

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

КОТЕНКО Р.М.

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
(для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»)

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Івано-Франківськ, 2023 р.

Котенко Р.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства *(для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»)* : Навчально-методичний посібник / Факультет туризму / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Івано-Франківськ, 2023. 132 с.

**Рекомендовано до видання Вченою радою Факультету туризму
Прикарпатського національного університету
імені Василя Стефаника**

РЕЦЕНЗЕНТИ:

ЛОЯК Л.М., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;

СТИНСЬКА В.В., доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки імені Богдана Ступарика, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника.

У посібнику упорядковано методичні матеріали для самостійної роботи студентів з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства» циклу професійної підготовки спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» з елементами дистанційного навчання та використанням інформаційних технологій. Для самостійної роботи студентів також рекомендується відповідна наукова, спеціальна, хрестоматійна, періодична література.

Рекомендовано для студентів вищих навчальних закладів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», науково-педагогічних і педагогічних працівників.

© Р.М. Котенко, 2023
© Факультет туризму Прикарпатського національного
університету імені Василя Стефаника, 2023

ЗМІСТ

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«Менеджмент готельно-ресторанного господарства».....	5
1. Опис навчальної дисципліни.....	5
2. Мета та завдання навчальної дисципліни.....	5
3. Програма навчальної дисципліни.....	6
4. Структура навчальної дисципліни.....	9
5. Теми семінарських занять.....	10
6. Самостійна робота.....	10
7. Індивідуальні завдання.....	10
8. Методи навчання.....	11
9. Методи контролю.....	13
10. Розподіл балів, які отримують студенти.....	13
11. Методичне забезпечення.....	13
12. Рекомендована література.....	14
ЛЕКЦІЯ 1. СУТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ.....	15
ЛЕКЦІЯ 2. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ.....	26
ЛЕКЦІЯ 3. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ.....	34
ЛЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	41
ЛЕКЦІЯ 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	51
ЛЕКЦІЯ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	58
ЛЕКЦІЯ 7. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ.....	66
ЛЕКЦІЯ 8. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕОРІЙ МОТИВУВАННЯ.....	71
ЛЕКЦІЯ 9. КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЇЇ ФОРМИ.....	79
ЛЕКЦІЯ 10. ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ (СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА).....	84

ЛЕКЦІЯ 11. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	89
ЛЕКЦІЯ 12. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	95
ЛЕКЦІЯ 13. МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЇ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ КАНАЛИ...	99
ЛЕКЦІЯ 14. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	106
ЛЕКЦІЯ 15. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	114
Програмові вимоги з дисципліни «Менеджмент готельно- ресторанного господарства».....	120
Примірні тести з дисципліни «Менеджмент готельно-ресторанного господарства».....	122

РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«Менеджмент готельно-ресторанного господарства»

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 6,0		Нормативна	
Модулів – 1	Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа» (Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»)	Рік підготовки:	
Змістовий модуль – 1		4-й	4-й
Індивідуальне науково-дослідне завдання – Організація праці менеджерів готелю			
Загальна кількість годин – 180		Семестр	
		7-й	7-й
Тижневих годин для денної форми навчання: 4 аудиторних – 60 самостійної роботи студента – 120	Рівень вищої освіти: <u>бакалавр</u>	Лекції	
		30 год.	10 год.
		Практичні, семінарські	
		30 год.	10 год.
		Лабораторні	
		0 год.	0 год.
		Самостійна робота	
		120 год.	160 год.
		Індивідуальні завдання: 10 год.	
Вид контролю: <u>екзамен</u>			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 1/2;
для заочної форми навчання – 1/8.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета: формування у студентів комплексу теоретичних і практичних знань та практичних навичок у галузі менеджменту, розуміння концептуальних підходів для ефективної роботи підприємств. Засвоєння студентами теоретичних знань та набуття практичних навичок з управління підприємствами різних форм власності та різної організаційно-правової форми з урахуванням специфіки їх функціонування в сучасний період. Оволодіння практичними навичками основ менеджменту, формування професійних знань у сфері початкових дій у бізнесі.

Завдання: формування у майбутніх менеджерів сучасного системного мислення та

комплексу спеціальних знань в галузі менеджменту підприємства на всіх стадіях його життєвого циклу, управління підсистемами та елементами внутрішнього середовища підприємства; закріплення теоретичних знань, опанування навичок управлінської діяльності; формування професійного менеджера з навичками організації особистої праці для досягнення цільової функції підприємств сфери гостинності; навчити застосовувати прийоми та методи ведення менеджменту на підприємстві, застосувати функції менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль). Організації управління сучасним підприємством.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- визначення предмету, його структуру, базові поняття;
- теоретичні питання, які розглядаються при опрацюванні лекційного курсу;
- сутність і специфіку сфери менеджменту, об'єкт та предмет менеджменту, методи менеджменту;
- особливості застосування методів менеджменту в ринкових відносинах;
- сутність та етапи історії розвитку менеджменту та його шкіл;
- методологічну основу менеджменту;
- функції менеджменту;
- процес створення організаційної структури підприємств;
- типи керівництва та види лідерства керівників підприємств.;
- процеси владного керівництва;
- роль заохочення та стягнення в ефективності мотивації;
- причини виникнення кризових ситуацій та антикризове управління менеджерами;
- основні типи задач та методику їх розв'язання.

вміти:

- розкривати сутність і принципи менеджменту, головні якості менеджера;
- використовувати прийоми оцінки внутрішнього стану підприємства;
- визначати конкурентне становище підприємств;
- передбачати можливі негативні зміни в зовнішньому, внутрішньому середовищі;
- розробляти заходи ефективній конкурентній діяльності;
- структурувати цілі і визначати методи ефективної прибуткової діяльності які застосовує менеджер;
- управляти керуючою та керованою підсистемою;
- застосувати методи керівництва, визначити повноту влади та лідерства;
- застосовувати принципи побудови нових організації, мотивуючих факторів, контролюючих методів;
- здійснювати аналіз ефективності впровадження системи стратегічного управління;
- усвідомлювати свої особисті цілі, розуміти та адекватно оцінювати себе й інших людей, правильно розподіляти свій час, активно діяти, знімати стреси;
- подати в систематизованому вигляді досягнення різних підходів і шкіл менеджменту та їх внесок у сучасну управлінську думку;
- приймати оптимальні рішення в складних управлінських умовах.

3. Програма навчальної дисципліни

Тема 1. Суть, значення та розвиток менеджменту.

Мета, завдання та предмет менеджменту. Суть понять «управління» та «менеджмент». Школи менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Категорії управління та менеджменту, рівні управління та сфери

менеджменту. Завдання менеджменту. Складові частини менеджменту. Керуюча та керована підсистема менеджменту. Термінологія менеджменту. Основні відмінності між менеджером та підприємцем. Принципи менеджменту. Історичні етапи розвитку менеджменту.

Тема 2. Методи менеджменту.

Сутність методів менеджменту, їх зміст і зв'язок з функціями управління. Мотиваційна природа методів менеджменту. Класифікація методів менеджменту, їх взаємозв'язок. Економічні методи менеджменту, їх значення та напрями використання в закладах готельно-ресторанного господарства. Зміст економічних методів менеджменту, комерційний розрахунок, ціноутворення, прибуток, матеріальне стимулювання. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту. Характеристика методів організаційного впливу: організаційне регламентування - закони, статuti, положення, організаційне нормування, інструктування. Розпорядчий вплив і форми його застосування: накази, розпорядження, вказівки. Цілі, задачі та форми використання соціально-психологічних методів менеджменту: підвищення соціальної активності членів колективу, соціальне нормування і регулювання, методи пропаганди та агітації, формування оптимального психологічного клімату в колективі тощо.

Тема 3. Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту.

Класифікація функцій менеджменту. Основні (загальні) та спеціальні функції менеджменту, їх взаємозв'язок. Сутність і зміст функції планування й прогнозування. Місце планування серед функцій управління. Характеристика факторів, що впливають на процес планування. Принципи планування. Рівні планування діяльності підприємств. Методи організаційного планування. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації. Переваги й недоліки управління за цілями. Система планів підприємства. Методологія і етапи стратегічного планування. Розробка стратегії підприємства: формулювання місії і цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз сильних і слабких сторін організації. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір загальної стратегії. Поняття стратегічного менеджменту. Методологія і етапи стратегічного планування.

Тема 4. Організація в системі управління. Функція менеджменту «організація».

Функція організації як базисна функція менеджменту, її зміст та напрями реалізації. Сутність функції організовування. Поняття організаційної діяльності. Організаційна структура як результат організаційної діяльності.

Формування підрозділів організаційної структури. Функціональна, територіальна, виробнича, проектна і змішана департаментизація. Норма керованості і чинники, що її визначають. Види і типи організаційних структур та умови їх ефективного застосування. Організаційні зміни та їх природа. Стратегія організаційних змін. Централізація і децентралізація при побудові організаційної структури. Визначення обов'язків і повноважень. Делегування повноважень. Елементи процесу делегування. Типи повноважень: лінійні, штабні, функціональні. Фактори проектування організації - зовнішнє середовище, технологія, стратегічний вибір.

Тема 5. Функція менеджменту «мотивація».

Поняття і роль мотивації у менеджменті. Потреби і винагороди, мотиви і стимули. Мотиваційна структура людини. Підходи до мотивації з погляду змісту протреб. Дослідження А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга. Процесуальний підхід до мотивації. Теорії очікування, справедливості, модель Портера-Лоулера.

Мотиваційні теорії підтримки бажаної поведінки. Методи регулювання поведінки людей: позитивна підтримка, негативна підтримка, покарання та ігнорування.

Тема 6. Керівництво, влада та лідерство в організації.

Поняття керівництва та лідерства і відмінність між ними. Влада, вплив, та їх баланс.

Форми влади, що застосовуються у практиці керівництва. Переконавання та залучення працівників до співробітництва як інструменти впливу на їхню поведінку. Чинники та обставини, що формують ефективного керівника (лідера). Лідерство як сукупність певних рис характеру керівника. Поняття стилю керування та континууму стилів керування. «Теорія Х» і «Теорія Y» Д. Мак-Грегора. Авторитарно-ліберальний континуум стилів керування. Континуум стилів керування Р.Лайкерта. Двовимірне трактування стилів керування вченими університету штату Огайо. Таблиця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. Модель «шлях – мета». Стили керівництва та типи менеджерів. Шляхи вдосконалення керівництва колективом.

Тема 7. Функція менеджменту «контроль».

Поняття та зміст контролю.

Функція контролю як форма зворотного зв'язку від підрозділів закладу до органів управління. Види контролю. Органи зовнішнього і внутрішнього контролю підприємств ГРГ. Попередній, поточний і заключний контроль. Регулювання процесу виробництва та обслуговування на основі контролю за діяльністю підрозділів підприємств. Процес контролю і техніка його проведення.

Тема 8 . Комунікації в менеджменті.

Поняття комунікації та її роль у системі управління. Процес комунікації: модель; основні етапи та елементи. Зворотний зв'язок та «шум» у комунікаційному процесі. Модель комунікаційного процесу, її елементи та етапи. Методи комунікації та комунікаційні канали – їх переваги, недоліки і сфери ефективного використання. Міжособові комунікації – види і характеристика. Комунікаційні перешкоди: вибіркове сприйняття; семантичні перешкоди; поганий зворотний зв'язок; інформаційні переваження. Способи усунення комунікаційних бар'єрів і підвищення ефективності комунікацій. Види та характеристика організаційних комунікацій. Формальні та неформальні комунікації. Комунікаційні мережі. Застосування технічних засобів у комунікації. Інформаційні системи та персональні засоби електронних комунікацій.

Тема 9. Прийняття управлінських рішень.

Сутність управлінських рішень, їх значення для ефективності функціонування готелів і ресторанів. Класифікація управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень: наукова обґрунтованість, реальність, цільова спрямованість, кількісна та якісна визначеність. Технологія підготовки та прийняття управлінських рішень. Аналіз і класифікація проблем в діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Етапи прийняття управлінських рішень.

Методи розробки варіантів управлінських рішень: експертної оцінки, моделювання, «мозкового штурму», порівняння. Критерії вибору варіантів рішення. Вимоги до прийняття оптимального рішення керівником підприємства.

Тема 10. Економічна ефективність менеджменту.

Поняття організаційної ефективності. Підходи до визначення організаційної ефективності: цільовий, системний, вибірковий. Види організаційної ефективності: внутрішня, зовнішня, загальна, стратегічна, ринкова, оперативна. Монокритеріальний і полікритеріальний підходи до формування критеріїв ефективності організації. Адитивний і мультиплікативний критерії ефективності організаційної діяльності. Оцінка організаційної ефективності за узагальнюючими та частковими критеріями. Ефективність системи менеджменту. Кількісні і якісні показники ефективності управління. Оцінка ефективності діяльності менеджерів. Обґрунтування ефективності реалізації рішень щодо вдосконалення діяльності організації.

4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб.	інд.	с.р.		л	п	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Модуль 1												
Змістовий модуль 1. Основні засади менеджменту												
Тема 1. Суть, значення та розвиток менеджменту	20	2	2	0	0	16	20	2	0	0	0	18
Тема 2. Методи менеджменту	14	2	2	0	0	10	14	0	2	0	0	12
Тема 3. Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту	20	4	4	0	0	12	20	1	1	0	0	18
Тема 4. Організація в системі управління. Функція менеджменту «організація»	20	4	4	0	0	12	20	1	1	0	0	18
Тема 5. Функція менеджменту «мотивація»	18	4	4	0	0	10	18	1	1	0	0	16
Тема 6. Керівництво, влада та лідерство в організації	18	4	4	0	0	10	18	1	1	0	0	16
Тема 7. Функція менеджменту «контроль»	16	2	2	0	0	12	16	1	1	0	0	14
Тема 8. Комунікації в менеджменті	20	4	4	0	0	12	20	1	1	0	0	18
Тема 9. Прийняття управлінських рішень	16	2	2	0	0	12	16	1	1	0	0	14
Тема 10. Економічна ефективність менеджменту	18	2	2	0	0	14	18	1	1	0	0	16
Разом за змістовим модулем 1	180	30	30	0	0	120	180	10	10	0	0	160
Всього годин	180	30	30	0	0	120	180	10	10	0	0	160

5. Теми семінарських занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1.	Суть, значення та розвиток менеджменту	2	-
2.	Методи менеджменту	2	2
3.	Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту	2	1
4.	Поняття стратегічного менеджменту	2	-
5.	Організація в системі управління. Функція менеджменту «організація»	2	1
6.	Структура та проектування організації	2	-
7.	Функція менеджменту «мотивація»	2	1
8.	Змістові теорії мотивації	2	-
9.	Процесуальні теорії мотивації	2	-
10.	Керівництво, влада та лідерство в організації	2	1
11.	Ситуаційні підходи до керівництва та лідерства	2	-
12.	Функція менеджменту «контроль»	2	1
13.	Комунікації в менеджменті	2	1
14.	Прийняття управлінських рішень	2	1
15.	Економічна ефективність менеджменту	2	1
Всього:		30	10

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна	Заочна
1	Суть, значення та розвиток менеджменту	16	18
2	Методи менеджменту	10	12
3	Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту	12	18
4	Функції менеджменту. Планування як функція менеджменту	12	18
5	Функція менеджменту «мотивація»	10	16
6	Керівництво, влада та лідерство в організації	10	16
7	Функція менеджменту «контроль»	12	14
8	Комунікації в менеджменті	12	18
9	Прийняття управлінських рішень	12	14
10	Економічна ефективність менеджменту	14	16
Всього:		120	160

7. Індивідуальні завдання

1. Управлінські підходи до в сфері гостинності
2. Система державного управління в готельно-ресторанному господарстві.
3. Комунікації в управлінні готельним підприємством.
4. Управлінські рішення в організації: процеси підготовки і реалізації.
5. Організаційно-управлінська структура готельного підприємства.
6. Стратегія і тактика в управлінні готельним підприємством.
7. Проблеми мотивації у менеджменті підприємства.
8. Розробка програми стимулювання працівників ГРГ.
9. Управлінський вплив на конфлікти в сфері послуг.
10. Сучасні моделі і методи прийняття управлінських рішень.
11. Стратегія управління готельним підприємством.
12. Критерії ефективності менеджерів готельно-ресторанного господарства.
13. Менеджмент мотивації персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства.
14. Особливості та проблеми управління закладами готельно-ресторанного господарства.

