роботи.

б) теорія Портера й Лоулера вважає, що на поведінку людини впливають п'ять змінних: зусилля, сприйняття, результати, винагорода, ступінь задоволеності. Людина оцінює ймовірність виконання поставленого завдання і одержання за це винагороди, його привабливість для себе. Це визначає її готовність виконувати роботу й прикладати певні трудові зусилля (на них впливають також властивості особистості працівника, відношення його до своїх обов'язків).

Досягнення необхідного рівня результативності може спричинити внутрішня винагорода (задоволеність від виконаної роботи, впевненість у собі, самоповага), а також зовнішня (премія, просування з урахуванням можливостей організації).

Отримана винагорода оцінюється з погляду справедливості й з урахуванням внутрішньої задоволеності від проробленої роботи, визначає ступінь загальної задоволеності працівника, що формує його майбутні очікування.

7) теорія підкріплення (посилення мотивації) В. Скіннера стверджує, що поведінка людини обумовлена наслідками дій у схожій ситуації в минулому (позитивними, негативними, нейтральними). Прагнучи уникнути покарання або заслужити заохочення, вона зберігає поведінку або змінює її в необхідну сторону.

З цією метою пропонуються такі способи впливу на людей, як позитивне й негативне підкріплення, гасіння і покарання.

Суть позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість.

При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю, наприклад прогулів. Але воно може викликати не тільки бажані, але й непередбачені й негативні реакції, позитивне ж підкріплення - тільки бажані.

Гасіння - це відсутність підкріплення дій, їхнє ігнорування, у результаті чого вони самі по собі загасають.

Нарешті, покаранням є прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямоване на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому. Воно може мати вигляд матеріального стягнення (штрафи), психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, пониження в посаді й т.п.

Виділяють наступні різновиди підкріплення:

- безперервне підкріплення припускає, що воно потрібне за кожною дією;
- перемежоване підкріплення полягає в тому, що стимул потрібний не за всіма результатами, а через строго певне їхнє число;
- підкріплення з фіксованим інтервалом припускає, що стимулювання відбувається за першим результатом після закінчення певного часу;
- підкріплення зі змінним інтервалом припускає, що стимул потрібний за першим результатом після закінчення випадкового відрізка часу. За ним йде сильна, постійна, стійка до гасіння реакція;
- підкріплення авансом, що зобов'язує людину працювати краще.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. До якої категорії потреб Маслоу відніс бажання бути часткою групи:
 - а) систематичні;
 - б) соціальні;
 - в) ситуаційні;
 - г) самовираження;
 - д) самозадоволення?

2. За двофакторною моделлю потреби поділяють на:
- а) гігієнічні і фізіологічні;
 - б) мотиваційні і гігієнічні;
 - в) гігієнічні і соціальні;
 - г) гігієнічні і психологічні;
 - д) мотиваційні і фізіологічні.
3. Які з нижченаведених категорій потреб належать до вторинних:
- а) безпеки, поваги, соціальні;
 - б) самовираження, соціальні, поваги;
 - в) фізіологічні, соціальні, безпеки;
 - г) самовираження, безпеки, соціальні;
 - д) поваги, безпеки, фізіологічні?
4. Які з нижче наведених категорій потреб належать до первинних:
- а) фізіологічні, безпеки;
 - б) фізіологічні, соціальні;
 - в) фізіологічні, поваги;
 - г) фізіологічні, самореалізації;
 - д) фізіологічні, гігієнічні?
5. За однією з теорій мотивації до вторинних потреб відносять:
- а) гігієнічні і безпеки;
 - б) безпеки і поваги;
 - в) фізіологічні і гігієнічні;
 - г) влади і успіху;
 - д) влади і безпеки
6. Хто з учених створив теорію Х/У:
- а) Мак-Клейланд
 - б) Врум
 - в) Маслоу
 - г) Мак-Грегор
 - д) Герцберг?
7. З широкого спектру потреб один з теоретиків вирізняв три найбільш значущі, це:
- а) влада, успіх, причетність;
 - б) влада, успіх, досягнення;
 - в) влада, успіх, безпека;
 - г) влада, повага, безпека;
 - д) причетність, досягнення, безпека.

8. У якого вченого має місце ієрархічність потреб:
- а) Врума;
 - б) Герцберга;
 - в) Маслоу;
 - г) Мак-Клейланда;
 - д) Мак-Грегора?
9. Що розумів під теорією Х один з теоретиків менеджменту:
- а) підхід;
 - б) вчення;
 - в) категорію;
 - г) метод впливу;
 - д) категорію працівників.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Що розуміють під мотивацією в менеджменті:
- а) спонукання до діяльності;
 - б) внутрішній поштовх до роботи;
 - в) задоволення потреб;
 - г) спонукання і примус?
2. Які асоціації виникають із теорією Y:
- а) мова про активних людей;
 - б) мова про ініціативних працівників;
 - в) мова про пасивних людей;
 - г) мова про диференціацію працівників?
3. Які з теорій не входять до теорій психологічної мотивації:
- а) очікувань Лоулера;
 - б) несправедливості;
 - в) продуктивності;
 - г) потреб:
4. Двохфакторну модель мотивації розробив:
- а) Мак-Грегор;
 - б) Мейо;
 - в) Герцберг;
 - г) Маслоу;
 - д) Мак-Клейланд.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Автор піраміди потреб ієрархію побудував у такій послідовності:

- а) фізіологічні;
- б) самовираження;
- в) поваги;
- г) безпеки;
- д) соціальні.

2. Систематизуйте події, пов'язані з еволюцією поняття мотивація, закінчивши речення:

- а) Від зародження організацій до середини ХІХ ст. існував єдиний принцип — ...
- б) Від середини ХІХ ст. до робіт Ф. Тейлора, поширилася ідея ...
- в) 20—30-і р. ХХ ст. експерименти Е. Мейо показали, що ...
- г) 40—50-і р. ХХ ст. розвиток теорій змісту доповнив знання...
- д) 60-і р. до нашого часу — розвиток теорій процесу довів, що...

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 6. Управлінський контроль.

- 1.1 Управлінський контроль: поняття, функції, принципи.
- 1.2 Етапи процесу контролю.
- 1.3 Зовнішній і внутрішній контроль.

1.1 Управлінський контроль: поняття, функції, принципи

Під контролем розуміють систему регулярної перевірки стану й результатів функціонування організації, її окремих елементів, зовнішнього оточення.

Контроль розрізняється за об'єктами, ступенем їхнього охоплення (суцільний або вибірковий); необхідністю їхнього руйнування при цьому; за суб'єктами, які його здійснюють; за інтенсивністю (нормальний або посилений).

У системі управління контроль вирішує кілька завдань.

- по-перше, дозволяє заздалегідь виявити у внутрішньому або зовнішньому середовищі фірми фактори, які можуть вплинути на її діяльність, а також необхідним чином підготуватися і вчасно на них відреагувати;
- по-друге, допомагає відслідковувати недостатньо чітко виражені тенденції розвитку, їхній напрямок і глибину й створювати більш обґрунтовані плани;
- по-третє, дозволяє вчасно виявити порушення, помилки, промахи, оперативно їх запобігти або усунути;
- по-четверте, дає можливість виявити резерви;
- по-п'яте, забезпечує встановлення й підтримку в системі управління зворотного зв'язку;
- по-шосте, дозволяє оцінити роботу персоналу за певний період, ефективність і надійність системи управління.

Контроль здійснюється відповідно до певних принципів, до яких можна віднести:

1) охоплення основних сфер діяльності організації і процесів, що протікають у ній;

2) безперервність, обумовлену відповідним характером виробничої і господарської діяльності (у ряді випадків контроль може здійснюватися епізодично);

3) залучення до здійснення контролю всього персоналу організації або його значної частини;

4) наявність чіткої стратегічної спрямованості, яку задають основні пріоритети розвитку організації;

Ретельно перевіряти другорядні сфери її діяльності далеко не завжди доцільно, а деяких - і зовсім не має сенсу, тому що це вимагає багато сил і засобів.

5) ув'язування з процесом планування й перетворень в організації, її структурі, системі управління;

6) гнучкість, пристосування до змін, що відбуваються, що забезпечує його високу якість і дієвість;

7) своєчасність, що дозволяє усувати порушення, перш ніж вони приймуть небезпечні розміри;

8) орієнтованість на конкретні результати, підвищення ефективності і якості роботи фірми, підтримку нового;

9) економічність, яка припускає, що вигоди, принесені контролем, повинні перевищувати витрати на його здійснення (протилежне свідчить про те, що він не поліпшує ступеня володіння керівництвом реальною ситуацією);

10) індивідуалізувати, націленість на конкретні процеси, результати, осіб (вимагає врахування особистих якостей людей, їхнього становища, зв'язків у колективі);

11) максимальна прозорість, відкритість, гласність, об'єктивність, доброзичливість, виключення стеження за людьми, пошуку «козлів відпущення», створення сприятливого морально-психологічного клімату;

12) відповідність характеру контрольованого процесу;

13) регулярне підведення підсумків контролю, своєчасне проведення коригувальних заходів, заохочення, й покарання недбайливих.