15. Поняття і класифікація функцій управління.
16. Організація як функція менеджменту.
17. Планування як функція менеджменту.
18. Мотивація як функція менеджменту і її особливості в готельно-ресторанному господарстві.
19. Контроль як функція менеджменту і її особливості в готельно-ресторанному господарстві.
20. Поняття, сутність і класифікація методів менеджменту.
21. Маркетинг як метод управління.
22. Економічні методи управління в менеджменті.
23. Адміністративні методи менеджменту.
24. Соціально-психологічні методи управління.
25. Поняття та класифікація організаційних структур управління.
26. Організаційні структури управління в готелях.
27. Організаційні структури управління підприємств ресторанного господарства.
28. Управлінські рішення: сутність, класифікація.
29. Розробка, реалізація та контроль реалізації управлінських рішень.
30. Стиль керівництва: поняття, класифікація, характеристика.
31. Кадровий потенціал підприємств сфери гостинності.
32. Система управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства.

8. Методи навчання

1. Група методів організації та здійснення навчально-пізнавальної діяльності:
 - 1.1. Підгрупа за джерелом передачі навчальної інформації:
 - словесні методи – розповідь, пояснення, бесіду, лекцію.
 - наочні методи – ілюстрація, демонстрація
 - практичні методи: досліди, лабораторні роботи.
 - 1.2. Підгрупа за логікою передачі та сприймання навчальної інформації:
 - Індуктивні методи. Втілюються за принципом: від часткового до загального, від конкретного до абстрактного.
 - Дедуктивний метод активніше розвиває абстрактне мислення, сприяє засвоєнню навчального матеріалу на основі узагальнень.
 - 1.3. Підгрупа за ступенем самостійного мислення студентів у процесі оволодіння знаннями, формуванням умінь і навичок:
 - репродуктивні методи – відтворена репродукція як засіб повторення готових зразків або робота за готовими зразками;
 - творчі, проблемно-пошукові методи визначають порівняно вищий щабель процесу навчання, особливо там, де він організований на вищому, ніж у масовій школі, рівні. Проблемно-пошукова методика, на відміну від репродуктивної, пояснювально-ілюстративної, має спиратися на самостійну, творчу пізнавальну діяльність студентів.
 - 1.4. Підгрупа за ступенем керівництва навчальною роботою:
 - навчальна робота під керівництвом викладача – самостійна робота в аудиторії;
 - самостійна робота студентів поза контролем викладача – самостійна робота вдома.
2. Група методів стимулювання й мотивації навчально-пізнавальної діяльності:
 - 2.1. Підгрупа методів стимулювання інтересу до навчання:
 - створення ситуації інтересу при викладанні того чи іншого матеріалу;
 - ділові ігри як метод для стимулювання та формування інтересу до знань (ігри-подорожі, вікторини тощо);
 - навчальні дискусії як інтерес до предмету;
 - аналіз життєвих ситуацій як метод застосування теоретичних знань на практиці.
 - 2.2. Підгрупа методів стимулювання обов'язку й відповідальності:
 - вимоги до вивчення предмета (орфографічні, дисциплінарні, організаційно-педагогічні). Їх виконання привчає студентів до дисциплінованості, що є

головним у використанні цих методів, хоча даний аспект вивчено в дидактиці недостатньо;

- заохочення та покарання в навчанні: оцінка студента за успіхи, усне схвалення та осуд педагога. Внутрішній закон кожного педагога – не користуватись антипедагогічними прийомами: виведення з заняття, виставлення негативної оцінки за поведінку, фізичне покарання тощо.

3. Група методів контролю, самоконтролю, взаємоконтролю, корекції та взаємокорекції:

- соціальні, пов'язані з готовністю брати на себе відповідальність, бути активним у прийнятті рішень у суспільному житті, у врегулюванні конфліктів ненасильницьким шляхом, у функціонуванні й розвитку демократичних інститутів суспільства;
- полікультурні – стосуються розуміння несхожості людей, взаємоповаги до їхньої мови, релігії, культури тощо;
- комунікативні – передбачають опанування важливого в роботі та суспільному житті усного й писемного спілкування, оволодіння кількома мовами;
- інформаційні, зумовлені зростанням ролі інформації в сучасному суспільстві та передбачають оволодіння інформаційними технологіями, уміннями здобувати, критично осмислювати та використовувати різноманітну інформацію;
- саморозвитку та самоосвіти, пов'язані з потребою та готовністю постійно навчатися як у професійному відношенні, так і в особистому та суспільному житті;
- компетенції, що реалізуються у прагненні та здатності до раціональної продуктивної, творчої діяльності.

4. Група бінарних, інтегрованих (універсальних) методів навчання:

- бінарні – подвійні, коли метод і форма зливаються в єдине ціле або два методи поєднуються в один;
- інтегровані (універсальні) – це поєднання трьох-п'яти методів у єдине ціле під час організації навчання.

9. Методи контролю

- 1) усне, опитування на лабораторних заняттях;
- 2) письмова перевірка лабораторних робіт;
- 3) індивідуальні завдання.
- 4) залік, екзамен.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
80 – 89	B	добре	
70 – 79	C		
60 – 69	D	задовільно	
50 – 59	E		
26 – 49	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0-25	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Поточне тестування та самостійна робота																Підсумковий тестовий контроль (екзамен)	Сума	
Поточний контроль Практичні завдання														Тестовий контроль				
Семінар 1	Семінар 2	Семінар 3	Семінар 4	Семінар 5	Семінар 6	Семінар 7	Семінар 8	Семінар 9	Семінар 10	Семінар 11	Семінар 12	Семінар 13	Семінар 14	Семінар 15	ТК-1			ТК-2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	10	10	30	100
Max= 50															Max= 20		30	100

11. Методичне забезпечення

1. Готельно-ресторанна справа (самостійна робота студентів) : Навчально-методичний посібник / [Клапчук В.М. та ін] / [За ред. проф. В.М. Клапчука] / Факультет туризму ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника». Івано-Франківськ : «Фоліант», 2017. 408 с.

2. Котенко Р.М. Лабораторний практикум-тренінг з організації готельного господарства : навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ : Територія друку, 2015. 102 с.
3. Котенко Р.М. Інструктивно-методичні матеріали для самостійної роботи студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Івано-Франківськ : Територія друку, 2015. 40 с.

12. Рекомендована література

Методична література

1. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. Київ: «МАГНОЛІЯ ПЛЮС»; Львів: Новий світ-2000, 2003. 336 с.
2. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Практикум. Львів: «Фенікс», 2001. 90 с.
- Базова
3. Діденко В. М. Менеджмент: підруч. Київ: «Кондор», 2008. 584 с.
4. Дідковська Л. А. Історія вчень менеджменту: навч. посіб. Київ: Алерта, 2008. 478с.
5. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 390с.
6. Ємельяненко Л. М., Сімоходська О. В. Управління конфліктами: підруч. Київ: КНЕУ, 2011. 328 с.
7. Завадський Й. С. Менеджмент: підруч. Т. 2. Київ: «Видавництво Європейського університету», 2002. 636 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект — Захід», 2002. 228 с.
9. Кузьмін О. Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підруч. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
10. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / Кузьмін О.Є., Процик І. С., Передало Х.С., Дарміць Р.З. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 168 с.
11. Мельниченко С.В., Ведмідь Н.І. Менеджмент підприємств туристичної індустрії. Київ : КНТЕУ, 2005. 205 с.
12. Кузьмін О. Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Саліна О.Р. Менеджмент: навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 240 с.

Допоміжна

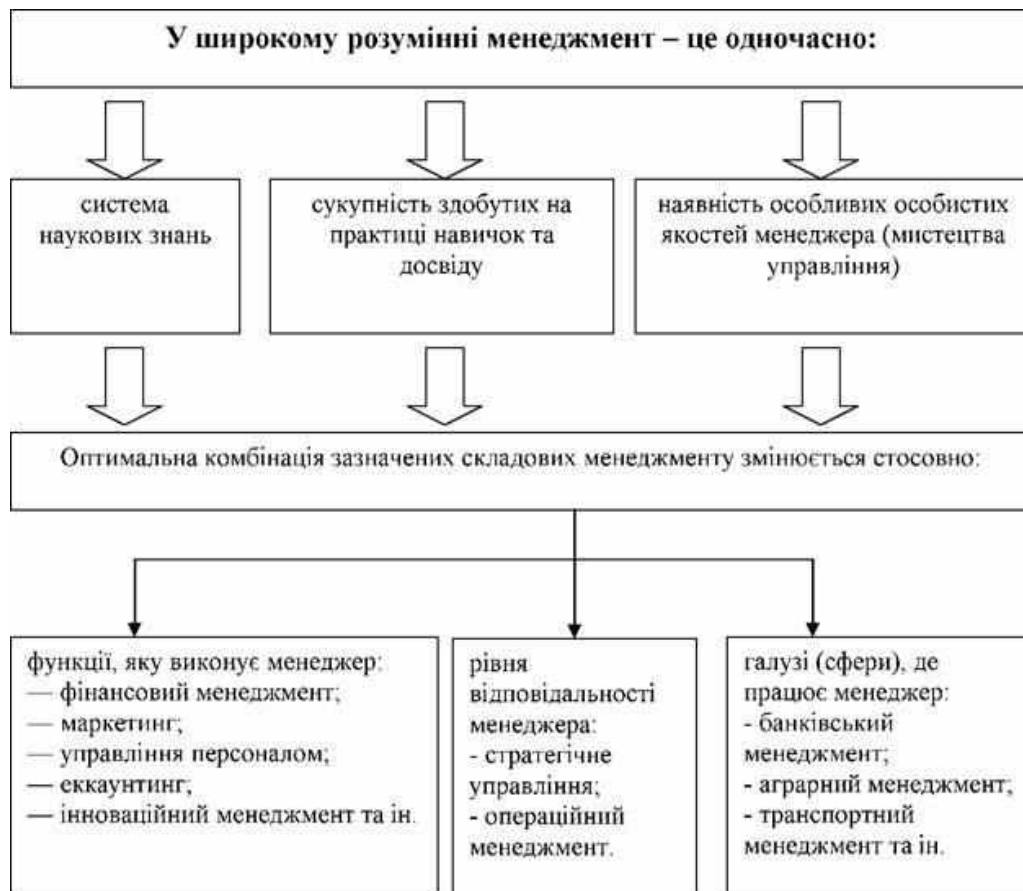
13. Назарук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
14. Никифоров Б. В. Системний підхід до прийняття управлінських рішень. Львів: Українська академія друкарства, 2007. 230 с.
15. Олійник С. І. Теорія та практика менеджменту і персоналу: підруч. Харків: Видавництво НУА, 2013. 376 с.
16. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підруч. Київ: «Кондор», 2015. 564 с.
17. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебное пособие. М. : Юніті-Дана, 2002. 607 с.
18. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник / Мунін Г.Б. та ін.; за ред. С.І. Дорогунцова. Київ: Ліра-К, 2005. 520 с.

ЛЕКЦІЯ 1. СУТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Суть понять «управління» та «менеджмент»
2. Підприємництво як об'єкт управління
3. Менеджмент як вид професійної діяльності
4. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Рівні управління

1. Суть понять «управління» та «менеджмент»



Основні складові та сфери менеджменту

Слово «менеджмент» (management) зазвичай перекладається з англійської як «управління». У свою чергу дієслово to manage (управляти) виникло від кореня латинського слова manus (рука). Сьогодні мова йде про управління людьми. Під цим мають на увазі досягнення цілей, що ставляться, використовуючи працю й мотиви поведінки.

Однак не можна трактувати менеджмент тільки як процес управління людьми. В англійській мові семантика слова «менеджмент» складна. В Оксфордському словнику англійської мови можна знайти такі його тлумачення:

- 1) спосіб, манера спілкування з людьми;
- 2) влада та мистецтво управління;
- 3) особливого виду вміння;
- 4) адміністративна одиниця.

П. Друкер, американський теоретик менеджменту, дає таке роз'яснення: «Термін «менеджмент» виключно важкий для розуміння. Він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на будь-яку мову, включно англійську мову Британських островів. Він означає функцію, але також і людей, що її виконують; він

вказує на соціальний та посадовий стан; але в той же час означає навчальну дисципліну та галузь наукового дослідження».

При цьому підході менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації.

Менеджмент можна також розглядати як вид людської діяльності, що становить систему функцій (планування, прогнозування, організацію, координацію, облік, контроль, мотивування). Ці функціональні компоненти менеджменту і виражають його сутність.



Цикл менеджменту

У спрощеному розумінні менеджмент – це уміння домагатися поставлених цілей, використовувати працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент українською – «управління» – функція, вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях. Менеджмент – це також галузь знання, що допомагає здійснювати цю функцію. Нарешті, менеджмент як збірка від менеджерів – це певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

Поняття «менеджмент» широко трактується у світовій літературі з управління. Наприклад, в Оксфордському словнику англійської мови термін «менеджмент» визначається як засіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду вміння й адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця. В одному з російських словників іноземних слів «менеджмент»

перекладається як управління виробництвом, сукупність принципів, методів, засобів і форм управління з метою підвищення ефективності виробництва та його прибутковості. У спеціалізованій літературі цей термін трактується ще багатосторонніше. Між різними варіантами немає протиріч. Вони взаємодоповнюють, конкретизують один одного. Завдяки цьому можна краще з'ясувати сутність та зміст менеджменту, зробити правильний висновок щодо необхідності його вивчення.

Термін «менеджмент» походить від англ. *manage* і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

Іноді під менеджментом також розуміють самостійний вид професійної діяльності, що спрямована на досягнення певної мети.

Значимість менеджменту була особливо ясно усвідомлена в тридцяті роки ХХ ст. Уже тоді стало очевидним, що діяльність ця перетворилася на професію, галузь знань - на самостійну дисципліну, а соціальний шар – на дуже впливову суспільну силу. Роль цієї зростаючої суспільної сили змусила заговорити про «революцію менеджерів», коли з'явилися корпорації-гіганти, що володіють величезним економічним, виробничим, науково-технічним потенціалом, порівняним за потужністю з цілими державами. Найбільші корпорації, банки становлять стержень економічної і політичної сили великих націй. До них належать уряди, багато хто з них мають транснаціональний характер, простягаючи свої виробничі, сервісні, розподільні, інформаційні мережі по усьому світу.

Говорячи про «менеджмент», американці, по-перше, майже завжди мають на увазі фігуру «менеджера» – людини, суб'єкта управління, що діє в деякій організації. У більш загальному розумінні вони застосовують термін «адміністрація», що більше відбиває знеособлену систему управління. По-друге, коли говорять «менеджер», то, за великим рахунком, мають на увазі професійного керуючого, який усвідомлює, щовін представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, що займається управлінням. До того ж менеджер – це людина, що пройшла, як правило, спеціальну підготовку.

Отже, **управління** – це складний процес, який включає цілеспрямований вплив на об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший з метою досягнення певних цілей.

Існує вужче поняття: **управління** – це усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої він упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи живої і неживої природи, техніки.

Поняття «управління» має розширене значення, тому що використовується не тільки для умов ринку, а й у керуванні некомерційними підприємствами чи будь-якими іншими технічними, соціальними, біологічними абстрактними системами. При цьому процеси управління технічними системами становлять предмет вивчення технічних наук, біологічними системами - біологічних наук, а соціальними системами – соціальних наук. У широкому розумінні управління становить функцію організованих систем різної природи, яка забезпечує зберігання їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програми і цілей.

Таким чином, термін «управління» в українській мові має багато тлумачень, тому зручно застосовувати термін «менеджмент». Він вужчий і означає господарське керування. Але надалі будемо користуватися обома термінами.

Як висловився з приводу виникнення управління Роберт Фалмер, більшість учених вважають, що управління в своєму основному вигляді існувало з тих пір, як одна людина, з допомогою «батога і пряника», примусила іншу виконувати певну роботу. Менеджмент як процес, управлінські дії, існував завжди там, де діяли організовані групи людей, незалежно від цілей, які вони переслідували. Починаючи з найперших, древніх суспільств, існувала потреба в особах, які б могли координувати

направляти в потрібне русло діяльність груп людей-працівників, організовувати раціональне використання матеріальних ресурсів, вести облік. На перших порах ніхто не задумувався про існування управління (менеджменту), не досліджував його сутність і особливості, але історія свідчить, що перші високорозвинуті цивілізації досягли свого рівня розвитку, перш за все, за рахунок ефективного менеджменту.

До основних категорій менеджменту належать поняття організації, процесу і функцій управління, рівнів управління, принципів і методів менеджменту, стилів та культури керівництва (лідерства), комунікації, управління колективом (групою) тощо.

Таким чином, менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює дещо вужчу сферу та включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їх реалізація, надання різних послуг споживачам у рамках певної організації, яка діє в ринкових умовах.

Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей).

Поняття менеджменту:

- 1) наука і практика керування;
- 2) організація керування усередині фірми;
- 3) процес прийняття управлінських рішень.

Під науковими основами управління розуміється система наукових знань, що складає теоретичну базу практики керування. Термін «організація управління» являє собою вид діяльності щодо керівництва людьми (керування персоналом). Процес прийняття рішень часто стає самостійною сферою діяльності спеціалізованих підрозділів.

Принципи та методи менеджменту – це правила та способи управління діяльністю організації.

Предметом менеджменту є вивчення законів і закономірностей цілеспрямованої діяльності організацій, відносин у процесі управління.

Принциповим є питання про те чи відноситься ця галузь знань до науки.

Для виділення менеджменту в самостійну науку необхідно:

- 1) наявність самостійного об'єкта дослідження (управлінські відносини);
- 2) самостійні, специфічні методи дослідження (у менеджменті використовуються загальноекономічні методики).

Порівняно з управлінням менеджмент охоплює дещо вужчу сферу, яка включає до свого складу соціально-економічні системи (підприємства), метою яких є виробництво товарів і надання різних послуг, тобто йдеться про управління підприємством.

Управління соціально-економічною системою (підприємством) може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

Об'єкт управління – частина навколишнього середовища, персонал фірми, інші елементи, на які спрямовані конкретні управлінські процеси.

На систему управління впливає також навколишнє середовище - через входи і виходи системи управління.

Суб'єкт управління – керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління. Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить дані про стан об'єкта управління, про виконання одержаних раніше команд.

2. Підприємництво як об'єкт управління

Підприємництво – це основний вид самостійної господарської діяльності (виробничої або комерційної), здійснюваної фізичними і юридичними особами, іменованими підприємцями, від свого імені і за свій ризик на постійній основі. Ця діяльність спрямована на досягнення наміченого результату (прибутку) шляхом найкращого використання капіталу і ресурсів економічно відособлених суб'єктів ринкового господарства, що несуть повну майнову відповідальність за результати діяльності і країни, що підкоряються правовим нормам.

Характерні риси підприємницької діяльності:

1. Особливий вид діяльності: визначений спосіб мислення, особливий стиль, творчість, ініціатива, новаторство, пошук нетрадиційних рішень і можливостей, постійна готовність до ризику і вишукування способів його подолання, орієнтація на інновацію.
2. Самостійність виявляється у виборі сфери діяльності; каналів і методів збуту; у встановленні методів оплати праці; цін і тарифів; стратегії; у розподілі прибутку і т.д.
3. Здійснюється на постійній основі, а не на одиничних або разових угодах. Діяльність має стабільний, систематичний характер з орієнтацією на подальший розвиток і розширення.
4. Діяльність спрямована на досягнення комерційного успіху. Тому це можливо тільки в ринкових умовах. Велика частина чистого доходу спрямовується не на особисте споживання, а вкладається в подальший розвиток.
5. Діяльність спрямована на найкраще використання капіталу – власності й іншого майна, а також фінансових, матеріально-технічних і трудових ресурсів. Суть підприємництва полягає в тому, що в умовах . ринку знаходяться можливості найкращого використання власності.
6. Підприємництво припускає наявність економічно відособлених суб'єктів ринкового господарства.
7. Підприємництво припускає несення суб'єктом підприємств діяльності майнової відповідальності за результати господарської діяльності.

Термін «підприємець» був уведений французьким економістом Рішаром Кантілоном, що жив на початку XVIII ст. З цього часу це слово означає людину, що бере на себе ризик, пов'язаний з організацією нового підприємства або з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг суспільству.

Підприємці – це суб'єкти господарської діяльності і, як правило, є елементами малого і середнього бізнесу.

Види підприємницької діяльності:

1. Виробниче підприємництво – поширюється в основному на виробництво і споживання товарів і послуг. Функція виробництва продукції і послуг є найважливішою, інші функції (збут) доповнюють головну.

2. Комерційне підприємництво – торгово-обмінні операції. Основа – угоди з купівлі-продажу.

Сутність і значення сучасного менеджменту

3. Фінансове підприємництво. Тут об'єктом купівлі-продажу є гроші, валюта, цінні папери.

«Підприємець» і «менеджер» – не те саме. Менеджер – управляючий справами фірми.

Підприємець – приватний власник, який володіє, розпоряджається капіталом фірми та привласнює результати праці.

Підприємництво – вид діяльності людей, які пристосовують власний або залучений капітал до виробничої або невиробничої сфери економіки з метою отримання прибутку.

Видатний підприємець не завжди стає ефективним менеджером. Знову створена організація може розпастися через погане керівництво, а не через погані ідеї. Менеджер не завжди здатний нести ризик, генерувати нові ідеї і створювати з нуля організацію. Тому він може не бути успішним підприємцем.

Під управлінням підприємством (менеджментом) розуміють:

- вплив на колектив, що веде до наміченої мети;
- необхідні для цього взаємозалежні заходи, організація і важелі;
- регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку;
- керівництво людьми;
- вироблення, прийняття і реалізація рішень;
- оптимальний розподіл ресурсів;
- переробка інформації тощо.

3 . Менеджмент як вид професійної діяльності

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. Для цього потрібно знати відповідь на декілька конкретних запитань, а саме:

1. Які ознаки діяльності менеджера?
2. На які об'єкти спрямована діяльність менеджера?
3. Які ролі виконують менеджери в організації?
4. Які особисті якості необхідні менеджеріві?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- 1) менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- 2) менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- 3) менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Будь-яку організацію можна розглядати як систему, тобто сукупність взаємозв'язаних у єдине ціле окремих елементів. Будь-яка організація одночасно є і відкритою системою. Це означає, що вона може існувати лише за умови обміну речовиною, енергією та інформацією з її зовнішнім середовищем.

До основних компонентів внутрішнього середовища організації відносяться: виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, робітники тощо.

Зовнішнє середовище прямого впливу включає постачальників, споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу включає: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну, тощо компоненти.

Все це і є тими компонентами, з якими доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні сфери менеджменту:

- 1) виробничий менеджмент;
- 2) фінансовий менеджмент;
- 3) управління персоналом;
- 4) управління дослідженнями та розробками;
- 5) фінансовий облік;
- 6) маркетинг;
- 7) загальна адміністрація.

Менеджер може: 1) керувати будь-якою з них (або її частиною); 2) керувати кількома одразу; 3) керувати всією організацією в цілому.

В залежності від того, скількома компонентами (сферами) організації управляє менеджер розрізняють три рівні менеджменту:

1. Вищий
2. Середній
3. Нижчий

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор.

На вищому рівні менеджменту формулюється місія та встановлюються організаційні цілі, визначається загальнокорпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації, приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

Середній рівень менеджменту є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо. До цього прошарку належать менеджери-керівники виробничих та функціональних.

Менеджери нижчого рівня координують діяльність операційних виконавців. До цієї категорії, зокрема, відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Вищі керівники організації опрацьовують стратегію, середні розробляють плани її реалізації, а нижчі - відповідають за конкретну роботу, яка виконується у відповідності до цих планів.

Формальні повноваження, які отримують менеджери в організації визначають відповідний статус менеджера. Цей статус у свою чергу визначає характер міжособових відносин даного менеджера: з його начальниками; з робітниками рівного рангу; з підлеглими. Такі міжособові відносини з іншого боку забезпечують менеджеру отримання інформації, яка йому необхідна для прийняття рішень.

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ролі, які виконують менеджери в організації та класифікувати їх за трьома групами

Головний керівник – символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо). Лідер – відповідає за наймання, навчання та мотивацію робітників. Пов'язуюча ланка – забезпечує зовнішні контакти (переписка, участь в нарадах на стороні тощо). Той, хто приймає інформацію – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо). Той, хто розподіляє інформацію – передає отриману інформацію членам організації. Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт. Підприємець – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію. Той, хто усуває порушення –

забезпечує коригування курсу дій у випадку виникнення відхилень від планів. Той, хто розподіляє ресурси – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів). Той, хто проводить переговори – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

4. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Рівні управління

До загальних законів управління належать:

- закон спеціалізації управління;
- закон інтеграції управління;
- закон необхідної і достатньої централізації управління;
- закон демократизації управління;
- закон раціонального використання часу.

Закон спеціалізації управління акцентує увагу на тому, що при багатофункціональній системі управління виникає необхідність у розподілі певних функцій та повноважень, здійснюваних окремими людьми та трудовим колективом.

Закон інтеграції управління. Інтеграція - це об'єднання окремих розрізнених, спеціалізованих дій до загального процесу функціонування і розвитку управління. Цей закон, як і перший, має об'єктивний характер, тобто на практиці управління не може здійснюватися без об'єднання, координації діяльності багатьох робітників.

Закон необхідної і достатньої централізації управління на практиці проявляється як закон оптимального сполучення централізації і децентралізації. Він передбачає, з одного боку, централізоване, сконцентроване управління, тобто реалізацію процесу управління за вертикаллю, з іншого - передумовлює необхідність передачі деяких повноважень управління на нижчий щабель ієрархії.

Закон демократизації управління передбачає участь виконавців у процесі, наприклад, шляхом передачі їм власності (у вигляді акцій чи інших цінних паперів).

Закон раціонального використання часу - один із найважливіших законів ринкової економіки. По суті час трансформувався в економічну категорію, цінність якої зумовлює всі сторони діяльності підприємства (швидкість обертання капіталу, адаптування до імітованих умов тощо).

Що стосується закономірностей управління виробництвом, їх можна розподілити на дві групи: загальні, що характеризують процес управління в цілому, та локальні, які виявляються в окремих елементах системи управління (в методиці прийняття управлінських рішень, в окремих функціях управління тощо).

Принцип (від лат. – початок, основа) - основні правила поведінки, діяльності, протікання процесу, структурування процесу. Принцип взагалі визначається як правило, яким слід керуватися в процесі управління організацією (підприємством). Сукупність правил, норм поведінки, установок, що, на відміну від законів, створюються людьми, є основою принципів менеджменту. Принципи постійні і мають обов'язковий характер.

Таким чином, принципи керування можна представити як основні ідеї, закономірності, правила поведінки керівників по здійсненню управлінських функцій. Інакше кажучи, це правила реалізації закономірностей управління, якими керуються управлінці в практичній діяльності з керівництва організаціями та підприємствами. На практиці одна закономірність може бути реалізована на підставі декількох принципів.

Принципи, як і функції управління, мають економічний зміст, тому що використовуються закони при формуванні механізму і методів управління, при удосконаленні організаційних структур управління.

Основні економічні закони, які спираються на принципи управління:

1. Закон вартості. Виявляється у відхиленні ціни від вартості товару,

виходячи з того, що витрати, вкладені в товар, не визначають його дійсну вартість і відрізняються від споживчої вартості.

В умовах ринкової економіки має стихійний характер. Унаслідок його дії відбувається диференціація товаровиробників.

2. Закон відповідності виробничих відносин характеру продуктивних сил. Потребує приведення у відповідність базису і надбудови, тобто відносини керування повніші відповідати досягнутому рівню й умовам виробництва. Цей закон припускає систематичну роботу з удосконалювання функцій і структур керування, посилення інтенсифікації процесів керування.

Отже, економічні закони визначають принципи управління.

За своєю суттю принцип не виключає варіантів та вибору, оскільки найчастіше заснований на поєднанні крайніх засад, але він визначає і обмежує той набір варіантів, з яких потрібно зробити вибір. Досвід показує, що в разі ігнорування принципів або виходу за зазначені ними межі в управлінні створюється напружена ситуація, яка веде до невдач в управлінській діяльності. Знання принципів і врахування їх у практичній діяльності є умовою ефективного управління.

Прийняття всіма учасниками управлінського процесу принципів до керівництва створює можливість передбачати наслідки рішень, які приймаються.

Ф.Тейлор вважав, що менеджери повинні думати, а робітники - працювати. Це приводило до появи великого числа менеджерів і поглибленої спеціалізації на основі операційного розподілу праці.

Основні положення теорії наукового управління розвинув і використав у масовому виробництві Г.Форд, який винайшов і вперше впровадив конвеєр. Широке використання машин, глибокий розподіл праці робітників дали змогу Г.Форду досягти найвищої на той час продуктивності з мінімальною собівартістю продукції. Принципи, запропоновані Г.Фордом:

1. Побудована чітко по вертикалі організація управління кількома підприємствами, управління всіма частинами та етапами виробництва з єдиного центра.

2. Масове виробництво забезпечує мінімальну вартість і задовольняє потреби масового покупця і є максимально прибутковим.

3. Розвиток стандартизації, що дозволяє швидко і без зайвих витрат переходити на випуск нових видів продукції.

4. Конвеєр з глибоким поділом праці.

5. Постійне вдосконалення системи управління.

У 1916 р. Анрі Файоль уперше виклав свою повну теорію менеджменту, сформулювавши її основні принципи та функції. Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації:

1. Розподіл праці;

2. Невіддільність влади і відповідальності;

3. Дисципліна, що обов'язкова для всіх і яка передбачає взаємоповагу керівництва і підлеглих;

4. Єдиного керівництва (діяльність повинна організовуватись одним керівником у відповідальності єдиного плану);

5. Єдиноначальність (надходження і виконання наказів від одного керівника);

6. Підпорядкування особистих інтересів загальним;

7. Справедлива для всіх винагорода;

8. Централізація;

9. Ієрархія, що передбачає мінімізацію управлінських шаблів і корисність

- горизонтальних комунікацій (скалярний ланцюг);
10. Порядок, в основі якого покладено принцип «кожному своє місце і коженна своєму місці»;
 11. Справедливість, що забезпечується відданістю (лояльністю) персоналу і об'єктивністю адміністрації;
 12. Стабільність персоналу, адже плінність кадрів – це наслідок недосконалого управління;
 13. Ініціатива, що потребує від керівника стимулювання і приборкання власної гордості;
 14. Корпоративний дух (єдність усіх працюючих у досягненні мети).

Децентралізація – це делегування прав, а водночас і відповідальності на нижчих щаблях управлінської ієрархії. Слід мати на увазі і те, що поняття оптимальної централізації і децентралізації не виключають одне одного: вони лише виражають різний ступінь розподілу влади, прав і відповідальності, контролю по вертикалі управління. Децентралізація не може розглядатися поза зв'язком з централізацією.

Проблема поєднання централізації і децентралізації в менеджменті полягає в оптимальному розподілі повноважень при прийнятті управлінських рішень. У формальному відношенні це насамперед розподіл повноважень по вертикалі системи керування і делегування повноважень у процеси керування.

Централізація виражає таку побудову системи керування і таку організацію її функціонування, при яких існує безперервна, постійно діюча і досить стійка підпорядкованість кожної нижче стоячої ланки керування вищестоячому. Централізація керування стосується не всіх напрямів діяльності нижчестоячих ланок, а лише головних, які забезпечують керуючий вплив. Повна централізація неможлива.

За оперативно-господарськими напрямками діяльності нижчестоячі ланки діють самостійно (децентралізовано).

Важливо те, на якому рівні ієрархії приймається рішення, для якого рівня воно призначене, як далекі між собою рівні прийняття і безпосередньої реалізації рішення. Чим вищий рівень, на якому приймається рішення, і нижчий ступінь, для якого воно призначено, тим вищий рівень централізації виробництва.

Принцип поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні відображає певне втручання держави в господарську діяльність. Будь-яке сучасне суспільство представлене державою, яка здійснює правову регламентацію управління тією чи іншою діяльністю організацій, визначаючи ступінь господарської (комерційної) самостійності. Основу державного регулювання економіки України становлять різноманітні нормативні акти: закони, накази, укази, постанови, інструкції та ін. Кожен учасник управління повинен знати нормативні акти, які стосуються його діяльності і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання нормативної поведінки, створення правової держави веде до стабілізації управління.

Принцип оптимального поєднання політичного і господарського керівництва є відображенням діалектичного взаємозв'язку політики та економіки. Цей принцип передбачає обов'язкове знання, оцінку і врахування суспільно-політичної ситуації під час прийняття господарських рішень та їх можливих наслідків в усіх ланках суспільства.

Принцип поєднання права господаря і участі робітників в управлінні (принцип демократії) виходить з того, що управління є функцією власності. Завжди управляє той, хто є власником.

Тому дуже важливо, особливо на сучасному розвитку ринкових відносин, подолати відчуження робітника від власності, створити умови для розвитку в ньому почуття господаря. Для цього використовуються різні методи: акціонування або корпоратизація державної чи індивідуальної власності, участі у прибутках,

самоврядування в робочих група

Сучасна теорія менеджменту виділяє *системний, ситуаційний та процесуальний* підходи в управлінні.

Процесуальний підхід був вперше запропонований представниками класичної школи менеджменту, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації.

Процес – це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. *Предметом* управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй діяльності, а *засобами здійснення* процесу – документи та технічні засоби приймання, передачі, реєстрації, зберігання інформації.