У процесі контролю можуть мати місце об'єктивні й суб'єктивні помилки. До них можна віднести: контроль з нагоди, що не попереджає відхилення, а здійснюється їм навздогін; тотальний контроль, породжуваний несамостійністю й утриманством людей; поверхневий контроль з недовіри або для проформи, наприклад за відлученням з робочого місця, та ін.

На практиці існує три основних види управлінського контролю: попередній, поточний і підсумковий.

Попередній передуює активній діяльності, а тим більше конкретним результатам і вирішує завдання перевірки готовності фірми, її персоналу, виробничого апарата, системи управління та ін. до майбутньої роботи.

Система управління перевіряється з погляду відповідності існуючій структурі організації, якості вже ухвалених рішень, підготовлених документів, їхньої адекватності наявним вимогам, правильності оформлення, ознайомлення з ними виконавців, засвоєння ними завдань.

Попередній контроль персоналу покликаний відповістити на запитання, чи можна з його допомогою вирішувати передбачені планом завдання. Для цього кадрові служби вивчають професійну придатність співробітників, їхні потенційні здатності, знання прав, обов'язків, вимог техніки безпеки, норм виробітку, умов заохочення; стан здоров'я і здатність виконувати свої обов'язки; наявність безпечних умов праці, можливості підвищення кваліфікації, розвитку, творчості та ін.

Такий контроль здійснюється на основі заздалегідь розроблених вимог до кожної категорії фахівців. Його інструментами є: тестування, співбесіди, вивчення особистих документів та ін.

Попередній контроль стану матеріальних і фінансових ресурсів організації припускає перевірку наявності на складах запасів сировини, матеріалів, що комплектуючих виробів, відповідність їхньої структури й кількості потребам, гарантованість поставок, правильність надходження і витрати коштів та ін.

Основою попереднього контролю фінансових ресурсів організації є її бюджет або кошторис, що дозволяють перевірити надійність їхніх джерел і обґрунтованість майбутніх витрат.

Засобами контролю матеріальних і фінансових ресурсів є перевірки, ревізії, інвентаризація і т.п.

Поточний контроль звичайно існує у формах стратегічного й оперативного контролю.

1. Стратегічний контроль має як основний об'єкт ефективність використання ресурсів організації у процесі досягнення її кінцевих цілей. Він ведеться не тільки за кількісними (наприклад, рівнем продуктивності праці), але й за якісними показниками: впровадженням і використанням досягнень НТР, нових методів роботи, технологій та ін.

2. Оперативний контроль на практиці співпадає з оперативним управлінням, орієнтований на поточну виробничу й господарську діяльність. Його об'єктами є:

- рух виробів у рамках технологічного процесу;
- дотримання норм і нормативів витрати ресурсів; завантаження обладнання; організація праці, дотримання її графіків;
- наявність запасів незавершеного виробництва й готової продукції;
- рівень поточних витрат коштів.

Такий контроль проводиться буквально одночасно з виконанням основної роботи.

Найважливішим об'єктом поточного контролю є якість продукції й послуг, оцінювана на основі стандартів, що виходять з виробничих умов, традицій самого підприємства, вимог ринку.

Контроль якості може бути суцільним (статистичним) і вибіркоvim (якщо число його об'єктів надто велике або для перевірки виробу потрібно його зруйнувати). Вибірковий контроль вимагає менше витрат, але підданий ризику випадкових помилок. Такий ризик можна знизити шляхом збільшення числа об'єктів, які перевіряють, але при цьому відповідно зростатимуть витрати.

Важливу роль у підвищенні ефективності контролю технологічного процесу може зіграти його карта, що являє собою схему, на яку наносяться припустимі границі параметрів якості й результати вимірів, що дозволяє відразу ж наочно виявити відхилення.

3. Підсумковий контроль звичайно пов'язаний з оцінкою виконання організацією (співробітниками) планів (завдань). Він припускає всебічний аналіз не тільки конкретних результатів діяльності за минулий період, але й сильних і слабких її сторін, виявлення проблем, перешкод.

Дані підсумкового контролю використовуються для складання чергових планів і винагороди працівників.

1.2. Етапи процесу контролю

Процес контролю складається з декількох етапів. На першому етапі визначаються параметри функціонування і розвитку системи, які необхідно контролювати, джерела інформації про них.

Параметри мають вигляд стандартів і нормативів, що відображають закладені в плани завдання.

Мова може йти про нормативи витрати ресурсів на одиницю продукції або обсяг робіт, показники ефективності, строки робіт і т.п.

До нормативів ставлять такі вимоги, як наукова обґрунтованість, гнучкість (здатність змінюватися відповідно до нових умов), здійснюваність у нормальній ситуації (занадто високі нормативи лякають, а занадто низькі - розхолоджують), адекватність відображення реальних процесів.

Відповідність цим вимогам дозволяє нормативам служити критеріями оцінки підрозділів і окремих осіб.

Крім того, у господарській практиці нормативи використовуються для розподілу роботи між виконавцями, зовнішніх зіставлень, визначення кандидатур на висування.

Не все, що потрібно контролювати, вдається виразити в кількісних показниках, наприклад морально-психологічний клімат у колективі, що ускладнює процес контролю. Але в ряді випадків його можна здійснити й без показників, орієнтуючись, скажімо, на різні реакції людей.

На другому етапі процесу контролю створюється модель управління організацією, на якій відображаються потоки ресурсів, інформації, місця утворення проміжних і кінцевих результатів, що є найбільш підходящими місцями для спостережень - так звані точки контролю.

Третій етап процесу контролю полягає в одержанні інформації про стан і результати функціонування об'єкта. Одержання інформації - самий трудомісткий і дорогий елемент контролю. На його частку припадає основна частина витрат, величина яких найчастіше й визначає, слід займатися контролем чи ні. Адже його завдання полягає насамперед у пошуку шляхів скорочення витрат, а не в їхньому збільшенні.

Інформація, призначена для потреб контролю, повинна бути своєчасною і точною, дозволяти приймати обґрунтовані рішення про те, як діяти в даній ситуації. Джерелами цієї інформації служать цільові спостереження, статистичні дані, оперативні повідомлення, бухгалтерська звітність, опитування суспільної думки, підсумкові звіти, спеціальні аналітичні огляди та ін.

При оцінці інформації можуть виникати різні підводні камені, насамперед пов'язані з психологією людей, оскільки будь-яка інформація розглядається через призму особистого сприйняття, а тому здобуває суб'єктивне забарвлення.

Вище керівництво організації встановлює масштаб припустимих відхилень від нормативів, у межах якого вони не повинні викликати тривогу.

Зіставлення з ними інформації дозволяє визначити наявність, ступінь відхилень і визначити необхідність коригувальних дій.

Практика контролю і оцінки відхилень лежить в основі спеціального методу управління - так званого управління за відхиленнями. Він припускає, що їх можна розділити на три групи:

- не впливають на її діяльність (їх можна ігнорувати);
- незначні (їх усуває виконавець);
- значні (вони вимагають втручання керівника).

Такий підхід дозволяє керівникам звільнитися від вирішення другорядних проблем і сконцентруватися на головному, а виконавцям виявити повною мірою свою ініціативу. Але він вимагає значної підготовчої роботи з формалізації відхилень і ретельних спостережень, тому досить трудомісткий. Крім того, не завжди можна правильно оцінити ситуацію і визначити, чи є насправді відхилення відхиленням. Не всі відхилення від стандартів потрібно усувати, тому що іноді самі стандарти можуть виявитися нереальними.

Четвертий етап процесу контролю полягає в коригуванні діяльності організації: модифікації цілей, перегляді планів, перерозподілі завдань, удосконалюванні технології виробництва й управління.

Але до цього потрібно ставитися обережно. Якщо справи в організації йдуть непогано й поставлені цілі в основному досягаються, краще не вносити в її діяльність зайвих змін, оскільки відхилення далеко не завжди порушують нормальний хід роботи й можуть не впливати на кінцеві результати.

На практиці існують два варіанти коригувальних дій. Перший полягає в усуненні причин, що породжують відхилення, їхній ліквідації або нейтралізації; другий - у зміні стандартів.

1.3. Зовнішній і внутрішній контроль

Контроль ділиться на внутрішній і зовнішній.

Зовнішній контроль здійснюється керівництвом або спеціальними співробітниками - контролерами. У рамках внутрішнього контролю виконавці самі стежать за своєю роботою і її результатами й вносять у міру необхідності коригування у власну діяльність.

Ідея зовнішнього контролю ґрунтується на тому, що люди, принаймні формально, краще виконують свої обов'язки, якщо знають, що за ними спостерігає керівник або його представник. Психологи вважають, що на це є кілька причин.

1. За результатами контролю відбувається оцінка співробітників і пов'язані з нею заохочення, покарання, просування по службі.

2. Контроль може означати також, що даній сфері діяльності керівництво надає великого значення, тому за неї варто триматися і виявити хоча б показну ретельність, щоб виділитися на фоні інших.

3. Оскільки підсумки контролю звичайно широко висвітлюються в колективі, багато хто намагається працювати краще для того, щоб прославитися. Іншими словами, додаткова ретельність проявляється тут через честолюбство.