А що ж таке процес менеджменту? Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень процесу менеджменту. Однак такою різноманітністю трактувань користуватися не слід, якщо ми хочемо створити ефективний управлінський процес конкретної організації та сформувати його технологію.

Менеджмент доцільно розглядати як процес, оскільки діяльність по досягненню мети – це не разові дії, а серія неперервних взаємозв'язаних дій, які, в свою чергу, також є процесами і виступають як функції менеджменту. Відповідно до одного з трактувань, *менеджмент – це процес планування, організації, приведення до дії та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань*. Отже, менеджмент можна розглядати як сукупність взаємозв'язаних управлінських функцій. Інші дослідники розглядають *процес управління як функціонування створеної організаційної структури*, яка відображає хід виконання функцій управління і характеризує його динаміку.

Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних в певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів та принципів управління.

Як наукове поняття «процес управління» виступає в єдності трьох сторін: змісту, структури, технології менеджменту.

Зміст менеджменту як процесу розкривається в його функціях, що являють собою види діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. У змістовному аналізі процесу управління прийнято розрізняти функції, підфункції, роботи, завдання.

Організаційна сторона процесу управління відображає порядок взаємодії керуючих ланок системи та взаємодії між керуючими та керованими ланками, тобто просторову взаємодію суб'єкта і об'єкта управління. Аналізуючи організаційну структуру процесу управління, розрізняють організаційну структуру системи управління, її рівні, ланки та зв'язки між рівнями і ланками.

Процедурна сторона процесу управління виробництвом – це взаємозв'язок та чергування в часі його стадій та етапів. Аналізуючи процес управління з погляду процедур управління, виділяють операції, алгоритми, цикли управління та ін.

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. А для того, щоб цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру, взаємозв'язки між окремими етапами виконання.

ЛЕКЦІЯ 2. ЕТАПИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ: ПОНЯТТЯ, ПРИНЦИПИ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ

План

1. Принципи менеджменту
2. Характеристика етапів розвитку менеджменту
3. Класична (адміністративна) школа управління
4. Формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті
5. Розвиток та еволюція управлінської науки в Україні

1. Принципи менеджменту

У процесі ринкових перетворень в Україні в різних галузях народного господарства, в тому числі і у фармацевтичній галузі, активно почали використовувати термін «менеджмент». Разом з тим широко використовується також поняття «управління» і дуже часто їх ототожнюють, що призводить до плутанини.

Управління є цілеспрямованою дією на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо.

Менеджмент - це цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

На сьогодні у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» - керувати, яке походить від латинського «manus» - рука.

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

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

В «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера» менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку. Американські підручники здебільшого пропонують таке визначення: «Менеджмент – це процес оптимізації людських, матеріальних і фінансових ресурсів для досягнення цілей організації».

З функціональних позицій менеджмент - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, необхідний для формування та досягнення цілей організації. Під організаціями розуміють підприємства, товариства, банки, асоціації тощо, їх відділи, бюро, сектори, цехи та ін.

Широка розповсюдженість у світі терміну «менеджмент» викликає необхідність його застосування і в Україні у розумінні. управління людьми, колективами працівники організаціями. Разом з тим у менеджменті буде використовуватись і термін «управління» але з обов'язковою орієнтацією на певний об'єкт (процес). Наприклад, управління ділом маркетингу фармацевтичної фірми, управління виробництвом, управління зовнішньоекономічною діяльністю.

До основних категорій менеджменту належать поняття організацій, функцій менеджменту, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, комунікацій, управлінських рішень тощо.

Принципи менеджменту. Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту.

Усі принципи менеджменту тісно пов'язані між собою. Відмова від одного чи декількох принципів або неналежне їх врахування в управлінській діяльності знижує якість управлінських рішень та ефективність менеджменту.

2. Характеристика етапів розвитку менеджменту

Виділяють шість основних етапів розвитку менеджменту:

- 1 етап. Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва.
- 2 етап. Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських стосунків.
- 3 етап. Побудова систем управління, орієнтованих на ринок.
- 4 етап. Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх управлінські рішення.
- 5 етап. Формування системних та ситуаційних підходів.
- 6 етап. Комп'ютеризація управлінських процесів.

Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва. Перший етап розвитку менеджменту базується на підвищенні ефективності організації на засадах удосконалення виробничих процесів та операцій. На цьому етапі менеджерів насамперед хвилюють підходи, які включають не лише машини, станки, обладнання, різні види технологій, але й управлінські знання, організаційні структури, методи виробничого планування, способи розробки робочих місць, прийоми та навички роботи, механізми забезпечення підвищення кваліфікації та підготовки робочої сили. Цей етап характеризується розвитком шкіл наукового управління, «фордизму» та класичної (адміністративної) школи управління тощо.

Школа наукового управління (1885-1920 р.). Найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка І. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займалися дослідженнями на рівні організації, продукуванням виробничого менеджменту. Тейлор виділив принципи наукового управління. Спостерігаючи за тим, що він називав «ухилянням від виконання службових обов'язків» (працівники навмисно працювали повільніше, ніж могли б, він вивчив і захронометрував кожний елемент праці робітників, визначив, що кожен робітник повинен виробляти, а тоді відшукував найефективніший метод для виконання кожної частини загального завдання.

Складання програм стимулювання передбачає - для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності працівнику виплачуються преміальні. Принцип «праця як індивідуальна діяльність» має на увазі, що вплив групи робить працівника менш продуктивний. Мотивація – особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

Принцип ролі індивідуальних здібностей стверджує про існування відмінностей між здібностями працівників і менеджерів: працівники працюють заради сьогоденної вигоди, а менеджери - заради вигоди у майбутньому. Правила та стандарти менеджменту відстоюють всі авторитарні методи управління, за якими організаційні правила і стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені.

Отже, головна заслуга Тейлора полягає в тому, що він як засновник школи «наукового управління» (наукового менеджменту) розробив методологічні основи нормування праці, стандартизував трудові операції, запровадив наукові підходи до підбору, розстановки і стимулювання працівників.

Школа «фордизму» (1899-1945 р.) - її засновник Генрі Форд розробив теорію, в

основу якої покладено ідею потокового масового виробництва. Відповідну систему управління називали «терором машини». Форд, який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував механізми чіткого контролювання і планування, ефективного мотивування, конвеєрного складання, безперервних технологічних процесів, інноваційного розвитку, активного адміністрування.

3. Класична (адміністративна) школа управління

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 р.) започаткована французьким промисловцем Анрі Файолем. На думку американських істориків менеджменту, А. Файоль був найвидатнішою особою, яку Європа дала науці управління в першій половині XX століття. Файоль першим сформулював універсальні управлінські функції: планування, організування, мотивування та контролювання. Промисловець був переконаний, що ці функції точно відображають сутність процесу менеджменту. Більшість сучасних підручників з менеджменту (включаючи і цей) досі використовують цю основу, і менеджери-практики погоджуються, що ці функції є найважливішою частиною їхньої роботи.

На засадах розробок Файоля у 20-х. р. XX ст. було сформульовано поняття організаційної структури управління підприємством.

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним передбачає, що інтереси будь-якого з працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом. Працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду - в цьому полягає принцип винагороди персоналу.

Принцип централізації означає межу, до якої підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджерам) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням належного співвідношення повноважень. Завдання полягає в тому, щоб знайти для кожної ситуації оптимальний ступінь централізації. Ієрархія управління, методів їх виконання. Складання програм стимулювання передбачає - для робітника повинно бути зрозуміло, що будь-який елемент праці має свою ціну і його оплата залежить від обсягів виробництва продукції, а у випадку досягнення вищої продуктивності працівнику виплачуються преміальні.

Принцип «праця як індивідуальна діяльність» має на увазі, що вплив групи робить працівника менш продуктивним. Мотивація – особиста зацікавленість є рушійною силою для більшості людей.

Принцип ролі індивідуальних здібностей стверджує про існування відмінностей між здібностями працівників і менеджерів: працівники працюють заради сьогоденної вигоди, а менеджери - заради вигоди у майбутньому. Правила та стандарти менеджменту відстоюють всі авторитарні методи управління, за якими організаційні правила і стандарти, що регламентують працю, повинні бути посилені. Принцип ролі професійних спілок базувався на скептичному ставленні до профспілкового руху, оскільки лише широке впровадження принципів менеджменту здатне зменшити конфлікт між працівниками та адміністрацією. В принцип розвитку управлінського мислення було закладено твердження, що з управлінської практики повинні бути виведені певні закони, а управління повинно набути такого ж наукового статусу, що й інженерна справа.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики: головна увага зосереджується на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників; Герцбергом та іншими вченими - біхевіористами. В основі лежать методи налагодження

міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів, формування колективів за психологічною сумісністю тощо.

Побудова систем управління, орієнтованих на ринок (маркетинговий підхід в управлінні) (з другої половини XX ст.)

Третій етап розвитку менеджменту пов'язаний із виникненням на підприємствах проблем перевиробництва, що викликані незабезпеченим попитом. На цьому етапі були створені ринковоорієнтовані управлінські школи, що базуються на маркетингових концепціях. Маркетинг доцільно розглядати як інтегративну функцію менеджменту, яка ставить за мету якнайкраще задовольнити потреби споживача з вигодою для підприємства.

Ця система управління спрямована на виявлення та врахування попиту і вимог ринку для більш обґрунтованої орієнтації виробничої діяльності підприємств на створення конкурентоспроможних видів продукції у завчасно встановлених обсягах та відповідно до визначених техніко-економічних характеристик. Тобто виробник повинен виготовляти таку продукцію, якій завчасно забезпечено збут, а отже і отримання підприємством запланованого рівня рентабельності та прибутку.

Споживач висуває свої вимоги до лікарських засобів, їх характеристик, кількості, термінів доставки і тим самим створює передумови для розподілу ринку між виробниками. Зростає значення конкуренції, боротьби за споживача. Це спонукає виробника ґрунтовно вивчати конкретних потенційних споживачів і запитувати ринку, який висуває певні вимоги до якості та конкурентоспроможності продукції.

Четвертий етап характеризується широким застосуванням у менеджменті математики. Яскравим представником цього етапу є школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р. і до наших днів). Виникла в Англії під час другої світової війни як наслідок пошуку шляхів боротьби з німецькими масовими повітряними ударами, підводним німецьким флотом.

Основою школи є дослідження моделей, тобто форм відображення реальності, і операцій. Дослідження в межах кількісної школи передбачає реалізацію певних дій (процедур): виявлення операційної проблеми; вироблення моделі ситуації, яка спрощує реальність і подає її абстрактно; надання змінним моделі кількісних значень метою опису кожної змінної та зв'язків між ними.

Більшість методів і засобів кількісної школи мають такі характеристики:

- головна увага зосереджується на прийнятті рішення. Основний кінцевий результат аналізу повинен втілюватися у вигляді керуючого впливу. Процес прийняття рішення є головною складовою частиною повсякденної діяльності керівників;
- критерієм обирається економічна ефективність. Вибір керуючого впливу повинен здійснюватися на основі порівняння величин, які характеризують стан підприємства і впливають на його процвітання в майбутньому (витрати, доходи, норма прибутку тощо).
- використання формалізованих математичних моделей, які дозволяють сформулювати можливі варіанти вирішення проблеми;
- модель - це форма зображення реальності; зазвичай, вона спрощує реальність або зображує її абстрактно. Моделі полегшують розуміння складності реальності. Процедури перетворення даних повинні бути досить зрозумілими і докладними, щоб будь-який аналітик міг отримати на основі однакових даних одні і ті ж результати;
- залежність від комп'ютера – необхідність використання комп'ютера пояснюється складністю математичних моделей, великим обсягом даних, а також значною кількістю обчислень, які виконуються при моделюванні.

Найбільш відомими представниками цієї школи є Д.Марч, Т.Саймон, С. Бір,

М.Месарович, Р.Акофф, І.Чечмен та інші, які сформували основні положення кількісного підходу, вперше почали розглядати організацію як відкриту систему, що врешті-решт зумовило виникнення системного підходу.

4. Формування системних та ситуаційних підходів у менеджменті

П'ятий етап розвитку менеджменту пов'язаний з розглядом організації як системи, діяльність якої постійно залежить від змінного набору обставин.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50-х р. минулого століття. Система - це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів: структура, завдання, технологія, люди, цілі, ресурси. Існують закриті (мають фіксовані жорсткі умови, незалежать від оточуючого середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Усі організації є відкритими системами.

Окремі великі елементи (частини) систем можуть складати системи, які стосовно першої системи можна називати підсистемами (цехи, відділи тощо).

Найбільший внесок у розвиток системного підходу належить Честеру Бернарду (розглядав організацію як соціальну систему), Пітеру Друкеру (виключна роль професіоналізму менеджера, велике значення самоуправління, організаційна націленість тощо), Р.Девісу, Л.Ньюмену, Д.Міллеру та іншим дослідникам.

В основу ситуаційного підходу (розроблений в 60-х р. XX ст.) покладено поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

При цьому менеджер повинен:

- розуміти процес управління, аспекти індивідуальної та групової поведінки, процедури системного аналізу, методи планування, мотивування і контролю, кількісні методи прийняття рішень;
- вміти оцінювати сильні та слабкі сторони використовуваних методик;
- правильно оцінювати фактори, які відіграють найважливішу роль в даній ситуації, і ефект від змінних величин;
- знаходити прийоми менеджменту, які будуть мати найменший негативний ефект.

Ситуаційна теорія управління найбільше відображена в роботах Д.Вудворт, Д.Томпсона, Н.Лоуренса, Д.Лорша, Дж. Гелбрейта, Бернса, Сталкера та інших науковців, які заклали підвалини ідеям «дослідження операцій», «моделювання», «організаційної поведінки».

5. Еволюція управлінської думки

Впродовж однієї лекції можна лише стисло охарактеризувати основні етапи та досягнення у процесі розвитку науки управління. Тим, хто цікавиться менеджментом має бути корисним ознайомитися з його еволюцією більш докладно, оскільки:

- 1) навіть обмежені відомості можуть допомогти оцінити чисельні ідеї та підходи у розвитку управління;
- 2) знайомство з історією управлінської думки дозволяє глибше усвідомити сутність категорії «менеджмент».

Хоча організації як форма об'єднання людей для досягнення спільної мети існують не одне тисячоліття, але до середини 19 століття практично ніхто не

замислювався над тим, як управляти нею системно. Ідея про те, що організацією можна управляти на науковій основі почала формуватися саме у середині 19 століття. Причиною тому були зміни, які внесла промислова революція у виробничий процес та середовище функціонування організацій.

Остаточно ідея управління як наукової дисципліни, професії та галузі досліджень сформувалася у США. Це пояснюється такими обставинами:

1) досягнення успіхів у бізнесі в США визначалося компетентністю та здібностями будь-якого громадянина, незалежно від його походження, національності, статусу тощо;

2) підтримка урядом США системи освіти сприяла зростанню кількості людей, здатних виконувати різні ролі в бізнесі, в тому числі й в управлінні;

3) незначне регулювання бізнесу з боку уряду США у ті роки дозволяло швидко збільшувати обсяги виробництва та сприяло виникненню великих компаній, управляти якими без формалізованих засобів було неможливо.

На відміну від інших наук розвиток управлінської думки не був системою знань, які накопичувалися послідовно. Навпаки, на першому етапі (до середини 20 століття) наука управління розвивалася одразу за кількома відносно самостійним напрямкам (або, як кажуть, підходам до управління), кожний з яких концентрував увагу на різних аспектах менеджменту.

Виділяють три ранні підходи до менеджменту: класичний підхід; поведінковий підхід; кількісний підхід.

Класична теорія (підхід) менеджменту включає дві школи: а) школу наукового управління;

б) адміністративну школу (класичну теорію організації).

Наукове управління було спрямовано на дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення операцій ручної праці.

Засновниками школи наукового управління були Ф. Тейлор («Принципи наукового управління», 1911р.), Френк та Ліліан Гілбрейт, Генрі Форд, Генрі Гант.

Концепцію наукового управління сформулював Ф. Тейлор як необхідність послідовної реалізації наступних чотирьох кроків управління:

1) аналіз робочої ситуації (у будь-якій робочій ситуації можна виділити три основні елементи - загальне завдання, робітники-виконавці, менеджер.

2) аналіз змісту загального завдання: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навиків, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

3) підбір робітників для виконання окремих задач;

4) продовження управління - встановлення взаємозв'язків, планування, координація та узгодження дій усієї робочої групи.

Адміністративна школа (класична теорія організації) опрацьовувала підходи до удосконалення управління організацією в цілому. Представники цієї школи (А. Файоль, М. Вебер, Л. Урвік, Ч. Бернард) намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління організацією в цілому. Метою їх досліджень було виділення «універсальних принципів» управління, дотримуючись яких організація досягатиме успіху.

Набільш чітко «універсальні принципи управління» сформулював А. Файоль.

М. Вебер сформулював «концепцію ідеальної бюрократії».

Поведінкова (неокласична) теорія (підхід) менеджменту.

Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактора в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці,

встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо).

Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Тому їх часто об'єднують загальною назвою «неокласична теорія менеджменту». Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х.Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912; Л.Гілберт «Психологія управління», 1914; результати Хотторнських експериментів Елтона Мейо).

Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували Мері Паркер Фоллет, Р.Лайкерт, Д. МакГрегори, Ф. Герцберг та інші.

Поведінковий підхід до менеджменту включають в себе дві школи:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Кількісний підхід (школа науки управління). Теоретики цієї школи розглядали управління як систему математичних моделей та процесів.

В основу кількісної школи покладено ідею про те, що управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежностей. В центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, тому що саме за її допомогою управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

Інтереси представників кількісної школи практично повністю пов'язані з застосуванням математики в управлінні.

Основний внесок цієї школи в теорію управління - це ідея про спрощення управлінської реальності за допомогою математичних моделей.

Загальним для усіх ранніх теорій менеджменту було те, що вони пропонували кожна свій єдиний «рецепт» підвищення ефективності управління. Кожна з них не була помилковою та зробила важливий внесок у розуміння сутності менеджменту. Проте кожна з них одночасно обмежена з точки зору вузького погляду на багатомірність управління.

Змістовна характеристика етапів розвитку менеджменту

Період, роки	Фокус уваги	Ключові рішення	Наукові школи й підходи
початок століття - 1935 р.	ефективне функціонування великої організації	формування ієрархічних структур	школи наукового й адміністративного управління
1936- 1955 рр.	максимізація випуску продукції й підвищення ефективності	заходи по збільшенню продуктивності праці	школи людських відносин й поведінкових наук
1956 - 1970 рр.	посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	побудова систем	системний підхід
1971 - 1980 рр.	успішне конкурентне позиціонування на ринках	стратегічне планування	ситуаційний підхід
1981 - 1985 рр.	ефективна реалізація намічених цілей	корпоративна культура, тотальне управління якістю	ситуаційний підхід
1986 - кінець 80-х рр.	адаптація до змін, що зростають і прискорюються	інноваційний менеджмент	ситуаційний підхід
1990-е рр. і до сьогодні	максимальне використання всіх можливостей менеджменту	лідерство, управління знаннями, нове робоче місце, мережеві структури	нові підходи, що поки що не мають усталеної назви

Сучасна теорія менеджменту виділяє *системний*, *ситуаційний* та *процесуальний* підходи в управлінні.

Процесуальний підхід був вперше запропонований представниками класичної школи в менеджменті, які сформулювали основні функції управління, вважаючи їх необхідними для будь-якої організації.

Процес – це сукупність послідовних дій для досягнення певного результату. *Предметом* управлінського процесу є інформація, яку виконавці та керівники використовують у своїй/ діяльності, а *засобами здійснення* процесу – документи та технічні засоби приймання, передачі, реєстрації, зберігання інформації.

А що ж таке процес менеджменту? Різноманітність концепцій управління обумовлює існування багатьох визначень процесу менеджменту. Однак такою різноманітністю трактувань користуватися не слід, якщо ми хочемо створити ефективний управлінський процес конкретної організації та сформулювати його технологію.

Менеджмент доцільно розглядати як процес, оскільки діяльність по досягненню мети – це не разові дії, а серія неперервних взаємозв'язаних дій, які, в свою чергу, також є процесами і виступають як функції менеджменту. Відповідно до одного з трактувань, *менеджмент – це процес планування, організації, приведення до дії та контролю на підприємстві з тим, щоб досягти координації людських та матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного досягнення завдань*. Отже, менеджмент можна розглядати як сукупність взаємозв'язаних управлінських функцій.

ЛЕКЦІЯ 3. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ

План

1. Сутність та класифікація методів управління
2. Адміністративні методи управління
3. Економічні методи управління
4. Соціально-психологічні методи управління

1. Сутність та класифікація методів управління

Управління, як вже не раз констатувалося, - це цілеспрямована система впливу суб'єкта управління на колектив або окремих працюючих, з метою досягнення певної цілі. Цей вплив здійснюється за допомогою різних методів. Слово «метод» буквально означає «дослідження», або у широкому значенні - це спосіб здійснення чого-небудь.

В економічній літературі під методом управління розуміють, спосіб, прийом або їх сукупність цілеспрямованого впливу менеджера на об'єкт для досягнення конкретного завдання, здійснення конкретних практичних прийомів і способів по управлінню організаціями.

Застосуванням різних методів управління досягається організуючий вплив і визначаються умови діяльності для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

У теперішній час спостерігаються різні підходи до класифікації методів та їх кількості.

Так, О.А.Дейнеко виділив сім методів управління:

1. політичні;
2. економічні;
3. адміністративні;
4. організаційні;
5. кібернетичні;
6. соціологічні;
7. графічні.

Н.Сисов виділив три основних групи методів:

- 1) прямі (директивні);
- 2) засновані на матеріальному стимулюванні працівників і колективів;
- 3) ті, що передбачають використання духовних стимулів до праці.

Подібне до цього групування подає професор Г.Х.Попов.

Чіткої однозначної класифікації методів менеджменту не знаходимо також і серед вчених та спеціалістів зарубіжних країн.

У вітчизняній літературі дослідники управління колишнього Радянського Союзу найчастіше виділяють наступні методи:

- 1) адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- 2) економічні;
- 3) соціально-психологічні.

Практика розвитку продуктивних сил в **Україні** та інших країнах світу, рівень та характер реформування економіки та форм власності підтверджують зміну ролі та значення тих чи інших методів управління у певні періоди розвитку суспільного виробництва.

2. Адміністративні методи управління

Адміністративні методи – системи прямого адміністративного впливу на підлеглих, які здійснюють керівні органи або окремі керівники в межах своїх повноважень для досягнення цілей.

Цей вплив здійснюється шляхом видачі обов'язкових для виконання наказів, розпоряджень, приписів, які примушують підлеглих виконувати чергові задачі (завдання).

Формою адміністративного впливу є також видані різні положення, інструкції та інші службові документи, які визначають права та обов'язки службових осіб апарату управління.

За допомогою організаційного розпорядництва здійснюються оптимізація умов для конкретної системи управління, регулювання чисельних параметрів організації та приведення її у відповідність з новими завданнями.

Практика переконливо засвідчує, що в керівництві різними структурами не можна покладатися тільки на силу наказів та розпоряджень. Адміністративні методи повинні спиратися на використання економічних законів та закономірностей.

Завданням кожного менеджера є використання також і економічних, і соціально-психологічних методів управління.

Вплив на керовану систему за допомогою організаційного нормування здійснюється через встановлення нормативів, які регламентують параметри технологічних та економічних процесів в організації або в її структурах.

Досвід засвідчує, що від того, наскільки своєчасно і якісно виробляються документи, які використовуються для організаційного регламентування та нормування, залежить ефективність управління, а також необхідність оперативно-розпорядчих впливів на об'єкт управління. Наприклад, своєчасне встановлення та дотримання коефіцієнтів ліквідності, нормативів на оплату праці, регламентів і кредитів виключають застосування штрафних санкцій до банків.

Адміністративні методи управління умовно можна поділити на організаційні і розпорядчі.

Організаційні методи, в основному, вирішують наступні завдання:

- 1) підбір і розстановку кадрів;
- 2) постановку завдань для кожного виконавця;
- 3) визначення їх функцій, прав і обов'язків;
- 4) проведення інструктажів для працівників;
- 5) планування та організацію їх виконання;
- 6) погодження роботи в часі і просторі;
- 7) контроль виконання.

За допомогою цих методів певними способами і прийомами досягається ефективне функціонування керованої і керованої систем та їх структурних елементів.

Розпорядчі функції здійснюються не ізольовано, вони тісно переплітаються з іншими у різних керівників. На нижчих рівнях управління (зав. касою, зав. операційною частиною, зав. майстернею) переважає пряме безпосереднє управління людьми (виконавцями). А тому головне завдання керівників нижчої ланки полягає в тому, щоб донести до відома прямих виконавців рішення (завдання, задачу), поставлене вищим керівником.

Менеджери середнього рівня (начальники відділів, бригадири) повинні забезпечити виконання поставленого завдання перед колективом керівниками вищого рівня (директорами, президентами, головами правління). Крім того, ці керівники за своїми функціональними обов'язками контролюють роботу менеджерів нижчого рівня.

Керівники ВИЩОГО рангу покликані визначати напрямки діяльності організації, об'єднати в ціле завдання і роботу всіх підрозділів банку, підприємства, закладу.

Узагальнюючи практичний досвід та рекомендації, які подаються у літературі, можна визначити загальні правила оперативного-розпорядчої діяльності керівників організацій.

1. Розпорядження потрібно віддавати тоді, коли цього дійснoвимагають обставини.
2. Розпорядження повинні бути адресовані конкретному виконавцю.
3. Розпорядження повинні бути короткими, конкретними, точними та ясними, аби не було двоякого їх тлумачення.
4. Розпорядження повинні бути науково обґрунтованими.
5. При опрацюванні рішень рекомендується залучати спеціалістів та інших виконавців.
6. Розпорядження повинні віддаватися завчасно, щоб можна підготуватися до їх виконання.
7. Не слід давати багато розпоряджень одночасно.
8. Постійно треба приділяти достатньо уваги організації контролю за виконанням рішень і перевіряти виконавців.

До працівників, які не виконують розпоряджень, порушують дисципліну, потрібно застосовувати заходи примусу - заходи морально-правового впливу, засоби матеріального покарання, звільнення або переведення на іншу посаду.

а допомогою розпорядчих дій способом короткострокового впливу усуваються недоліки, відхилення, які зустрічаються у виробничій діяльності.

Ці дії реалізуються шляхом видачі наказів, розпоряджень та вказівок.

Накази видаються першими керівниками та їх заступниками розпорядження - начальниками підрозділів та служб, які мають на це відповідні повноваження. А для забезпечення виконання наказів розпоряджень всіма керівниками даються вказівки. У конкретних ситуаціях, в яких допускаються прорахунки та відхилення у виконанні наказів та розпоряджень, застосовуються дисциплінарні дії. Це проявляється у доганах, переміщеннях, звільненнях, додаткових призначеннях тощо.

3. Економічні методи управління

Реформування економічної системи і перехід до ринкових відносин, курс на реформи у нашій країні спрямовані на посилення економічних методів управління, пізнання та використання економічних законів, закономірностей та категорій.

Посилення ролі економічних методів проявляється у підвищенні уваги до закону вартості, економії робочого часу, планування господарського розрахунку, рентабельності, собівартості, економічних стимулів, податків, фінансів, бюджету, ціни, кредитів.

Під економічними методами управління розуміють такі способи і прийоми впливу, які ґрунтуються на використанні економічних законів та інтересів, які

дозволяють планомірно, ритмічно організувати виробничу діяльність і прямо або опосередковано стимулювати колектив чи окремих виконавців на підвищення ефективності роботи

Отже, економічні методи управління забезпечують регулювання процесів виробництва і розподілу за допомогою використання економічних важелів: собівартості, ціноутворення, зарплати, фонду матеріального заохочення, прибутку та інших.

На відміну від адміністративних, економічні методи довготривало та поступово діють на об'єкт управління, скеровуючи його у бажане русло за допомогою матеріальних стимулів та інтересів окремих виконавців або цілих колективів.

Підвищення ролі економічних способів на різні організації проявляється по-різному. Великою мірою це залежить від того яка форма власності переважає на підприємстві (організації) впливу.

Важливо підкреслити ще раз, що на працюючого у колективі діє вся сукупність методів управління.

Дуже часто у перехідний період розвитку України - час переходу до ринкових відносин - керівники різних рівнів надмірно захоплюються і переоцінюють економічні методи управління. Методи управління повинні націлювати на розширене відтворення виробництва, на використання певної частини прибутку на науково-технічний прогрес і розширення матеріальної бази виробництва.

Не всі проблеми стимулювання до продуктивної праці можна вирішувати тільки за допомогою матеріального стимулювання. Ніколи не треба забувати шляхів вдосконалення структури організації, її складових і проблем технічної оснащеності. Менеджери, які цими принципами нехтують, не мають прогресивної перспективи.

Вивчаючи капіталістичні форми та методи менеджменту, треба, у першу чергу, навчитися використовувати ті елементи в організації й управлінні, які визначаються рівнем розвитку продуктивних сил, техніки та технології.

Багато методів і способів менеджменту, які розроблені за рубежом, і особливо з планування, можуть та повинні бути використані тому, що вони забезпечують великий ефект за менших затрат сил і коштів.

У залежності від розрахунків, плани за своїм змістом і терміном впливу на працівників діють по-різному. Забезпечення ритмічності, безперервності виробництва, підвищення якості продукції та послуг, завоювання становища на ринку можна домогтися за допомогою впливу на людей через місячні, квартальні, річні завдання.

Щоб домогтися конкретних зрушень в організаціях, потрібно при формуванні планів підбирати такі показники, які реально забезпечать, наприклад, надходження інвестицій, ритмічність постачання сировини, розрахунки окупності проектів тощо.

З метою поширення впливу планів на всіх працівників складаються плани для цехів, дільниць, бригад, відділів, служб і навіть для конкретних виконавців.

Довготермінові плани на п'ять і більше років мають певний мобілізуючий результат впливу на цілі галузі, народногосподарські комплекси, трести, корпорації, банки. Вони ефективніші при розв'язанні питання переоснащення, перепрофілювання виробництва, введення нових кардинальних технологій, міжнародної кооперації виробництва та праці тощо.

В основу економічних методів управління покладено співставлення витрат та наслідків роботи, встановлення довготривалих нормативів тощо. Такі нормативи передбачають межі втручання вищого органу - Міністерства, головного банку, наглядової ради та ін.; - у діяльність керівництва підпорядкованих їм структур.

Економічні методи базуються на застосуванні матеріального стимулювання; визначенні рівня зарплати, форм і методів розподілу фондів матеріального заохочення, правил преміювання, розміру дивідендів, відсотків по депозитах, дотацій, компенсацій тощо

Система оподаткування дуже активно впливає на виробничу та комерційну діяльність. Через рівень податків держава стимулює або гальмує розвиток

різноманітної виробничої і приватної діяльності Наприклад, подвійне оподаткування фонду оплати і заробітної плати працюючих, високі ставки податків на трудомістке і високозатратне виробництво робить його збитковим або стимулює появу «тіньової економіки». Стимулювання власного виробника повинно здійснюватися, у першу чергу, шляхом запровадження оптимального стимулюючого рівня відсоткової податкової ставки.

Одночасно податки виступають основним джерелом формування доходної частини бюджету держави і місцевих взаємовідносин держави з громадянами та організаціями.

Через інвестиції, грошові надходження засобами фінансів задовольняються певні матеріальні інтереси працівників.

Значення на господарську діяльність і задоволення індивідуальних потреб громадян має банківський комерційний кредит. При цьому ефективна кредитна політика може стимулювати діяльність суспільного чи приватного виробництва або гальмувати його.

Правильне складання бюджету, його виконання здатне впливати на формування доходної частини регіону, а його ефективне витрачання - забезпечити своєчасну виплату зарплати працівникам здійснення витрат на виробничу діяльність, пошук шляхів економії коштів тощо.

За допомогою прийомів та способів ціноутворення, використання ціни як міри вартості послуг та товару, тарифів, норм стимулюється виробнича діяльність.

Кожен менеджер повинен також враховувати рентабельність виробництва і вміти її визначити.

Прибуток як кінцевий результат і ціль виробництва (діяльності) є також головним джерелом формування фондів (економічного стимулювання, фонду нагромадження та соціального розвитку), а отже, прибуток виступає як основний оцінюючий показник діяльності.

Огляд літературних джерел, а також наші дослідження і спостереження показують, що частка економічних методів у загальних методах управління у перехідний період складає близько 40-45 відсотків.

Але не тільки адміністративні та економічні методи мають бути в арсеналах менеджерів. Щоб не порушувався системний підхід, вони повинні застосовувати також і соціально-психологічні методи.

4. Соціально-психологічні методи управління

Кожне виробництво - це сукупність трьох найважливіших складових:

- знарядь праці;
- предметів праці;
- працівників.

Знаряддя та предмети праці, тобто засоби виробництва зумовлюють його організаційно-технічні аспекти, а люди з їх потребами та психікою - соціальні аспекти.

До соціальних елементів відносяться умови праці та відпочинку, рівень кваліфікації, житлово-комунальні питання, можливості духовного і фізичного розвитку, стан працівника у колективі, системи оплати та заохочення тощо.