Тому систему контролю необхідно конструювати так, щоб запобігти поведінці, орієнтованій на нього.

По-перше, повинен бути передбачений так званий «захист від хитруна», тобто від того, хто, нічого не роблячи, намагається створити видимість активної і сумлінної роботи, показати керівництву те, що воно бажало б бачити.

Чим вище ступінь бюрократизації управління організацією, тим частіше подібна поведінка співробітників має місце і вони більше часу витрачають на обман, ніж на виконання власних обов'язків. Особливо часто це буває, якщо

відсутні чітко визначені нормативи роботи і її результат не проходить ринкову оцінку споживачем.

По-друге, цілі в умовах зовнішнього контролю повинні бути досить важкими, що не дають виконавцям «засипати на ходу». Вважається, що найбільшою мірою вони стимулюють тоді, коли у виконавця є 50% упевненості в їхньому досягненні.

По-третє, за підсумками зовнішнього контролю обов'язково повинне впливати заохочення, а якщо необхідно, і покарання.

При діяльності, що постійно ускладнюється, організації традиційна система зовнішнього контролю вимагає величезних витрат і стає економічно й технічно непосильною навіть для великих фірм. Вихід із сформованої ситуації лежить у впровадженні, де можливо, практики внутрішнього контролю, або самоконтролю. Головне завдання останнього полягає в тому, щоб вчасно виявити проблему й знайти шляхи її вирішення, а не піймати когось за руку й покарати. У цих умовах виконавці готові брати активну участь у формулюванні цілей своєї діяльності й самостійно контролювати їхню реалізацію.

Умовами впровадження самоконтролю є: перевага групових форм роботи й прийняття рішень, здоровий морально-психологічний клімат, демократичні форми керівництва. Оскільки це зустрічається далеко не скрізь, на практиці внутрішній і зовнішній контроль застосовуються в певному співвідношенні, що залежить:

- від стилю керівництва організацією (при авторитарному переважає зовнішній контроль, при демократичному, особливо ліберальному - самоконтроль);

- можливості одержати надійну оцінку результатів і запитати з працівників персонально за доручену справу (якщо така можливість є, переважніше зовнішній контроль, у противному разі - внутрішній);

- характеру підлеглих (для несумлінних, неакуратних людей більше підходить зовнішній контроль, для сумлінних і педантичних - внутрішній);

- мікроклімату в колективі (при сприятливому краще внутрішній контроль, при несприятливому - зовнішній, що дозволяє вольовим шляхом згладжувати або запобігати можливі конфлікти);

- прийнятої системи винагороди (в умовах переваги її індивідуальних форм на першому місці перебуває зовнішній контроль, колективних - внутрішній).

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиначного вибору відповідей

1. Контролювання в управлінні — це:
 - а) визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи;
 - б) перевірка виконавчої дисципліни підлеглих;
 - в) спонукання підлеглих до виконання роботи;
 - г) коригування планів і завдань, даних підлеглим.
2. Види контролю класифікуються:
 - а) за змістом, сферами, етапами проведення, способами;
 - б) за процесами, ситуаціями, видами завдань;
 - в) за змістом, стадіями розробки, видами ресурсів;
 - г) за виконавцями, наслідками, етапами проведення.
3. Наслідок контролювання повинен:
 - а) стимулювати особисті зусилля підлеглих;
 - б) дати підстави для покарання винних;
 - в) спонукати підлеглих виправлятися;
 - г) дати висновок про дотримання інструкцій.
4. Система контролювання являє собою:
 - а) комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання;
 - б) усі аспекти діяльності організації під кутом зору відповідності їх головним цілям;
 - в) правовий, економічний, фінансовий, соціальний моніторинг діяльності організації;
 - г) комплекс заходів щодо правильності дій працівників організації.

5. Для підтримки належної системи контролювання необхідні такі передумови:

- а) наявність планів, організаційної структури, організація процесу контролю;
- б) наявність місії та цілей, системи внутрішньофірмової оцінки діяльності;
- в) наявність ринкових умов, системи відповідальності менеджерів;
- г) наявність нормативів, стандартів, правил, типових процедури

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Складові частини системи контролювання конкретизують у:
 - а) системі внутрішньо-фірмового контролювання;
 - б) системі незалежного контролювання;
 - в) системі контролювання вищими органами управління;
 - г) системі комплексного управління якістю.
2. Державне контролювання охоплює сфери:
 - а) санітарне, екологічне контролювання;
 - б) правове, податкове контролювання;
 - в) підвідомче, внутрішньогалузеве контролювання;
 - г) міністерське, фінансово-економічне контролювання.
3. До організації процесу контролювання входять етапи:
 - а) порівняння фактичної діяльності з нормативами;
 - б) коригування відхилень у роботі;
 - в) створення системи незалежного контролювання;
 - г) забезпечення необхідних передумов функціонування системи
4. На ефективність контролювання впливають:
 - а) техніка його здійснення;
 - б) контролюючі інстанції;
 - в) динаміка розвитку колективу;
 - г) нормативно-законодавчі акти.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Наслідки контролювання щодо оцінки діяльності підлеглих розташуйте у логічній послідовності і продовжіть речення.

- а) У випадку, якщо ціль досягнуто докладаючи великих зусиль, то працівник отримує ...
- б) Якщо ціль досягнута без особливих зусиль, то працівник одержує ...
- в) З'ясувавши причини недосягнення мети, здійснюють заходи щодо ...
- г) Якщо цілі не досягнуто, то ...

2. Впорядкуйте етапи контролювання:

- а) визначення потреби у корективах;
- б) оцінка виконання;
- в) затвердження стандартів;
- г) порівняння показників виконання зі стандартами.

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 7. Лідерство.

- 1.1 Джерела влади менеджерів.
- 1.2 Основні підходи до проблеми лідерства.
- 1.3 Особливості лідера.

1.1. Джерела влади менеджерів

У світовій і вітчизняній літературі, присвяченій питанням управління, описані сотні якостей, необхідних менеджерам для ефективного управління. У той же час кожний конкретний керівник крім загальних якостей, характерних для цілих груп, має особистісні якості.

Спеціальні соціально-психологічні дослідження, вивчення особистостей талановитих менеджерів і їхнього досвіду роботи дозволили виявити узагальнені характеристики й особистісні якості, необхідні для успішного управління. До таких якостей належить лідерство, найбільш часто відокремлююче активного менеджера від загальної маси, що поєднує здатність управляти й вести за собою колектив організації для досягнення певних цілей.

Розглянемо питання влади й лідерства в діяльності менеджерів, особистісні й організаційні джерела влади, основні підходи до проблеми лідерства, теорії і стилю лідерства.

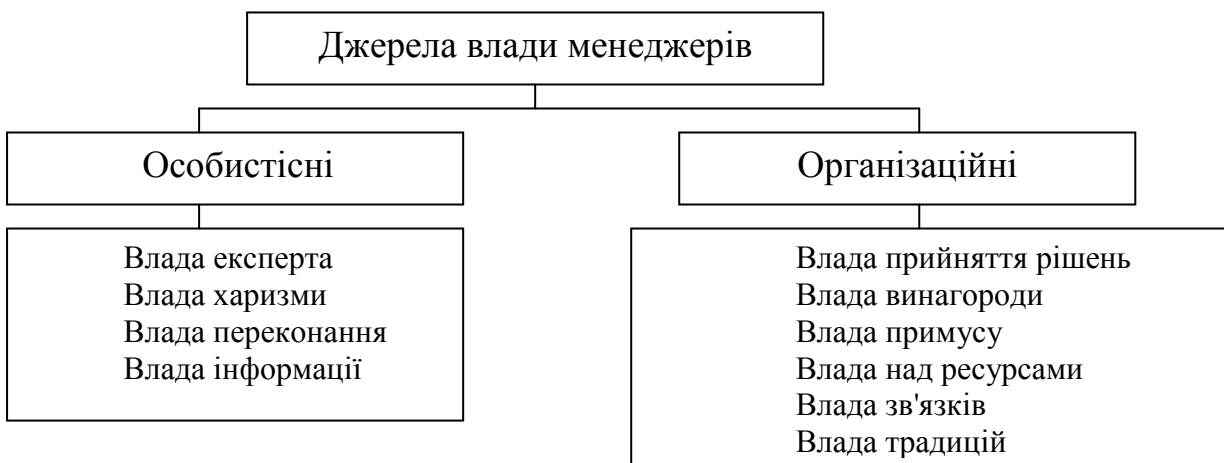


Рис. 1.1 – Джерела влади менеджерів

Особистісні джерела влади менеджерів

Влада експерта. Полягає у здатності керівника впливати на поведінку підлеглих внаслідок своєї підготовки й рівня освіти, досвіду й таланту, умінь і навичок, наявності спеціалізованих знань.

Влада харизми. Пов'язана із здатністю керівника впливати на підлеглих завдяки особистій привабливості, наявності сильних особистісних якостей (обмін енергією, значна зовнішність, незалежний характер, гарні риторичні здібності, гідна й впевнена манера поведінки).

Влада інформації. Базується на можливості одержання потрібної й важливої інформації і уміння використовувати її для впливу на підлеглих. Менеджер зміцнює свою владу, координуючи й контролюючи інформаційні потоки у фірмі.

Влада переконання. Ґрунтується на вмінні менеджера впливати на інших за допомогою ефективною (емоційною, логічною й аргументованою) передачею своєї точки зору.

Організаційні джерела влади менеджерів

Влада прийняття рішень. Проявляється в тій мірі, в якій людина може впливати на процес підготовки й прийняття рішень; чим вище рівень керування, тим більша кількість людей, крім керівника (фахівців, помічників і т.д.), впливають на процес ухвалення рішення.

Влада винагороди — спосіб впливу, заснований на позитивному впливі (подяка, премія, просування, додаткова відпустка й т.д.) з метою домогтися від підлеглою бажаного результату.

Влада примуса. Будується на страху підлеглих бути покараними (зниженими в посаді, оштрафованими, звільненими й т.д.). Для використання цього джерела влади потрібно мати ефективну систему контролю за діями підлеглих (підлеглі можуть свідомо прагнути обдурити організацію).

Влада над ресурсами. Ґрунтується на контролі керівництвом розподілу потоків обмежених ресурсів, які звичайно в організаціях спрямовані зверху

вниз. Деякі керівники для впливу на людей створюють так званий дефіцит ресурсів.

Влада зв'язків. Створюється шляхом поширення менеджером інформації про його зв'язки з впливовими людьми.

Влада традиції. Будується на виробленні в підлеглих готовності за традицією визнавати законну владу керівництва й підкорятися йому; при цьому виконавець реагує не на людину, яка віддає розпорядження, а на його посаду; приводить до бездумного виконання наказів.

1.2. Основні підходи до проблеми лідерства

Лідерство — тип управлінської взаємодії (між лідером і його послідовниками), заснований на найбільш ефективному для тієї або іншої ситуації сполученні різних джерел влади й спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей



Рис. 1.2 – Основні підходи до проблеми лідерства

Існує три підходи до проблеми лідерства: особистісний, поведінковий і ситуаційний.

Особистісний підхід ґрунтується на аналізі лідерських якостей, необхідних керівникові для ефективного керування. Розкритий у теорії лідерських якостей, а також у теорії "Х" і "У Д. Мак-Грегора. Заснований на тому, що лідери мають якийсь унікальний набір досить стійких якостей, не змінюються згодом, що відрізняють їх від нелідерів.

Прихильники особистісного підходу розробили безліч варіантів кількості лідерських якостей. Наприклад, Р. Стогділл (1948 р.) вважав, що це розум і інтелектуальні здібності, панування або перевага над іншими, впевненість у

собі, активність і енергійність, знання справи. На думку У. Бенніса (середина 80-х років), це керування увагою або здатність представити суть цілі привабливо для підлеглих; керування значенням переданих ідей; керування довірою підлеглих; керування собою.

Недоліки особистісного підходу:

- кількість важливих лідерських якостей практично нескінченна;
- не встановлений тісний зв'язок між цими якостями й лідерством.

Поведінковий підхід розглядає лідерство як набір зразків звичної манери поведінки керівника стосовно підлеглих з метою впливу на них і спонукання до досягнення цілей організації.

До найбільш відомих концепцій поведінкового підходу належать три стилі лідерства за К. Левінім, дослідження університету штату Огайо (США), дослідження Мічиганського університету (США), "грати менеджменту" Р. Блейка й Дж. Моутона, чотири системи лідерства за Р. Лайкертом, концепція винагороди й покарання. Перераховані концепції свідчать про те, що лідерами не народжуються, а стають. Лідерська поведінка може бути розвиненою й поліпшеною за допомогою навчання і спеціальної підготовки.

Головною ідеєю *ситуаційного підходу* було припущення про те, що лідерське поведіння повинне бути різним у різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодія й вплив різних факторів на поведіння лідера. До основних концепцій ситуаційного підходу належать модель лідерського поведіння Танненбаума-Шмідта, модель ситуаційного лідерства Херсея й Бланшарда, модель ситуаційного лідерства Фідлера та ін.

1.3. Особливості лідера

Керувати людьми можна двома способами. По-перше, командувати ними, підштовхувати й т.п., чим займається традиційний менеджер-адміністратор. По-друге, захоплювати й вести за собою, що властиво лідеру.

Офіційна посада формально створює для керівника необхідні передумови бути одночасно лідером колективу, але автоматично таким його не робить.

Лідер не призначається вищою інстанцією і не затверджується наказом, а висувається і психологічно визнається навколишніми як єдиний, хто здатний забезпечити задоволення їхніх потреб і показати вихід зі складних ситуацій.

Адміністратори й лідери розрізняються:

1. Підходом до вирішення проблем. Лідери мають чітке власне бачення майбутнього й шляхів руху до нього.

Адміністратори здебільшого чекають вказівок «зверху» і беззаперечно їх виконують. Таким чином, головне завдання лідера – визначити, що робити, адміністратора - якими способами досягати поставлених іншими цілей, організувати й направляти роботу підлеглих відповідно до планів.

2. Характером дій. Адміністратори будують їх на основі чіткої регламентації, приписань, правил, процедур, жорстко контролюючи підлеглих. Лідери самостійно визначають свої вчинки, виходячи зі складної ситуації, проявляють ініціативу, надають послідовникам свободу дій.

3. Основою влади. Адміністраторам люди підкоряються за обов'язком, боячись покарання або розраховуючи на додаткову винагороду. За лідерами йдуть добровільно, розділяючи їхні погляди, розуміючи важливість того, що вони роблять, до чого закликають, не розраховуючи на якісь особливі нагороди.

Лідер, який захоплює людей на вирішення тих чи інших важливих для організації проблем, називається інструментальним. Але в будь-якому колективі існує і так званий емоційний лідер (звичайно найповажніша людина), якому належить вирішальне слово в міжособистісних відносинах.

У колективах з невисоким рівнем розвитку лідер найчастіше виступає в ролі експерта-фахівця з будь-яких питань або емоційного центра (може побадьорити, поспівчувати, допомогти). У колективі з високим рівнем розвитку лідер є насамперед інтелектуальним центром, джерелом ідей,

консультантом із самих складних проблем. Але в обох випадках він - інтегратор колективу, ініціатор і організатор його активних дій, зразок, з яким інші зв'язують свої думки й вчинки.

Лідер неформального колективу стежить, щоб конкретні дії кожного з його членів не суперечили спільним інтересам, не підривали єдність групи. У необхідних випадках він може відстоювати ці інтереси перед адміністрацією, вступити в конфлікт з нею, санкціонуючи тільки не суперечну їм трудову поведінку. Боротися з цим неможливо, тому що тиск на лідера викликає ще більше зімкнення колективу в його протистоянні адміністрації. Тому з лідером краще йти на компроміс, запропонувавши йому одночасно офіційну посаду, який він звичайно не має, але цілком заслуговує. Це полегшує й процес управління, тому що, користуючись одночасно довірою колективу й адміністрації, легше погоджувати їхні інтереси. Вчених здавна цікавила проблема лідерства. Її систематичне вивчення було почато з початку 30-х років. У результаті сформувалася теорія великих людей, лідерами їх зробив певний набір особистісних якостей (видатні знання, інтелект, зовнішність, що вражає, впевненість у собі/чесність та ін.).

Потім сформувалася поведінкова теорія лідерства, відповідно до якої головну роль у справі його становлення відіграють не особисті якості людини, а манера взаємин з навколишніми. Основним недоліком цієї теорії був її висновок про існування якогось оптимального стилю керівництва, за допомогою якого можна вирішити всі управлінські проблеми, і необхідність його пошуку.

Звичайно, особисті якості й стиль керівництва є важливими умовами успіху, але більш пізні дослідження переконливо довели, що вирішальну роль у ньому можуть зіграти ситуаційні фактори, що включають у себе й особисті якості виконавців, і характер роботи, особливості зовнішнього середовища й т.п.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Керівництво — це:

а) право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їхнього виконання;

б) право впливати на трудовий колектив;

в) повноваження використовувати матеріальні ресурси;

г) повноваження вживати контролюючих заходів.

2. Вимоги до професійної компетенції менеджера поділяють на дві групи:

а) знання, уміння, здатність працювати з людьми і собою;

б) уміння, навички;

в) навички, здібності;

г) компетентність, фаховість.

3. Які асоціації виникають у зв'язку з поняттям «баланс влади»:

а) залежність керівника від підлеглого;

б) врівноваженість керівника;

в) правильне співвідношення між чисельністю керівників і працівників;

г) дозування впливу менеджера на підлеглих?

4. У колективі з високим рівнем розвитку лідер виконує роль:

а) генератора ідей, консультанта;

б) емоційного центру, експерта;

в) адміністратора, громадського діяча;

г) організатора, спеціаліста.