У зв'язку з ростом економіки, її постійним реформуванням, науково-технічною революцією і необхідністю підвищення культури великого значення в управлінні набувають психічні фактори.

Менеджерам, які не знають або нехтують знаннями психології і педагогіки в управлінні людьми, важко або навіть неможливо досягти бажаних наслідків у роботі, в керівництві організацією. І не випадково вирішенням цих проблем займаються цілі науки - психологія і соціологія управління. Адже керівництво людьми

- одна із найскладніших, найважчих і найбагатогранніших форм діяльності менеджера.

Кожний колектив - це не арифметична сума індивідуумів, а єдиний організм, який має складну структуру, де діють багато факторів, у тому числі і соціально- психологічні закономірності.

Хоч кожна людина - це індивід (лат. «індивідуум» - «неподільний»), але його особистість формується тільки у суспільстві.

Кожен керівник повинен турбуватися про здоровий мікроклімат у колективі, тому що це створює умови для інтенсивної праці і задоволення працюючих своїм становищем у колективі.

Психологічний клімат складається із відношення людей до праці, працюючих, керівника.

Показово, що на Заході увага до психологічного клімату стала рости після так званих конторських експериментів у США, які були проведені під керівництвом соціолога Елтона Мейо в 1924-1929 роках. Тоді було експериментально встановлено, що психологічний стан працівників впливає безпосередньо на ріст продуктивності праці. У книзі «Людські проблеми індустріальної цивілізації» він наголошує, що сучасна теорія управління повинна базуватися на досягненнях психології.

Дослідження Фрица Ротлістергера, Мері Фоллето підтвердили висновки Мейо.

Все більше менеджерів та дослідників приходили до висновків, що підвищувати продуктивність праці тільки шляхом вивчення рухів працюючих, хронометражу тощо неможливо, а треба покращувати умови і відношення до працюючих.

Так з'явилася доктрина «людських стосунків», яка повинна стати теоретичною основою для менеджерів і підприємців у стосунках із людьми. Доктрина має на меті створити систему найкращих умов і стосунків у колективі, задоволення своєю працею і становищем, і на цій основі домогтися високопродуктивної праці та виробництва високоякісних товарів.

Але здорові відносини між учасниками кооперації створюються не стихійно, а планомірно, постійно і поступово.

За останній час на окремих вітчизняних підприємствах і в організаціях створюються спеціальні відділи, сектори та групи спеціалістів, які вивчають мікроклімат у колективі і подають пропозиції керівникам для створення кращих умов праці та відпочинку.

Так, наприклад, у Київському міському управлінні Ощадного банку створили показову виробничу і соціальну базу, раціональне розміщення оргтехніки, обладнання робочих місць операторів та спеціалістів, відкрили кімнати відпочинку, психологічного розвантаження, солярій та інші об'єкти, які разом з раціональною системою оплати праці та оптимізацією стосунків між працюючими забезпечують високу якість та продуктивність банківських послуг, рентабельність і прибутковість банку.

Сприятливі умови для вискоефективної праці і соціально-культурного відпочинку створені в об'єднанні «Оболонь», у Тернопільському АТ «Ватра».

Соціально-психологічні аспекти регулювання управлінських відносин є важливими факторами ефективності і якості діяльності керуючої системи.

Задоволення роботою може бути зумовлене різними обставинами. Серед них найбільш суттєвими є:

- характер праці. Наприклад, пілот задоволений своєю роботою тому, що любить літати, співак - співати;
- розмір зарплати, коли її величина компенсує всі незручності;
- престижність професії. У цьому випадку людина задоволена своєю належністю до поважної в суспільстві професії, наприклад, лікар, банкір, юрист;
- можливості цікавих зустрічей, поїздок, вражень тощо (гіди-перекладачі, стюардеси, дипломати і т.д.);
- можливість у перспективі отримати бажану професію, роботу;
- специфічні особливості та умови роботи: місцезнаходження, приємні колективи, зручність робочого місця, режим робочого дня.

Отже, значною мірою задоволення роботою залежить від суми моральних і духовних заохочень, які отримує працівник додатково до зарплати.

Створення сприятливих соціальних умов є таким же важливим завданням, як і виробництво матеріальних благ, адже колективна діяльність задовольняється не тільки матеріальними, але і духовними потребами, суспільним визначенням таланту, здібностей тощо.

І тут менеджерам стають на допомогу спеціальні науки.

Соціологія - вивчає закономірності розвитку та функції соціальних систем (у т.ч. і виробничих), взаємозв'язок різних соціальних явищ.

Соціальна психологія - вивчає закономірності поведінки і діяльності людей, об'єктивні фактори, які формують та включаються в соціальні групи, психічні характеристики цих груп.

Психологія особистості - типи вищої нервової діяльності, темперамент людини, характер, емоції, пам'ять, розумові процеси і почуття.

Психологія праці - особливості різних видів трудової діяльності (у т.ч. діяльність менеджера, спеціаліста, методи навчання, добору та розстановки кадрів тощо).

Для практичного вирішення цих завдань створюються спеціальні соціально-психологічні служби (відділи, лабораторії, групи бюро), а об'єктами їх досліджень є малі соціальні групи, формальні і неформальні групи, міжособисті відносини тощо. Вони працюють у таких напрямках:

- 1) дослідження;
- 2) соціального проектування;
- 3) консультативної діяльності

Соціально-психологічні методи мають різноманітний арсенал способів та прийомів впливу, які відпрацьовані і рекомендуються соціологією, психологією, педагогікою та іншими науками, які вивчають людину і міжособисті стосунки.

Соціально-психологічні методи можна поділити на:

1) планування соціального розвитку (покращення умов праці побуту, відпочинку);

2) розвитку трудової і соціальної активності колективу (соціальні заохочення інтересів, обмін досвідом, путівки тощо);

3) стимулювання ініціативи (повноваження виступати від колективу (фірми) на конференціях, входження до складу комісій комітетів, публічна похвала, клопотання про нагороди, публічна видача грамот, подяка із занесенням до трудової книжки, рекомендації для виступу по радіо, у пресі, телебаченню).

Арсенал методів із створення здорового мікроклімату в організації великий. У зарубіжній та вітчизняній практиці використовуються наставництво, поручительство, рекомендації, обговорення сам на сам, у колективі тощо.

Важливими методами регулювання міжособистих відносин, які практикуються менеджерами Європи, Японії і США, є:

- спостереження (відкрите і закрите);
- експеримент;
- психологічне вивчення професії (спецпсихограми, професіограми, опитування, інтерв'ю);
- анкетування (відкрите та анонімне);
- тестування (психологічні та соціометричні тести, зв'язки, симпатії та антипатії, формальні та неформальні лідери у групах);
- вивчення особистості;
- вивчення колективу;

- документальний аналіз діяльності колективу.

Необхідність об'єднання у групи при виконанні роботи вносить суттєві зміни у поведінку людей порівняно з їх індивідуальною поведінкою. Справа у тому, що група нав'язує людині психічні норми поведінки, коригує індивідуальні мотиви її. Людина повинна рахуватися з існуючими в колективі, групі правилами, традиціями, нормами поведінки, певними настановами, з колективною волею, думкою тощо.

У психології менеджера дуже важливе значення мають мотиви і напрямки діяльності працівників, соціальна структура колективу та розподіл ролей між керівниками і працівниками організації.

Як переконує досвід, в управлінській діяльності обов'язково треба враховувати психологічні фактори тому, що одні стани душі можуть стимулювати до високої продуктивності праці і хорошої поведінки, інші - навпаки.

Перша реакція організму на вплив, як назвав канадський вчений Г.Сельє, є стресом - «хорошим стресом», друга - дистресом, або «поганим стресом». Перший підвищує продуктивність та якість роботи, другий - понижує.

Таким чином, внаслідок психологічної раціоналізації трудових процесів можна відпрацювати найекономічніші трудові прийоми, рухи і процеси, які потребують найменших витрат фізичних зусиль, нервової енергії та часу працівників і одночасного підвищують продуктивність праці на хорошому емоційному фоні.

ЛЕКЦІЯ 4. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту
2. Класифікація планів. Методи планування
3. Місія та цілі: роль та місце в плануванні діяльності організації
4. Сутність та етапи стратегічного планування

1. Сутність, зміст та завдання планування як функції менеджменту

Планування діяльності будь-якої організації є невід'ємною компонентою успішного менеджменту, яка передбачає розробку і реалізацію офіційних спеціальних документів – планів, концепцій, стратегій, прогнозів, програм для різних рівнів управління та в розрізі певних періодів часу, що забезпечує єдиний напрямок зусиль для досягнення загальних цілей організації, запобігає втратам і зменшенню ризиків діяльності організації.

Планування – функція менеджменту, спрямована на формування та прогнозування основних напрямків і пропорцій діяльності у відповідності до місії та цілей організації, можливостей ресурсного забезпечення та наявного попиту на ринках.

Один з «батьків» сучасного менеджменту А.Файоль відзначав: «Управляти – це передбачати», а «передбачати - це вже майже діяти».

Організація не може повністю усунути всі ризики своєї діяльності, але здатна управляти ними за допомогою ефективного прогнозування та планування.

У зарубіжній літературі є ряд визначень планування, які відрізняються між собою, але по суті вони дуже схожі:

- планування - «творче мислення майбутнього» (Adam P1anug);
- планування (у широкому розумінні) - це «формування управлінських рішень на базі системної підготовки, прийняття рішень із визначення майбутніх подій» (Hahn, Ru);
- планування «можливо по суті визначити як процес мислення, при якому розумові передбачення і констатація визначають етапи майбутньої діяльності» (Kosiol, P1anung);
- планування - це системно-методичний процес пізнання і вирішення проблем майбутнього» (Wild, Unternehmensplanung).

Планування є відправною точкою циклу менеджменту, яка формує орієнтир майбутньої діяльності організації, визначає конкретні кроки організації по досягненню визначених цілей.

Планування допомагає відповісти на чотири важливих питання.

Що хоче представляти з себе фірма (підприємство)?

Де вона перебуває в цей час, які підсумки й умови її діяльності? Куди вона збирається рухатися?

Як, за допомогою яких ресурсів можуть бути досягнуті її основні цілі?

Планування

– вид управлінської діяльності, який визначає перспективу, майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення, а також необхідні для цього ресурси.

З економічної точки зору планування – це конкретизація цілей організації у системі показників виробничо-господарської, соціально-економічної діяльності. Визначення показників майбутнього стану діяльності підприємства може базуватися на визначенні екстраполяційних показників на основі попередніх тенденцій, або критеріїв діяльності, ґрунтуючись на нормативних, оптимальних значеннях показників.

Об'єктами планових рішень є: розробка цілей і стратегії розвитку організації, розподіл і перерозподіл всіх видів ресурсів у відповідності із змінами внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, визначення стандартів діяльності.

Слід відзначити, що планування не є одноразовою дією, а скоріше безперервним

процесом, зумовленим реакцією організації на зміни зовнішнього середовища, що потребує внесення корективів у попередньо розроблені плани. Взаємопов'язаність планів у функціональному, рівневому, часовому аспектах, необхідність їх узгодження вимагають створення суцільної мережі планів.

Планування в менеджменті має такі завдання:

- пошук кращих і ефективних шляхів досягнення цілей;
- свідомо організація виробничо-господарської діяльності, узгодження такоординачія дій на усіх рівнях в розрізі окремих функціональних підрозділів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління;
- оптимізація процесу використання обмежених ресурсів організації;
- організація поточної діяльності, погодження щоденних дій окремих виконавців з планами розвитку підрозділу та організації;
- використання плану як критерію для контролю фактичних параметрів.

Процес планування складається із наступних етапів:

Визначення цілей планування. Вони стають вирішальними факторами при виборі форми і методів планування.

Аналіз проблеми. На цьому етапі визначається вихідна ситуація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.

Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації вибирається найкращий, та розробляються необхідні дії.

Прогнозування. На цьому етапі формується уява про розвиток ситуації, яка планується.

Оцінка. На цьому етапі проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.

Прийняття планового рішення. Вибирається і оформлюється єдине планове рішення.

2. Класифікація планів. Методи планування

Будь-яка організація має ієрархію планів. Класифікувати плани можна за різними ознаками, у відповідності до яких виділяють наступні види планування.

Види планування

<i>Ознака класифікації</i>	<i>Види планування</i>
За змістом	Техніко-економічне, оперативно-виробниче, бізнес-планування
За рівнем керівництва	Корпоративне, цехове, виробниче
За методами обґрунтування	Ринкове, індикативне, директивне
За часовим горизонтом	Довгострокове (перспективне) середньострокове, короткострокове
За стадіями розробки	Попереднє, остаточне
За типами цілей	Оперативне, тактичне, стратегічне
За ступенем повторюваності	Одноразове, стабілізуюче, ситуаційне
За об'єктом планування	Плани процесів, плани використання ресурсів
За видами діяльності	Фінансове, кадрове, маркетингове
За обов'язковістю планових завдань	Директивне, індикативне

За змістом виділяються наступні види планування:

- *техніко-економічне планування* – передбачає розробку цілісної системи показників розвитку техніки і економіки підприємства; забезпечує обґрунтування оптимальних обсягів виробництва на основі врахування попиту і пропозиції на продукцію і послуги, визначення кінцевих фінансово - економічних показників;

- *оперативно-виробниче планування* - є формою розвитку і конкретизації техніко-економічних планів підприємства; передбачає визначення поточних виробничих завдань окремим підрозділам, здійснення організаційно-управлінського впливу з метою коригування процесу виробництва;

- *бізнес-планування* – передбачає розробку бізнес-планів (документів, що розкривають аспекти проектування і створення нових фірм, їх підрозділів, розробки і постачання на ринок товарів і послуг, реконструкції підприємств і розширення випуску продукції). Основними об'єктами бізнес-планування служать високоприбуткові і конкурентноспроможні інноваційні проекти. Бізнес-планування включає такі етапи як: вибір і обґрунтування виду діяльності, виявлення найбільш реальних проектів її здійснення, економічну оцінку витрат і результатів, розробку деталізованого бізнес-плану, забезпечення виконання запланованих заходів, коригування планових показників, уточнення фактичної ефективності бізнес-проекту;

За рівнем керівництва виділяють такі види планування:

- *корпоративне* (загальноорганізаційне, заводське), яке відноситься в цілому до всієї господарської організації, до її вищого рівня керівництва;

- *цехове*, яке застосовується на середньому рівні керівництва;

- *виробниче*, яке охоплює окремі об'єкти планування (дільниця, бригада, робоче місце), відноситься до нижчого рівня керівництва.

За методами обґрунтування знаходять застосування такі види планування:

- *ринкове* - ґрунтується на взаємозв'язку попиту, пропозиції і цін на товари і послуги. Якщо величина попиту на даний товар перевищує пропозицію – ціна продукції зростає і, відповідно, планується розширення її виробництва. А при зниженні цін і обсягів продажу продукції її випуск також скорочується;

- *індикативне* – це один із інструментів державного регулювання цін і тарифів, діючих видів і ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших макроекономічних показників;

- *директивне* передбачає визначення керівним органом підпорядкованому підприємству планових показників натуральних обсягів виробництва продукції, номенклатури випуску і термінів поставок товарів тощо. Застосовується на підприємствах державної та комунальної форм власності.

За часовим горизонтом внутрішньоорганізаційне планування буває:

- *довгострокове*, що здійснюється на період від 3 до 10 років;

- *середньострокове* – від 1 до 3 років;

- *короткострокове*, яке розроблюється на термін до 1 року (тиждень, декада, місяць, квартал).

За стадіями розробки виділяються наступні види планування:

- *попереднє*, в межах якого розробляються проекти планів;

- *остаточне*, в межах якого проекти планів затверджуються і мають силу законів.

За типами цілей планування може бути :

- *оперативне* – це роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами. Воно полягає у виборі необхідних засобів і ресурсів для вирішення завдань, визначених керівництвом, наприклад розподіл виробництва продукції по обсягам, номенклатурі і термінам. Оперативне планування проводиться в основних підрозділах організації самостійно, на короткі терміни.

- *тактичне* – це планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів. Воно полягає в обґрунтуванні завдань і засобів, необхідних для досягнення визначених цілей підрозділів чи організації в цілому. В межах тактичного планування враховуються взаємозв'язки між підрозділами і

підприємствами;

- *стратегічне* – це різновид у правлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації. Воно включає вибір і обґрунтування головних цілей розвитку організації. Такими цілями можуть бути: економічне зростання, періодичне поновлення продукції, проникнення в інші галузі, ринки, в тому числі і зарубіжні. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію організації до змін ділового середовища і забезпечення її виживання, розвитку у довгостроковому періоді (на 10-15 років).

За ступенем повторюваності планування може бути:

- *одноразовим*, яке розроблюється у зв'язку із запровадженням окремих проектів чи програм у межах реалізації загальної стратегії розвитку організації. Програмні плани створюються з метою координації різних видів діяльності при виконанні складних виробничих програм, розрахованих на кілька років. Проектні плани розробляються з метою контролю за проведенням окремих заходів у межах програм. Вони простіші у порівнянні з програмними планами, деталізовані, завжди містять часові рамки їх виконання;

- *стабілізуючим*, яке полягає у розробці конкретних показників для координації робочих операцій в межах типових виробничих процесів, що постійно повторюються і не підлягають змінам у довгостроковій перспективі. Прикладами стабілізуючого планування є розробка політики (принципів загального керівництва діями на основі головних цілей і стратегічних планів), правил і рекомендацій (вказівок про порядок дій в кожній конкретній ситуації), стандартних інструкцій і процедур (послідовних кроків по досягненню конкретних результатів), графіків, розкладів, тощо;

- *ситуаційним*, яке визначає порядок дій співробітників організації у випадках надзвичайних ситуацій, наприклад економічного спаду, інфляції, технологічних відкриттів, нещасних випадків, пожежі, кризи розвитку фірми. Передбачує розробку сценаріїв дій при різних варіантах розвитку подій.

За об'єктом планування розрізняють:

- *плани процесів*, які визначають перебіг протікання процесів у просторі та часі, враховуючи координацію діяльності структурних підрозділів.

- *плани використання ресурсів* спрямовані на оптимальне використання ресурсів, визначають їх необхідну кількість та перелік для виконання поставлених завдань.

За видами діяльності планування буває:

- *фінансове* - процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності її фінансової діяльності у наступному періоді. До основних складових фінансового планування підприємства відносяться: *прогнозування фінансової діяльності* (розробка загальної фінансової політики діяльності підприємства, період планування – до 3-х років), *поточне планування фінансової діяльності* (розробка поточних фінансових планів по окремим аспектам фінансової діяльності, період планування – 1 рік), *оперативне планування фінансової діяльності* (розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів, інших форм оперативних планових завдань по всім основним питанням фінансової діяльності, період планування – місяць, квартал);

- *кадрове* – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників, їх активну участь в управлінні організацією.

До системи кадрового планування відносяться такі плани:

- план з питань комплектування та використання персоналу;
- план підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням

персоналу;

- планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення;
- планування продуктивності та заробітної плати;
- план заходів з удосконалення структури зайнятості;
- планування витрат на персонал.
- маркетингове – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію.

За обов'язковістю планових завдань виділяють:

- *директивне планування* – процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Вся система соціалістичного народногосподарського планування носила виключно директивний характер, що мало силу закону. Директивні плани мають адресний характер і відрізняються надмірною деталізацією.

- *індикативне планування* - найбільш розповсюджена у всьому світі форма державного планування макроекономічного розвитку. Індикативне планування є антиподом директивного, хоча в ньому можуть бути і обов'язкові завдання. В цілому такий план має направляючий, рекомендаційний характер. Основне завдання такого планування полягає в кількісній оцінці показників, що характеризують динаміку, структуру та ефективність економіки і забезпеченні взаємозв'язку та збалансованості всіх показників розвитку економіки.

Методи планування.

В практиці управління організаціями застосовують різні методи планування, основними з яких є: методи екстраполяції, балансовий, нормативний, техніко-економічних розрахунків, економіко-математичного моделювання, експертні, математико-статистичний, програмно-цільові, та інші.

Метод екстраполяції полягає у визначенні динаміки проміжних та кінцевих планових показників в певні періоди часу і перенесенні виявленої динаміки у майбутнє. Це найбільш простий та поширений метод планування, він ще називається „плануванням від досягнутого». Застосовуються у короткостроковому плануванні організацій, що мають бюрократичну структуру управління та діють у стабільному бізнес-середовищі.

Недоліком екстраполяційних методів планування є неможливість урахування всіх змін у розвитку організації та зовнішнього середовища.

Балансовий метод це спеціальний прийом прогнозування, заснований на зіставленні взаємопов'язаних показників господарської діяльності. Використання балансового методу є доцільним, коли існує зв'язок між окремими показниками відображеними у формі балансу, тобто рівних підсумків, отриманих у результаті низки різноманітних зіставлень цих показників.

Балансові методи реалізуються шляхом розробки системи балансів – ресурсних, вартісних і трудових.

Даний метод ґрунтується на горизонтальному та вертикальному аналізі.

Горизонтальний аналіз – це визначення в процесі аналізу абсолютних та відносних змін величин різних статей балансу за звітний період.

Вертикальний аналіз – це розрахунок питомої ваги окремих статей у загальній валюті балансу, тобто вивчення структури статей доходів та видатків на звітну дату.

Нормативні методи полягають у тому, що за основу планових завдань на певний період (а відповідно і за основу балансів) приймаються норми витрат різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошей) на одиницю продукції, наприклад:

- *норма часу* – величина витрат робочого часу, визначена для виконання робіт чи їх елементів одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації за певних організаційно-технічних умов.
- *норма праці* – обсяг роботи в натуральному обчисленні (кілограми,

метри,штуки), який повинен бути виконаним за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць) одним працівником чи групою працівників певної кваліфікації;

- *норма обслуговування* – визначений обсяг роботи по обслуговуванню певної кількості об'єктів (станків, одиниць техніки) протягом певного часу за визначених організаційно-технічних умов;

- *норма чисельності працівників* – кількість працівників відповідного фахового складу, необхідних для виконання певних виробничих чи управлінських функцій чи обсягів праці; за допомогою таких норм визначаються кількість працівників, необхідних для обслуговування обладнання, робочих місць, а також витрати праці по професіям, спеціальностям, групам робіт.

Метод експертних оцінок – це метод прогнозування та оцінки майбутніх результатів дій на підставі передбачень спеціалістів. Експертні методи планування ґрунтуються на використанні оцінок, думок і точок зору фахівців щодо цілей і термінів розвитку організації, підрозділів, способів їх досягнення та потреб у необхідних ресурсах. Його сутність полягає в тому, що спеціалісти висловлюють свою думку про важливі та реальні цілі об'єкта, його функції, про найліпші способи досягнення цих цілей, про значущість або вагомість факторів (властивостей, вимог) та ймовірні терміни виконання заходів, про критерії вибору найліпшого проектного рішення. Для отримання найбільш якісного судження до участі в експертизі залучаються спеціалісти, що мають високий професійний рівень та великий практичний досвід у галузі поставленої проблеми, володіють здатністю адекватного відображення тенденцій розвитку та цікавляться поставленою проблемою.

Математико-статистичні методи планування зводяться до розрахунків на основі різного роду моделей оптимізації. До найбільш простих моделей відносяться статистичні, наприклад, кореляційна модель, яка відображує взаємозв'язок двох величин. Виходячи з неї, можна з певною мірою вірогідності передбачити подію Б, якщо відбулася зв'язана з нею подія А. Статистичні моделі допомагають розрахувати майбутні прибутки, планувати фінансові операції на основі поточних вкладень і заданих відсоткових ставок.

3. Місія та цілі: роль та місце в плануванні діяльності організації

При плануванні діяльності організації потрібно виходити з того, для чого вона призначена, в чому полягає її «місія» в світі бізнесу.

Формулювання місії фірми - найбільш важливе рішення для її засновників і вищих менеджерів. Зміна місії фактично означає закриття колишньої фірми і відкриття на її місці нової, нехай навіть з тією ж назвою. Місія - стрижень фірми, найбільш стійка частина її організму.

Місія – основна (генеральна) головна мета організації, заради якої вона і створена.

Місія відповідає на питання - чітко виражає причини існування організації (чим організація корисна зовнішньому середовищу, чим корисні її продукти, послуги, якими організація обмінюється із зовнішнім середовищем для отримання ресурсів), її соціальну значущість. Місія організацій існує незалежно від того, сформульована вона чи ні.

Місія організації має відображати наступні змістові частини:

- *Завдання фірми* з погляду її основних продуктів, ринків і технологій, тобто місія повинна показувати, якою підприємницькою діяльністю, яким бізнесом займається фірма.

- *Зовнішнє середовище фірми*, що визначає її робочі принципи – галузеве, конкурентне та локальне середовище.

- *Культуру організації*, той робочий клімат, який існує усередині фірми.

Детальний опис цих аспектів дається в документі, який називається «Декларація про місію фірми». Ця декларація включає змістовні модулі:

- *Формулювання завдання організації* з погляду виробництва нею товарів або послуг.

- *Продукти або послуги*: Які найважливіші продукти або послуги пропонує організація?

- *Ринки*: визначення основних споживачів, клієнтів, користувачів. Потреблятих споживачів воліє задовольнити організація.

- *Технології*: характеристика технологічних процесів, інновацій в області технології, устаткування.

- *Філософія*: вираження базових поглядів і цінностей організації, що служать основою для мотивації персоналу.

- *Економічні цілі*: Яку позицію займає організація з приводу зростання і прибутковості?

- *Загальна концепція організації*: В чому полягають сильні сторони і конкурентні переваги організації? Яка її внутрішня концепція, в рамках якої організація описує власне враження про себе, основні чинники виживання.

- *Імідж*: Який зовнішній імідж бажаний для організації?

- *Цілі організації*, виражені в термінах виживання, зростанні прибутковості. Чи враховує декларація про місію побажання ключових груп впливу організації?

Формулювання місії повинне відповідати ряду вимог:

1. Простота.
2. Легкість передачі.
3. Опора на факти - а не на роздуми і мрії.
4. Ясно показує, що робити, а чого не робити.
5. Динамічність.
6. Доступність на всіх організаційних рівнях.
7. Повинна викликати довіру.
8. Однозначність, неприпустимість різночитань.

Обмежене тлумачення місії негативно позначається на здатності фірми гнучко реагувати на зміни вимог ринку. Розширене трактування місії може істотно понизити продуктивність використання ресурсів і зрештою - привести до втрати конкурентної переваги і банкрутства.

Повна відсутність місії гарантує фірмі наявність все зростаючих проблем. Поняття місії найтіснішим чином пов'язане з поняттям конкурентного статусу фірми. Обидва поняття не суперечать й доповнюють один одного. І місія, і конкурентний статус залежать від зовнішніх чинників.

Місія формується в передбаченні *майбутніх можливостей*, з метою формування потрібного для виживання фірми стратегічного потенціалу (відображає її очікування або бажані можливості). Конкурентний статус залежить від стратегічного потенціалу, що існує в організації (її існуючі можливості). Місія повинна визначати мету, або, іншими словами, давати прогноз розвитку суспільних потреб, критеріїв їх оцінки і соціальної значущості. Основним елементом прогнозу є ідеал, який позначає не просто те, що буде, а то, що повинно бути, до чого треба прагнути. Зрештою прогноз стає предметом переконаності і віри.

4. Сутність та етапи стратегічного планування

Первинне поняття стратегії прийшло в економічну науку з військової сфери. Сам термін «стратегія» походить від грецького *strategia*, тобто мистецтво або наука бути полководцем. У стародавньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н.е. вже була написана книга під назвою «Мистецтво стратегії». Брюс Хендерсон, засновник «Boston Consulting Group», відзначає, що багато принципів стратегії було виділено з військового мистецтва. Як приклад він приводить знамените міркування з роботи Сун-цзу «Мистецтво стратегії»: «Вища досконалість полягає в тому, щоб зломити опір ворога в бою. Отже, вища форма полководницького мистецтва в тому, щоб розладнати плани ворога». Таким чином, вже 23 століття тому поняття «стратегія» стала невід'ємним елементом світогляду людей. Стратегія додає сенс всьому тому, що можна сьогодні назвати нормою раціональної поведінки, чи відноситься це до організації або ж до окремої людини.

Стратегічне планування починається з формулювання *бачення*. Бачення - це ідеальна картина майбутнього. Бачення - це мрії і амбіції власника, в яких відображені інтереси суспільства.

Наприклад, відомий автопромисловець Генрі Форд таким чином формулював бачення свого бізнесу: *«Я побудую автомобіль, доступний великій кількості людей. Його ціна буде такою низькою, що будь-яка людина, яка має хорошу заробітну плату, буде в змозі купити такий автомобіль і разом з своєю сім'єю насолоджуватися благословенними годинами відпочинку на величезних відкритих просторах Божих. Коли я завершу цей почин, кожен зможе дозволити собі мати автомобіль і його матиме. З наших доріг зникнуть коні і ми дамо роботу і хороші заробітки великому числу людей»*.

Бачення може бути вельми конкретним, таким, що визначає технічну сторону функціонування компанії, як, наприклад у компанії Motorola: *«Motorola мріє про світ, в якому телефонні номери привласнюватимуться людям, а не місцям; у якому маленькі пристрої, що уміщаються на долоні, дозволять людям підтримувати зв'язок один з одним, де б вони не знаходилися; у якому нові засоби комунікацій зможуть передавати зорові образи і дані так само просто, як і голоси»*.

Нижче приведено ключові особливості стратегії:

- В рамках стратегії розглядаються тільки життєво важливі чинники, що роблять якісний вплив на успіх організації. Всі інші моменти залишаються за рамками стратегічної проблематики.
- Хоча стратегія розробляється здебільшого вищим керівництвом, на її реалізацію повинні працювати вся організація і, перш за все, керівники всіх рівнів

управління.

- У основі дійсно корисної і ефективної стратегії повинні лежати перспективи всієї організації, а не конкретних людей, хоча розділити їх часто досить складно.

- Стратегічне планування - складний, тривалий і дорогий процес. Тому результати стратегічного планування повинні активно використовуватися менеджментом.

- Наявність усвідомленої стратегії дозволяє фірмі визначити свою індивідуальність, знайти точку опори, розвивати свої особливі внутрішні ресурси і можливості, добиватися відмінності від конкурентів і забезпечувати особливо ефективно задоволення специфічних потреб і очікувань цільових споживачів.

- Стратегія повинна розроблятися так, щоб зберігати свою цілісність на тривалий термін. Цього можна добитися, коли стратегічні плани є достатньо гнучкими і допускають модифікацію і переорієнтацію, що в умовах сучасної бізнес середовища, абсолютно необхідно.

Отже, детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її мети прийнято називати стратегією.

Стратегічне управління здійснюється топ-менеджментом організації та передбачає встановлення динамічної взаємодії організації із зовнішнім оточенням з метою пошуку та використання можливостей, що дозволяють їй вижити в умовах жорсткої конкуренції.

Формування стратегії має такі взаємопов'язані складові:

- визначення місії та цілей компанії (див. розділ 5.3);
- аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів бізнесу;
- визначення та вибір стратегії бізнесу;
- реалізація стратегії.

До основних компонентів стратегії відносяться:

- *особлива компетентність* – визначення, що організація може робити краще за своїх конкурентів;

- *сфера діяльності* – розмір ринку, його ніша, яку займає організація;

розміщення ресурсів – вибір організації щодо розподілу ресурсів за стратегічними бізнес одиницями.

ЛЕКЦІЯ 5. ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Особливості формування стратегії сучасних підприємств
2. Стратегічне планування як складова стратегічного менеджменту
3. Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності.
4. Концепція управління за цілями

1. Особливості формування стратегії сучасних підприємств

В організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно надекількох рівнях:

- *корпоративний;*
- *рівень підприємства;*
- *функціональний.*

1. *Корпоративна стратегія* – перший рівень. Вона визначає організацію в цілому, поведінку її підрозділів або стратегічних одиниць бізнесу, товарні лінії, комбінація яких дозволяє сприймати компанію як цілісність, і відповідає на питання: яким бізнесом займається корпорація? Стратегічна діяльність на корпоративному рівні включає, наприклад, придбання нового бізнесу, розширення або скорочення бізнесу, щовже існує, створення спільних підприємств.

Корпоративна стратегія – задокументовані цілі компанії і систематизовані думки щодо способів їх досягнення.

Основні завдання розробки корпоративної стратегії:

- побудова високоефективного стратегічного набору одиниць бізнесу: придбання або впровадження нового бізнесу; посилення існуючих позицій в бізнесі; звільнення від неефективних видів діяльності;
- формування нових напрямків діяльності, з метою досягнення конкурентних переваг, оцінка синергічного ефекту основних бізнесів;
- визначення пріоритетів інвестування і виділення ресурсів компанії в найпривабливіші і перспективні бізнес-одиниці;
- аналіз /контроль /об'єднання основних стратегічних підходів і дій компанії як на корпоративному рівні, так і на рівнях структурних підрозділів.