5. Порівнюючи стиль управління і стиль керівництва поняття:

а) перше ширше;

б) друге ширше;

в) тотожні;

г) в залежності від конкретної ситуації.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. До дестимулюючих чинників менеджерської діяльності належать:
 - а) кризові явища економіки;
 - б) ускладнення проблем організації;
 - в) конкуренція товарів і послуг;
 - г) відсутність економічних директив.
2. До стимулюючих чинників належать:
 - а) можливість вивчити менеджмент;
 - б) можливість реалізувати ініціативу;
 - в) існування виробничо-господарських зв'язків;
 - г) можливість руйнування традиційної ієрархії управління.
3. Гратку менеджменту створили:
 - а) Джоан Моутон;
 - б) Роберт Блейк;
 - в) Френк Гілберт;
 - г) Ліліан Гілберт.
4. Типи лідерів:
 - а) інструментальний;
 - б) експресивний;
 - в) справжній;
 - г) формальний.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Визначте і проранжуйте такі типи лідерства щодо ефективності системи управління.
 - а) експлуататорське — ...;
 - б) демократичний;
 - в) патерналістсько — ...;
 - г) консультативний.

2. Систематизуйте за періодом виникнення теорії лідерства:

- а) поведінковий підхід;
- б) дослідження Курта Левіна;
- в) дослідження Мак-Грегора;
- г) особистісна теорія лідерства;
- д) ситуаційний підхід.
- е) двомірний опис стилів,
- є) система Лайкерта.
- ж) ситуаційна модель Фідлера

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основы менеджмента- К: Знание, 1998

УНЕ 8. Комунікації в управлінні.

- 1.1 Комунікації в системі управління.
- 1.2 Міжособистісні комунікації.
- 1.3 Організаційні комунікації.

1.1. Комунікації в системі управління.

Комунікації - це обмін інформацією між двома людьми й більше. На комунікації керівники витрачають від 50 до 90% часу. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівнику необхідно реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, брати участь у прийнятті рішень і виконувати управлінські функції планування, організації, мотивації, координації, регулювання та контролю. Всі види управлінської діяльності засновані на обміні інформацією, тому комунікації й називають сполучними процесами.

Керівнику доводиться осмислювати великі обсяги інформації, серед якої є інформація, що не впливає на процес управління. Обмін інформацією, що впливає на процес управління, зветься ефективних комунікацій. Ефективний менеджер - цей той, хто із загального потоку (комунікацій) вміє швидко відібрати ефективні, тобто корисні для процесу управління).

Комунікації здійснюються в повсякденній роботі при спілкуванні з підлеглими й керівниками, на зборах, при читанні документів, розмовах по телефону, складанні документів. Комунікаціями пронизаний весь процес виробництва й управління.

Комунікації підрозділяються на дві великі групи: між організацією і її середовищем і між рівнями управління й підрозділами.

До першої групи належать комунікації, які представляють і інформаційну взаємодію із зовнішнім середовищем: засоби масової інформації, споживачі, нагляд за якістю продукції, органи державного регулювання, політичні групи, комітети, постачальники й т.п. Виникнення комунікацій всередині підприємства у вигляді зборів, обговорень, телефонних переговорів, звітів і т.д., як правило, є реакцією на вплив зовнішнього середовища.

Як комунікації для організації використовуються різні форми. Так, для реалізації товару засновуються програми маркетингу й реклама. Для дотримання норм державного регулювання потрібне письмове оформлення документів. Вивчення ринку ведеться за допомогою спеціальних організацій, тобто існує безліч способів комунікацій.

До другої групи належать міжрівневі комунікації, комунікації між різними підрозділами, комунікації «керівник - підлеглий», комунікації між керівником і робочою групою, неформальні комунікації.

Дві третини всієї діяльності на підприємстві - це діяльність, заснована на комунікаціях «керівник-підлеглий». Вони належать до комунікацій по вертикалі, але виділяються в окрему групу, тому що безпосередньо впливають на виробничий процес. Це обмін інформацією про способи діяльності, ефективності роботи, винагородах, здатностях працівників, проблемах, змінах, результатах, удосконаленнях і т.п. Оскільки підлеглі об'єднані в робочі групи, то комунікації з ними керівника є важливим компонентом для досягнення ефективності управління. Участь в обміні інформацією кожного члена робочої групи дозволяє виробити більш правильні відносини групи з керівником, а керівнику - більш активно залучати підлеглих у справи організації.

Виділяються чотири базових елементи в процесі обміну інформацією:

- відправник - особа, яка збирається або відбирає інформацію і передає її;
- повідомлення - сутність інформації, що передається усно або закодованої за допомогою символів;
- канал - засіб передачі інформації;
- одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її сприймає

Ефективність комунікацій залежить від важливості й своєчасності виникнення ідеї, уміння її правильно закодувати й після вибору оптимального каналу зв'язку донести до одержувача. Для цього її передають по обраному

каналу зв'язку. Це чисто фізична передача повідомлення. Її не слід ототожнювати з процесом комунікацій.

Одержавши повідомлення, адресат декодує його. У процесі декодування відбувається перетворення символів відправника в думці одержувача. Якщо символи відправника й одержувача збігаються, одержувач усвідомлює ідею відправника, тобто що відправник мав на увазі, формуючи свою ідею. На цьому процес обміну інформацією завершується, але тільки в тому разі, коли реакції на ідею не потрібно.

Однак розуміння ідеї одержувачем може бути й іншим, ніж у відправника. Відправник вважає процес комунікації ефективним, якщо відбулося розуміння ідеї одержувачем і останній зробив дії, які очікував відправник.

Для підтвердження (непідтвердження) очікуваного результату необхідний зворотний зв'язок, при якому відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Тепер одержувач стає відправником відповідного повідомлення, що у зворотному порядку проходить всі стадії комунікаційного процесу. Зворотний зв'язок дозволяє зрозуміти, якою мірою було зрозуміле й сприйняте повідомлення.

У результаті зворотного зв'язку підвищується ефективність комунікаційного процесу. Вона сприяє також зменшенню шуму, під яким розуміють все те, що спотворює зміст повідомлення. Його джерелом може бути мова й розходження сприйняття. Через них змінюється зміст повідомлення у процесах кодування і декодування. У вигляді перешкод можуть виступати також організаційні неполадки між керівниками й підлеглими. Вони утрудняють точну передачу інформації.

Подолання шумових перешкод дає змогу більш-менш точно передати повідомлення. Але занадто високий рівень шуму може привести до повного порушення інформаційного процесу, а отже до зниження керованості.

1.2. Міжособистісні комунікації

При наявності безлічі методів комунікації майже увесь свій час керівники витрачають на прямий міжособистісний обмін інформацією за допомогою розмов.

На ефективність міжособистісних комунікацій впливають перешкоди, пов'язані з перекручуванням сприйняття інформації, семантичні перешкоди, неякісний зворотний зв'язок, погане слухання. Люди реагують не на дійсні події в навколишньому світі, а на те, як ці події сприймаються. Це пов'язане з тим, що людина по-різному сприймає інформацію залежно від знань і накопиченого досвіду. Наприклад, два інженери виробничого відділу можуть дотримуватися різних поглядів з приводу впровадження нової технології. Один керівник вважає за необхідне поліпшити якість, продукції, а інший збільшити її випуск і т.д. У різних людей різні основи суджень (інтереси, потреби, емоційний стан, знання, досвід, зовнішнє оточення). Це є причиною виборчого сприйняття інформації, тобто в багатьох випадках люди сприймають тільки частину повідомлення, переданого їм у фізичному змісті. У результаті повідомлення, передане відправником, може виявитися перекрученим або сприйнятим не в повному значенні. Якщо інформація суперечить досвіду або раніше сформованим поняттям, вона або повністю відривається, або сприймається в перекрученому вигляді.

На комунікативний процес впливає і ступінь відкритості, ступінь довіри до підлеглого. Негативне відношення, упередженість знижують активність і ефективність міжособистісних комунікацій.

Як перешкода в комунікаціях часто виступають семантичні неточності (семантика - наука, яка вивчає значення слів виражень і зміна цих значень). Для різних людей слова (символи) можуть мати неоднакове значення. Тому те, що має на увазі відправник, необов'язково буде сприйнято в такий же спосіб одержувачем. Часто ті самі слова виражають різні значення. Семантичні варіації можуть бути причиною невірного розуміння. Якщо керівник говорить підлеглому, що звіт відповідає колишньому, він може мати на увазі, що звіт

відповідає вимогам, але підлеглий може сприйняти цей вираз як «звіт вимагає доробки».

Значення символу визначається через досвід і сприймається в умовах конкретної ситуації. У кожної людини свій досвід, а кожний комунікаційний процес - це нова ситуація. Тому не може бути впевненості в розумінні символу в тому значенні, що в нього закладено. Якщо сказати підлеглому: «Дзвоніть, коли виникнуть проблеми» - це може викликати відчуття, що потрібно порадитися, начебто він сам не може вирішити питання. Підлеглий може не вступити в контакт. Підлеглому в обов'язковому порядку слід вказувати, з якою ціллю передається інформація. Тільки тоді він буде сприймати її правильно.

Основним засобом для кодування ідей виступають символи (слова). Але при передачі інформації використовуються також обмін поглядами, вираз особи, посмішка, дотик рук, що сприяє посиленню або зміні її змісту.

Крім того, значна частина мовної інформації сприймається через мову поз, жестів, інтонацій. Тому при комунікаціях варто враховувати не тільки те, що ми говоримо, але і як говоримо. При обміні інформацією необхідно домагатися, щоб передана словами інформація і інформація, не кодована в слова, мала один зміст.

Немаловажним фактором у комунікаційному процесі є також уміння слухати. Слухаючи підлеглого, слід не тільки уважно сприймати те, що він говорить, але й вникати в стан його душі. Розуміння стану мовця дозволяє більш об'єктивно оцінити інформацію, а вираження участі сприяє підвищенню ефективності комунікаційного процесу.

Тим, що вступають в обмін інформацією, слід дотримуватися наступних порад.

1. Обмірковуюйте свої ідеї й питання, які ви бажаєте зробити об'єктом передачі.
2. Будьте готові до можливих мовних проблем.
3. Стежте за мовою власних поз, жестів і інтонацій.

4. Будьте уважні до почуттів інших людей.

5. Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку.

Для будь-якого контакту з підлеглим або керівником необхідно визначити напрямок розмови, конкретну тему. При цьому потрібно намагатися виключити двозначність, ясно викладати думку, домагатися, щоб вона була сприйнята так, як ви її розумієте. Неправильні жести, пози, інтонації голосу можуть спотворювати зміст переданої інформації.

Увага до почуттів інших людей при передачі інформації певним чином настроює приймаючу сторону до кращого сприйняття. Не можна допускати швидких суджень і оцінок. Необхідно сприйняти ситуацію з погляду співрозмовника й тільки після цього змінювати обговорювану ідею. Завершує комунікаційний процес зворотний зв'язок. Для його встановлення доцільно використати всі способи, які дають можливість домогтися об'єктивної реакції на відправлений сигнал. Тут доречні й додаткові питання, і прохання переказати ваш сигнал, і, якщо є можливість, оцінка мови поз, жестів, і контроль перших результатів роботи, і відведення часу для бесіди з конкретного питання.

1.3. Організаційні комунікації

Удосконалення процесу спілкування сприяє ефективності його комунікації процесу. Але на шляху обміну інформацією в організації виникають перешкоди, що не залежать від відправника повідомлення. У першу чергу це перекручування інформації при її прямованні усередині організації по вертикалі (униз), тобто ненавмисні перекручування, пов'язані з труднощами в міжособистісних контактах. Можуть бути й свідомі перекручування. Якщо одержувач не згоден з повідомленням, він змінює його зміст у своїх інтересах.

Перекручування можуть бути пов'язані й з фільтрацією інформації, обумовленої, як правило, прагненням передавати тільки ту інформацію, що стосується даної особи або підрозділу. Яку інформацію відсівати, визначає

керівник. А це часто приводить до того, що важлива для відділу інформація до нього не попадає або попадає перекрученою.

Між менеджерами виробилася тенденція повідомляти вищестоящим керівникам тільки позитивну інформацію. Бажання повідомляти тільки гарні новини або те, що керівник хоче почути, також приводить до перекручування реальної інформації.

У наш час потоки інформації настільки великі, що може відбутися перевантаження інформаційного каналу. Одночасна переробка інформації і необхідність вести інформаційний обмін приводять до того, що керівник не в змозі реагувати на всю інформацію. Він відсіває ту інформацію, яка йому здається менш важливою. Але це особиста точка зору. В іншого керівника вона може виявитися іншою.

Перешкодою в ефективності комунікаційного процесу може виступати й незадовільна структура організації. Структура організації визначається як логічний взаємозв'язок рівнів управління й функціональних сегментів, що забезпечує ефективне досягнення цілей. Однак структури створюють люди, а логіка в різних людей різна. Якщо взаємозв'язок структурних елементів продуманий погано, зменшуються можливості ефективного управління. Чим більше рівнів управління, тим більша ймовірність інформаційних перекручувань у зв'язку з коригуванням і фільтрацією повідомлень на кожному рівні. Негативний вплив на комунікаційний процес можуть мати погані відносини між підрозділами підприємства, а також конфліктні ситуації між ними й окремими працівниками.

Обсяги інформаційних потоків регулюються тільки в тих випадках, коли керівники різних рівнів добре собі уявляють, яка інформація необхідна для ефективного управління і що значить «занадто мало» або «занадто багато» в інформаційному обміні. Інформаційні потоки поставлені в пряму залежність від цілей, прийнятих рішень і способу оцінки роботи керівника або керованого їм підрозділу, тому на різних рівнях управління потрібні різні обсяги інформації.

Управлінські дії не обмежуються тільки регулюванням інформаційних потоків. Застосовуються також безпосередні контакти з одним або групою підлеглих для обговорення виробничих питань. Ті ж питання можуть обговорюватися на загальних зборах колективу підрозділу або щотижневих нарадах.

Як і в міжособистісному обміні інформацією, в організаційних комунікаціях величезне значення мають системи зворотного зв'язку, які є частиною контрольно-управлінської інформаційної системи. Прикладом зворотного зв'язку може бути напрямок представників відділів і служб для обговорення окремих питань у підрозділи організації або відрядження цих представників на інші підприємства й в організації. Подібним чином керівник організації або її підрозділів може відвідати цех або виробничу дільницю, щоб особисто впевнитися, як перетворюють у життя його вказівки. У цьому разі він переборює розрив між собою й підлеглими. Як варіант зворотного зв'язку може бути використане опитування працівників, що проводиться особисто або за дослідними аркушами, за задалегідь продуманою системою або без її.

Для поліпшення процесу надходження інформації на верхні рівні управління застосовується система збору пропозицій. Передбачається, що подавати ідеї з вдосконалення будь-якого управлінського процесу може кожний працівник підприємства. На багатьох підприємствах установлюються ящики для подачі пропозицій в анонімному порядку. Недоліком такого способу є те, що пропозиції не завжди розглядаються, а якщо розглядаються, то прийняті пропозиції не стимулюються.

Більш ефективний спосіб - це адресні пропозиції з гарантією стимулювання. Іноді підприємства встановлюють телефонний зв'язок для подачі пропозицій або питань, а відповіді друкуються у спеціальних бюлетенях. Питання, що мають взаємний інтерес, можуть обговорюватися на зустрічах групи працівників і менеджерів.

Великі організації практикують випуск щомісячних бюлетенів з інформацією з удосконалення управлінських відносин і перспектив розвитку організації.

Важливим сучасним засобом інформаційного забезпечення є відеозапис. Відеострічки демонструють раз у квартал. Вони містять як виробничу, управлінську, так і фінансову інформацію і дозволяють працівникам формувати власну думку про окремих керівників і організацію в цілому.

Величезне значення для вдосконалення комунікацій в організації має сучасна інформаційна технологія. Уже давно широко розповсюджений персональний комп'ютер як засіб акумуляції і наступного поширення інформації. У сучасному діловому світі застосовується електронна пошта — ефективний засіб зв'язку між людьми. Нові телефонні пристрої дають змогу одночасно контактувати з багатьма респондентами. Відеоконференції дозволяють обговорювати проблеми людям, які перебувають у різних місцях і навіть на різних континентах.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Комунікації в менеджменті — це:

- а) обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття рішень інформацію і доводить її до підлеглих;
- б) відправлення повідомлень, внаслідок яких керівник дізнається про те, що відбувається у колективі;
- в) одержання інформації керівником з певних проблем від працівників і зовнішнього середовища;
- г) послання, яке містить відомості про стан речей чи події.

2. За формою реалізації комунікації поділяють на:

- а) аналогові та дигітальні;
- б) формальні та неформальні;
- в) зрозумілі та незрозумілі;
- г) службові та побутові.

3. Трансакція — це:
 - а) словесний або безсловесний обмін між двома людьми;
 - б) спілкування із зворотним зв'язком;
 - в) словесний обмін за допомогою комп'ютера або інших технічних засобів;
 - г) процес генерації ідей і передача одержувачу.
4. Поведінка людини як мінімум формується:
 - а) трьома видами трансакцій;
 - б) чотирма видами трансакцій;
 - в) п'ятьма видами трансакцій;
 - г) шістьма видами трансакцій.
5. Серед різноманітних трансакцій виокремлюють:
 - а) паралельні трансакції;
 - б) перпендикулярні трансакції;
 - в) вертикальні трансакції;
 - г) горизонтальні трансакції.
6. Визначте неіснуючий вид міжособистісних перешкод комунікацій.
 - а) нереальні пропозиції;
 - б) невербальні перепони;
 - в) семантичні бар'єри;
 - г) неякісний зворотний зв'язок.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Існують форми вияву трансакції:
 - а) природне «Я» — «Дитя»;
 - б) пристосовницьке «Я» — «Дитя»;
 - в) природне «Я» — «Дорослий»;
 - г) пристосовницьке «Я» — «Дорослий».
2. До технічних прийомів, які покращують комунікації, належать:
 - а) слідкування за мовою, жестами;
 - б) використання однозначних формулювань;

- в) усунення завад (сторонніх слухачів, телефону тощо);
- г) встановлення прямого зв'язку.

3. Поняття «інформація» означає:

- а) виклад про стан справ;
- б) пояснення про стан діяльності;
- в) новини про щось;
- г) пропозиція щось зробити.

Контрольні запитання впорядкованого вибору відповідей

1. Процес обміну інформацією відбувається у такому порядку:

- а) кодування;
- б) зародження ідеї;
- в) вибір каналу зв'язку;
- г) декодування;
- д) передавання;
- е) зворотний зв'язок.

2. Дослідження експериментальної психології доводять, що людина сприймає 100 % інформації у таких обсягах (розпишіть від більшої частки до мінімальної),

- а) ... очима;
- б) ... на слух;
- в) ... на запах;
- г) ... на нюх;
- д) ... на дотик.

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основи менеджмента- К: Знание, 1998

ЗМ 1.3 Ефективність управління

УНЕ 1. Ефективність управління.

- 1.1 Сутність, критерії й показники ефективності управління.
- 1.2 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
- 1.3 Методи розрахунку ефективності системи управління.
- 1.4 Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

1.1. Сутність, критерії й показники ефективності керування

Ефект» і «ефективність» - різні поняття. Економічний ефект - це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції на ділянці, заводі, приріст знову створеної вартості в народному господарстві). Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більше повної її характеристики важливо знати, якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат.

Однакові витрати праці можуть дати різні ефекти і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більших ефектів з найменшими трудовими матеріальними й грошовими витратами. Тому необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину - ефект - з іншою абсолютною величиною - витрати. Таке зіставлення дає відносну величину - ефективність.

Управлінська праця належить до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи, тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є її ефективність:

$$E_u = \text{ефект (результат)} / \text{витрати управлінської праці} \quad (8.1)$$

При цьому слід пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й упредметнену управлінську працю.

У практиці при оцінці ефективності праці працівників управління поняття «економічна ефективність управлінської праці» застосовується в більш вузькому значенні, тому що являє собою тільки економію живої і упредметненої праці, одержувану у сфері управління матеріальним виробництвом, в результаті оптимізації і раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарата управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних змін визначається головним чином якісними показниками. Критерій економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці апарата управління, тому він знайшов найбільш практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу треба встановити критерії і показники, за якими проводиться оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальні кількісні характеристики результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарата управління є показниками управлінської праці. Вони мають підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці й буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства, організації й функціонуванню праці управлінського персоналу; за обсягом переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, належать: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; строків обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це кількісно вимірювані показники. Такі показники у сфері управління, як підвищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються взагалі або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво кількісно вимірюваними є такі показники: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондоємності; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; підвищення 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; ріст технічного рівня оснащення виробництва

1.2. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

Процес управління виробництвом впливає на всю багатобічну діяльність підприємства, що дозволяє визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому його ефективність зводиться до економії, одержуваної в результаті впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівнянної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_y = \Delta y / B_y \quad (8.2)$$

де Δy - економічний ефект;

B_y - сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект являє собою приведену за рік суму економії на управлінську діяльність:

$$\Delta y = \sum_{i=1}^n (\Delta_i - E_n Z_y) \quad , \quad (8.3)$$

де Δy - економія i -го виду робіт;

E_n — нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);

n - число виконуваних робіт, у результаті яких отримана економія.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вигляд формули є таким:

$$E_{yi} = P_i / Z_y \quad (8.4)$$

де E_{yi} - економічна ефективність управління за i -м показником підприємства;

P_i - результат роботи підприємства за i -м показником.

Управлінський персонал впливає на скорочення трудомісткості продукції, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко-економічного й оперативного планування, тому його економічну ефективність можна визначити за формулою:

$$E_{yp} = P_t / Z_y \quad , \quad (8.5)$$

де E_{yp} - економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці;

P_t - продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{уп} = \Delta_{уп} / Z_{у} \quad (8.6)$$

де $E_{уп}$ - річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;

$\Delta_{уп}$ - річна економія умовно-змінних витрат:

$$\Delta_{уп} = \Delta_{м} + \Delta_{т} + \Delta_{з} + \Delta_{сб} + \Delta_{н} + \Delta_{п} + \Delta_{об} \quad (8.7)$$

де $\Delta_{м}$ - економія від зниження матеріальних витрат;

$\Delta_{т}$ - економія палива й енергії на технологічні потреби;

$\Delta_{з}$ - економія заробітної плати виробничих робітників;

$\Delta_{св}$ - економія від зменшення витрат від шлюбу;

$\Delta_{н}$ - економія від зменшення невиробничих витрат;

$\Delta_{п}$ - економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;

$\Delta_{об}$ - економія витрат на зміст і експлуатацію встаткування.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати й по приростом прибутку:

$$E_{п} = \Delta_{пр} / Z_{у} \quad , \quad (8.8)$$

де $E_{п}$ - економічна ефективність управлінського персоналу;

$\Delta_{пр}$ - річна економія за рахунок приростів прибутку;

$Z_{у}$ - сумарні річні витрати на управління.

$$\Delta_{пр} = (A2 - A1) / A1 * П1 + (31 - 32) / 100 * A2 \quad (8.9)$$

де $A1, A2$ - річний обсяг реалізованої продукції відповідно до й після раціоналізації робіт в управлінні;

$31, 32$ - витрати на 1 грн. реалізованої продукції відповідно до й після раціоналізації робіт в управлінні;

$П1$ - прибуток від реалізованої продукції до раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самих сферах керування. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження працевитрат управлінського персоналу; умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється по формулі:

$$\sum_{i=1}^n \text{Эт}_{pi} = (T_1 - T_2) S, \quad (8.10)$$

де T_1, T_2 - трудомісткість I -ї управлінської процедури (операції) до й після раціоналізації робіт, люд.-дні;

S - середня річна вартість одного людино-дня управлінського персоналу;

n - число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарата управління, механізація й автоматизація - найважливіші напрямки в діяльності підприємства. Економічний ефект у цьому випадку розраховується в такий спосіб:

$$\text{Эч} = ((\Phi_1 / \Phi_2 - 1) \text{Ч}) S_1 \quad (8.11)$$

де Эч - економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;

Φ_1, Φ_2 - фонд робочого часу в середньому на одного працівника відповідно до й після раціоналізації, год;

Ч - чисельність працюючих до раціоналізації, люд.;

S_1 - середня річна заробітна плата одного працівника.

Економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з безлічі показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f (Пп * Ппр * Пуп * Пф), \quad (8.12)$$

де W - узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

$Пп$, $Ппр$, $Пуп$, $Пф$ - показники (визначники) підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

1.3. Методи розрахунку ефективності системи управління.

Найбільш прийнятним з усіх методів визначення ефективності системи управління виробництвом є метод, розроблений Державною академією управління ім. С. Орджонікідзе (Москва). За основу рекомендується брати питомі витрати на управління, розраховані стосовно основних фондів і до рівня кооперованих поставок і концентрації виробництва, сполучених з продуктивністю праці по умовно-чистій продукції (тепер можна вже говорити про нормативно-чисту продукцію).

Загальний порядок розрахунку:

1. Економічність системи за допомогою віднесення витрат на керування ($Зу$) до основного ($Фос$) і оборотних ($Фоб$) фондів об'єкта управління визначається за формулою:

$$Эс = Зу * 100 / Фоб * ДО1 + Фос * ДО2, \quad (8.13)$$

де $ДО1$ і $ДО2$ - коефіцієнти, що характеризують рівні кооперування поставок і концентрації виробництва;

100 - вводиться для збільшення абсолютної величини показника економічності системи управління. Коефіцієнт коригування рівня кооперування поставок визначається за формулою:

$$ДО1 = \gamma_{до} / \gamma_{ік}, \quad (8.14)$$

де $\gamma_{до}$, $\gamma_{ік}$ - частка кооперованих поставок у загальній собівартості продукції шуканого підприємства й підприємства, прийнятого за умовну базу.

Такий же принцип може бути використаний при визначенні коефіцієнта, що враховує рівень концентрації виробництва:

$$ДО2 = \Phi_{oc}^i / \Phi_{oc}, \quad (8.15)$$

де Φ_{oc}^i , Φ_{oc} - вартості основних виробничих фондів даного підприємства (об'єднання) і підприємства (об'єднання), прийнятого за умовну базу.

2. За показник ефективності виробництва в методиці прийнята продуктивність праці, обчислена за нормативно-чистою продукцією:

$$Эп = Пч / Р, \quad (8.16)$$

де $Пч$ - обсяг нормативно-чистої продукції підприємства;

$Р$ - загальна чисельність працюючих.

3. Показник ефективності системи управління знаходимо за наступною залежністю:

$$Эу = Эс / Эп \quad (8.17)$$

Таким чином, чим менше показник ефективності системи управління, тим вище ефективність цієї системи, тому що чим нижче рівень витрат на управління й вище продуктивність праці, тим раціональніше й економічніше виробництво.

1.4. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Заходи щодо вдосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва. За цими напрямками слід визначати основні показники економічної ефективності систем управління виробництвом: річний економічний ефект; ріст продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень. При скороченні апарата управління заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що, у свою чергу, приводить до зниження собівартості продукції:

$$\text{Э}_{\text{ЗП}} = \text{Чсокр} * \text{Зср} (1 + \text{Пс} / 100), \quad (8.18)$$

де $\text{Э}_{\text{ЗП}}$ — економія заробітної плати;

Чсокр - число одиниць управлінського апарата, які скорочують;

Зср - середньорічна зарплата на одного працівника апарата управління;

Пс - відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Собівартість всієї продукції після впровадження заходів:

$$S2 = S1 - \text{Э}_{\text{ЗП}} \quad (8.19)$$

де $S1$ - собівартість всієї продукції до впровадження заходів, перелічена на обсяг виробництва після вдосконалення управління.

Річний економічний ефект розраховується на основі наведених витрат:

$$\begin{aligned} \text{Э} = [S1 + (\text{Ен} * \text{ДО1})] - [(S2 + (\text{Ен} * \text{ДО2}))] = [S1 + (\text{Ен} * \text{ДО1})] - \\ - [S1 - \text{Э}_{\text{ЗП}} + (\text{Ен} * \text{ДО2})], \end{aligned} \quad (8.20)$$

де ДО1 , ДО2 - капітальні витрати до і після впровадження заходів щодо вдосконалення управління виробництвом;

Ен - нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці,

$$\text{ПТ} = (\text{ПТ2} / \text{ПТ1}) / \text{ПТ1} * 100\%, \quad (8.21)$$

де ПТ1 і ПТ2 - продуктивність праці до й після впровадження заходів:

$$\text{ПТ1} = V1 / \text{Ч1} \quad (8.22) \quad \text{ПТ2} = V1 / \text{Ч1} - \text{Чэ} \quad (8.23)$$

де $V1$ - обсяг виробництва до впровадження заходів;

Ч1 - чисельність працюючих до впровадження заходів;

Чэ - чисельність апарата управління після впровадження заходів (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$\text{Струм} = \text{ДО2} - \text{ДО1} / S1 - S2 \quad (8.22)$$

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо вдосконалення управління виробництвом річна економія розраховується по формулою:

$$\Delta Z = (a_1 - a_2) \cdot V / V_1 - V / V_2 \cdot V_2 - (E_n \cdot K_{доп}), \quad (8.23)$$

де a_1 і a_2 - умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходів;

U - річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції;

V_1 і V_2 - обсяг виробництва до й після впровадження заходів;

$K_{доп}$ - додаткові капітальні вкладення для впровадження заходів.

Якщо в результаті впровадження заходів з вдосконалення управління одночасно скорочується чисельність і збільшується обсяг виробництва, то сума ефекту в обох напрямках підсумовується. Показники росту продуктивності праці й строку окупності визначають за наведеними вище формулами. Якщо для впровадження заходів з раціоналізації управління виробництвом розробляється кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирають по мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (E_n \cdot K_i) \rightarrow \min$$

Удосконалення управління виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у вирішенні виробничо-господарських питань, які важко оцінити кількісно, тому іноді в цих випадках використовують експертні оцінки.

Завдання для перевірки знань

Контрольні запитання одиничного вибору відповідей

1. Ефективність менеджменту організацій — це:
 - а) загальний результат реалізованих дій;
 - б) ефект, який отримує від діяльності власник підприємства (організації);
 - в) комплекс стратегічних і оперативних заходів з оптимізації співвідношення ресурсів та результату.

2. Чи взаємопов'язані питання підвищення результативності діяльності організації і ефективність управління:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково?

3. За ринкової економіки основним ефектом управлінської діяльності є:

- а) прибуток;
- б) капітал;
- в) дохід.

4. Завданням менеджменту виступає:

- а) оптимізація прибуткове утворюючих елементів;
- б) раціоналізація управлінської праці;
- в) реструктуризація існуючої системи управління.

5. Показники ефективності управління відображають:

- а) складність відносин і зв'язків між керуючою і керованою системами;
- б) якість трудового життя підприємства (організації);
- в) кількісне вираження прибутку.

Контрольні запитання множинного вибору відповідей

1. Показниками ефективності процесів менеджменту є:

- а) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
- б) коефіцієнт керованості;
- в) коефіцієнт ланковості;
- г) коефіцієнт працездатності.

2. Показниками економічної ефективності виступають:

- а) оборотність обігових коштів;
- б) термін окупності;
- в) коефіцієнт якості виконуваних управлінських функцій;
- г) ступінь централізації функцій управління.

3. До показників статичної оцінки ефективності управління належать:
- а) ступінь централізації функцій управління;
 - б) діапазон управління;
 - в) коефіцієнт керованості;
 - г) коефіцієнт раціональності управлінської документації.
4. До показників ефективності виконання функцій управління відносять:
- а) коефіцієнт оперативності виконання певної функції;
 - б) загальну трудомісткість управління;
 - в) прибутковість підприємства;
 - г) кількість функцій управління

Література

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджменту – М: Экономист, 2004
2. Гріфін Р.В, Яцура В. Основи менеджменту: Підручник .- Львів: Бак, 2001
3. Мескоен М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. – М: Дело, 1992
4. Хміль Ф.І Менеджмент: Підручник. – К.: Вища школа, 1995
5. Шегда А.В. Основи менеджмента- К: Знание, 1998

Загальна література.

1. Ансофф Й. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989 — 519 с.
2. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управлений. — Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. — 464 с.
3. Баева О. А. Ораторское искусство и деловое общение: Учебное пособие. — Минск: ООО «Новое знание», 2000. — 328 с.
4. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент. — К.: ИТЕМ, 1995. — 448с.
5. Бланк И. А. Торговый менеджмент. — К.: УФИМБ, 1997. — 408 с.
6. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебное пособие. — М., ИНФРА-М, 1999 — 244 с.
7. Веснин В. Р. Основы менеджмента, М.: 1999
8. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент.— М.: Экономист, 2004. — 528 с.
9. Герчшова Й. Н. Менеджмент.— М.: Банки и биржи, 1994.— 685с.
10. Гріфін Р. В., Яцура В. Основы менеджменту: Підручник. - Львів: Бак, 2001. — 624с.
11. Економіка торговельного підприємства Під ред. Н. М. Ушакової. — К., Хрещатик, 1999. — 800 с.
12. Кабушкт Н. Й. Основы менеджмента. — Минск: Высшая школа, 1996. — 275с.
13. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К.: Наукова думка, 1989. — 224 с.
14. Кузьмі О.Є. Сучасний менеджмент.- Львів: Центр Європи, 1995.-176с.
15. Лесів Й. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці. — Ужгород: Карпати. — 254 с.
16. Лукашевич В. В. Основы менеджмента в торговле. - М.: Экономика, 1996. - 191 с.
17. Мартыненко Н.М. Технология менеджмента.-К.:МП«Леся»,1997.-800с.
18. Менеджмент организации: Учебное пособие для вузов / Под ред. З. П. Румянцевой. —М.: ИНФРА-М, 1997.—432с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
20. Музыченко В. Управление персоналом. — М: Издательский центр «Академія», 2003. — 528 с.
21. Пугачев Управление персоналом организации: Справочник работника кадровой службы.

22. Робіне С. П., ДеЧеченцо Д. А. Основи менеджменту: Пер. з англ. — К.: Основи, 2002. — 671 с.
23. Ру Д., Сулье Д. Управління: Пер. з франц.— К.: Основи, 1995. — 442с.
24. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 192с.
25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
26. Сорокина М. В. Менеджмент торгового предприятия. СПб.: Питер, 2001. — 528с.
27. Скрипко Т. О. Дидактичні матеріали з менеджменту. — Львів: ЛКА, 2001. — 96с.
28. Спивак В. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб., 2000. — 416 с.
29. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 465 с.
30. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 512 с.
31. Фельзер А. Б., Доброневський С. В. Техніка роботи керівника. — К.: Вища школа, 1993. — 383 с.
32. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики): Монографія. — Львів: ЛКА, 1996. — 206 с.
33. Хміль Ф. І. Практичні завдання менеджменту торговельного підприємства. — К.: НМЦ «Укоопосвта», 1998. — 86 с.
34. Хміль Ф. І. Основи теорії менеджменту.— К.: ІСДО, 1995.— 147с.
35. Хміль Ф.І. Менеджмент: Підручник.— К.:Вища школа, 1995.-351 с.
36. Хміль Ф. І. Основи менеджменту.— К.: Академвидав, 2003.— 608с.
37. Шегда А. В. Основы менеджмента. — К.: Знание, 1998. — 512 с.
38. Шепеленко Г.Й. Экономика, организация й планирование производства: Учебное пособие. — Ростов-на-Дону: Изд. центр «МарТ», 2000.— 544 с.
39. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Научно-практическое пособие. — К.: 1994.
40. Шейн З.Х. Организационная культура й лидерство: Пер. с англ. Под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. — 336 с.

Навчальне видання.

Навчальний посібник з курсу “Менеджмент” (для студентів спеціальності 0501 – “Економіка і підприємництво” усіх форм навчання)

Укладач: Ольга Михайлівна Віноградська,
Наталія Сергіївна Віноградська,
Вікторія Сергіївна Шевченко.

Редактор: М.З. Аляб'єв

План 2007, поз. 99 Н

Підп. до друку 28.12.07	Формат 60*84 1/16	Папір офісний
Друк на ризографі	Обл. – вид, арк. – 7,1	Ум.-друк. арк. – 6,6
Замовл. №	Тираж 300 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12

Сектор оперативної поліграфії ІОЦ ХНАМГ

61002, Харків, вул. Революції, 12