2. *Стратегія підприємства* – другий рівень формування стратегії, що характеризується як конкурентна або ділова стратегія. Стратегію підприємства впроваджують керівники окремих господарських підрозділів, що входять в організацію, а також персоналу, що забезпечує їх діяльність. Вони формують конкретні стратегії групової і індивідуальної діяльності у відповідності до загальної корпоративної стратегії. Типові стратегічні питання на цьому рівні можуть виглядати таким чином:

- Чи повинна продукція підприємства відповідати асортименту товарів конкурента?
- Наскільки повинні бути модернізовані підприємство і устаткування?
- Яким чином буде фінансуватись передбачувана діяльність?
- Чи потрібно залишати нерозподілений прибуток для майбутніх вкладень?
- Чи потрібно прагнути до того, щоб організація була технологічним лідером?

На рівні підприємства стратегічні завдання найчастіше націлені на успіх в конкурентній боротьбі. Це можуть бути, наприклад, завдання впровадження нової продукції або послуги, а також створення відділу по дослідженнях і розробках.

3. *Функціональна стратегія* є третім рівнем формування стратегії організації. Фундаментальним тут є питання: що вносять різні функціональні дії до інших рівнів стратегії? Виконавці не мають можливості оцінити всю широту картини,

проте вони відповідають за розвиток функціональних стратегій, які вписуються в стратегічні завдання, поставлені керівниками на корпоративному рівні і рівні підприємства. Фінансові органи дають істотну інформацію для формулювання стратегії і забезпечують заходи за оцінкою ступеня втілення її в життя.

Функціональні стратегії – документовані цілі у функціональній області: продукти, бізнес-процеси, менеджмент, ресурси, з систематизованою розробкою способів їх досягнення.

Основні завдання розробки функціональної стратегії:

- виявлення дій і підходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг;
- формування дій на зміну в зовнішньому середовищі бізнесу;
- об'єднання стратегічних ініціатив ключових підрозділів;
- визначення дій щодо виокремлення специфічних для компанії спірних питань і поточних проблем;
- виявлення дій і підходів, направлених на підтримку стратегії бізнесу і досягнення функціональних цілей;
- аналіз (контроль) об'єднання стратегічно важливих дій і підходів, запропонованих менеджерами нижчої ланки управління;
- формування достатньо вузьких і специфічних підходів, з метою підтримки функціональної стратегії, стратегії бізнесу, виконання завдань поточного плану.

2. Стратегічне планування як складова стратегічного менеджменту

Стратегічне планування є складовою частиною більше широкого поняття «стратегічне управління».

У стратегічному менеджменті виділяють чотири узагальнені функції: планування, організацію, мотивацію й контроль. В кожній з них, коли мова йде про стратегічне управління, в більшому або меншому ступені представлена стратегічна орієнтація. Але найбільшою мірою це стосується планування, у якому виділяють особливий його вид - стратегічне планування.

Ключову роль у рішенні стратегічних завдань організації відіграє *стратегічне планування - процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між цілями й можливостями організації в ринкових умовах, що змінюються.*

Ціль стратегічного планування – визначити найбільш перспективні напрямки діяльності організації, що забезпечують її розвиток і процвітання.

Стратегічний план характеризує діяльність організацій, що працюють у ринкових умовах, тому використовує іншу парадигму: «Завтрашній день не обов'язково буде краще сьогоднішнього». І якщо ситуаційний аналіз виявив падіння попиту на якусь продукцію, навіть при наявності необхідних ресурсів, керівництво даного підприємства не буде нарощувати обсяги її випуску, а обере якусь із стратегій скорочення. В основу розробки стратегічного плану покладаються не тенденції розвитку, а аналіз перспектив розвитку організації при певних припущеннях щодо змін зовнішнього середовища. Найважливішим елементом цього аналізу є визначення позиції організації в конкурентній боротьбі за ринки збуту своєї продукції. На основі такого аналізу формуються цілі розвитку організації та відповідні їм напрямки виробничо-господарської діяльності (окремих бізнесів) і вибираються стратегії досягнення цілей.

Основними ознаками стратегічного планування є:

- носій ідеї планування - вищий менеджмент;
- обрій планування - тривалі терміни;
- охоплення - глобальний, широкий спектр альтернатив.

3. Місце та роль тактичного та оперативного планування в управлінській діяльності

Подібно до того як керівництво виробляє короткострокові цілі, що узгоджуються з довгостроковими і полегшують їх досягнення, воно також часто повинне розробляти короткострокові плани, що узгоджуються з його загальними довгостроковими планами. Такі короткострокові стратегії називаються тактикою.

Існує ряд відмінностей тактичних планів від стратегічних:

1. Тактичні плани призначені для досягнення допоміжної тактичної мети.
2. Тактику розробляють в розвиток стратегії, вона не має самостійного значення.
3. Стратегія майже завжди розробляється на вищих рівнях керівництва, тоді як

тактика часто виробляється на рівні керівництва середньої ланки.

4. Тактика розрахована на коротший відрізок часу, ніж стратегія.

5. Тактичні результати, як правило, виявляються дуже швидко і легко співвідносяться з конкретними днями, тоді як результати стратегії не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років.

Тактичне планування – планування на середні проміжки часу, в межах яких відбувається реалізація конкретного управлінського рішення з визначенням необхідних для цього ресурсів.

Тактичне планування – організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану. Тактичні плани націлені на виконання частини стратегічного плану, спрямовані на конкретний об'єкт, розробляються та впроваджуються менеджерами вищого та середнього рівнів. При розробленні тактичних планів менеджери зосереджують увагу на трьох основних чинниках з'ясування тактичних цілей, які впливають із стратегічної мети, визначення конкретних ресурсів та часових меж, використання певних людських ресурсів. Плани одноразового використання розробляються з метою виконання дій, які відбуваються одноразово і не повторюються.

Тактичні плани охоплюють період 1–3 роки.

Оперативне (поточне) планування – планування роботи на короткі проміжки часу, в процесі якого деталізуються плани підрозділів і служб підприємства і відбувається їх коригування у зв'язку зі зміною обставин, не передбачених тактичними планами.

Цей вид планування охоплює період у межах одного року з поділом на квартали і місяці.

Часто тактичне й оперативне планування об'єднують під загальною назвою

„планування реалізації стратегії», що властиве, наприклад, західному менеджменту.

Усі види планування повинні узгоджуватися між собою і бути спрямованими на досягнення мети, утвердження місії підприємства.

За формою розробки оперативні плани бувають різних типів:

Типи оперативних планів

<i>Типи планів</i>	<i>Призначення планів</i>
План одноразового використання	Розробляють для діяльності, що не повторюється в майбутньому
Програма	План для великої кількості заходів
Проект	План, що не є комплексним і масштабним.
Постійні плани	Розробляються для повторюваних протягом визначеного періоду часу видів діяльності
Політика (визначення загального	Плани що відображають головні підходи

курсу дій)	організації до проблем або ситуацій
Стандартна операційна процедура	План, що визначає кроки, які необхідно зробити в конкретних ситуаціях
Правила й інструкції	Плани, що описують порядок виконання конкретних дій

Оперативне планування здійснюється у кілька етапів:

Етап 1. Інформаційне забезпечення оперативного планування. Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо формування системи планових параметрів (здійснення процесу бюджетування, формування альтернативних оперативних планів, методичного забезпечення). Ефективність цього етапу відчутно зростає за використання сучасних інформаційних технологій.

Етап 2. Вибір і формування планових параметрів. Цей етап полягає в розробленні системи економічних, технологічних, соціальних показників, покликаних сприяти реалізації обраної стратегії діяльності з використанням наявного інформаційного забезпечення, виявлених сильних і слабких позицій організації. До *економічних показників* відносять рентабельність, ліквідність, розмір прибутку, обсяги виробництва та реалізації, економічну ефективність, ефект, собівартість продукції, оборотність тощо. Підсистема *соціальних показників* охоплює рівень заробітної плати, продуктивність праці, трудомісткість робіт, питому вагу управлінців у загальній чисельності працівників, витрати на поліпшення умов праці, оздоровчі та розважальні заходи, харчування працівників тощо. На відміну від економічної і соціальної підсистем, які можуть характеризувати підприємство будь-якого профілю діяльності, підсистема *технологічних показників* є специфічною для кожного підприємства. До них відносять виробничу потужність обладнання і устаткування, витрати на модернізацію та оновлення технології, фондівіддачу, фондомісткість, витрати на механізацію і автоматизацію виробництва тощо.

Етап 3. Формування бюджету (бюджетування). Процес формування бюджету – збалансованого плану надходжень і видатків у межах оперативного планування називається бюджетуванням. Передумовою запровадження бюджетних систем є визначення центрів відповідальності, які повинні здійснювати бюджетні процедури та відповідати за результати виконання бюджетів. Виділяють такі різновиди центрів відповідальності: центр вартості, центр видатків, центр обороту, центр прибутків та центр інвестицій. Визначення центрів відповідальності залежить від видів діяльності та типу внутрішньої побудови підприємства.

Тактика ґрунтується на короткотермінових планах. Тактичні плани розробляють на рівні середньої ланки управління з метою розвитку стратегій.

Процедури - наперед розроблений опис послідовностей дій для ухвалення рішення вситуації конкретного типу.

Організації, як і люди, можуть виграти, використовуючи минулий досвід для майбутніх рішень. Нагадування про те, що трапилося у минулому, може допомогти попередити помилку. Однаково важливо і те, що не потрібно наново повторювати аналіз, який дав в результаті задовільне рішення; це зберігає час і попереджає від помилок. Таким чином, коли ситуація при ухваленні рішення має тенденцію часто повторюватися,

Щоб вирішити ці невеликі, але важливі проблеми, коли для досягнення цілей потрібний високий ступінь підпорядкування, керівники використовують правила.

Правила - точно визначають, що повинно бути зроблене в специфічній одиничній ситуації.

Правила відрізняються від процедур тим, що вони розраховані на конкретне і обмежене питання. Процедури розраховані на ситуації, в яких має місце послідовність декількох зв'язаних між собою дій.

Завдання - робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна бути виконана встановленим способом в певні терміни.

Загалом застосування всіх адміністративних важелів забезпечує створення певного організаційно-розпорядчого механізму, спрямованого на реалізацію стратегії.

При оперативному та тактичному плануванні використовують такі основні методи: послідовного опису операцій, графіки виконання робіт, циклограми, метод мережевого планування й управління, календарний метод.

1. *Метод послідовного опису операцій.* Полягає у складанні деталізованого плану послідовного виконання робіт, який може бути поданий у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці.

1. *Графіки виконання робіт.* Передбачають, що, коли і ким має бути зроблене у межах певних строків (початок і закінчення роботи) (табл. 5.9).

3. *Мережевим графіком* називають графічне зображення послідовності робіт і подій у їх взаємозв'язку.

Роботи позначають у вигляді стрілок суцільними або пунктирними лініями. Стрілки в мережному графіку креслять не в масштабі, їх можна представити у вигляді прямих чи ламаних ліній. Мережні графіки відносно прості, зручні для розрахунку та аналізу. При використанні сучасної обчислювальної техніки можна дуже швидко визначити наслідки прийнятих рішень на кінцевий термін. Стрілки – роботи не прив'язані до календарних дат, а час початку та закінчення робіт визначається шляхом розрахунку.

В мережний графік можна вносити зміни та пропозиції на будь-якій стадії проектування.

Суттєвою перевагою мережних графіків є можливість їх математичної обробки.

Метод мережевого планування й управління полягає у побудові таблиці робіт, в якій указують їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт.

4. Концепція управління за цілями

Інструментами реагування на відхилення ходу реальних подій від плану є засоби оперативного управління виконанням планів. У 70-80-і роки популярність набув метод «Управління за цілями» (management by objectives – MBO), що популяризував Пітер Друкер.

Управління за цілями (MBO) є методом об'єднання планування, контролю і мотивації, який успішно застосовують багато організацій для зменшення числа конфліктів і зниження негативної реакції людей на контроль шляхом їх участі в цьому процесі. Метод MBO допомагає реалізувати стратегію шляхом поліпшення зв'язку між цілями підлеглих, цілями їх керівників і цілями всієї організації.

Управління за цілями – це підхід, згідно з яким кожен працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення цілей управлінців усіх рівнів та загальних цілей організації.

Суть методу MBO полягає в тому, що керівник делегує завдання, «ведучи переговори про укладення контракту по цілях» з своїми підлеглими, не пропонуючи їм докладну маршрутизацію руху в заданому напрямі. Важливий результат, а не діяльність як така. Цей метод доречний тільки в тому випадку, якщо фірма має в своєму розпорядженні компетентний висококваліфікований персонал. Він стимулює ініціативу і креативність співробітників, проте вимагає значної кількості часу на адекватне узгодження і документоване оформлення процесу.

Пітер Друкер відомий тим, що перший опублікував концепцію MBO, як метод підвищення ефективності організації. Друкер вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до самого нижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей керівників, що знаходяться на більш високому рівні.

Дуглас МакГрегор, також прихильник MBO, підійшов до розгляду цієї проблеми з іншого боку. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не особистих якостей. Тому МакГрегор пропонує, щоб кожен керівник встановлював конкретні виробничі цілі і

засоби їх досягнення спільно зі своїм безпосереднім керівником. Після певного періоду часу керівник і підлеглий змогли б оцінити фактичні показники роботи, порівнюючи їх зі встановленими контрольними показниками.

Він описує управління по цілях як процес, що складається з чотирьох взаємозалежних і взаємозв'язаних етапів:

1. Вироблення чітких, коротких формулювань цілей.
2. Розробка реалістичних планів їх досягнення.
3. Систематичний контроль, вимірювання і оцінка роботи і результатів.
4. Розробка та реалізація корегуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Перший етап (вироблення цілей). Після вироблення вищим керівництвом довгострокових і короткострокових цілей для організації і для себе особисто, ці цілі формулюються для працівників наступного рівня в низхідному порядку по ланцюгу команд. Друкер і МакГрегор, були твердо переконані в тому, що підлеглі керівники повинні брати активну участь у виробленні своїх власних цілей, взявши за основу цілі своїх керівників. Це могло б бути реалізовано на нарадах у відділах, де підлеглі обговорюють цілі підрозділу і перспективи на майбутній рік. На основі отриманої інформації кожен підлеглий міг би підготувати набір контрольних показників робочого підрозділу, який він очолює. Потім керівник відділу розглянув би цілі цих підрозділів з кожним підлеглим і забезпечив їх ув'язку.

Якщо це робиться, кожен керівник зрозуміє, що від нього очікується і чому, як його оцінюватимуть і по яких параметрах.

Коли здійснюється процес постановки цілей, необхідний двосторонній обмін інформацією, щоб забезпечити розуміння кожною людиною його конкретних цілей. Окрім з'ясування очікуваних результатів роботи, двосторонній обмін інформацією дозволяє підпорядкованим повідомити керівників, що з них вимагається для досягнення поставлених цілей. Підлеглим потрібна підтримка їх керівників, щоб виконати такі завдання як отримання інформації, уточнення стосунків між рівнями повноважень і відповідальності, підтримка з боку штатного персоналу, горизонтальна і вертикальна координація, вирішення питань щодо фінансування, матеріалів, устаткування і трудових ресурсів.

Другим етапом процесу МБО є планування дій. Згідно Райа: планування дій пов'язане з визначенням того, що, хто, коли, де і в якій кількості потрібний для досягнення даної мети, це практичний спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети і повнішою програмою реалізації.

Етап планування дій розбивається на шість стадій:

1. Визначення основних завдань і заходів, необхідних для досягнення цілей.
2. Встановлення тих завдань і заходів, що мають визначальне значення взаємозв'язків між основними видами діяльності. Це пов'язано з визначенням операцій по загальним позиціям і створенням календарного плану їх виконання в належній послідовності.
3. Уточнення ролей і взаємин і делегування відповідних повноважень для виконання кожного виду діяльності.
4. Оцінка витрат часу для кожної основної операції.
5. Визначення ресурсів, необхідних для кожної операції. Істотне значення для керівництва має визначення витрат на досягнення цілей до початку практичної реалізації плану. Потреби в ресурсах зазвичай визначаються і розподіляються за допомогою складання бюджету.
6. Перевірка термінів і корекція планів дій. Після обговорень з підлеглими і іншими керівниками часто виявляється необхідним скоректувати план дій, щоб зробити його реалістичнішим. Терміни закінчення робіт можуть бути перенесені, ресурси збільшені або зменшені, графіки завдань переглянуті і тому подібне

Якщо цілі не були досягнуті, і переконавшись, що керівництво точно встановило

причину, необхідно вирішити, які слід прийняти заходи для коректування відхилень. В разі встановлення, що поставлені цілі були нереалістично важкими, рівень очікуваних результатів роботи все жне завжди потрібно знижувати не, адже цілком можливо, що причина невдачі пов'язана не з працівником, а з яким-небудь іншим чинником організації.

Якщо цілі були досягнуті, або зважаючи на результати етапу перевірки, процес МВО може початися наново – зі встановленням цілей на майбутній період.

Практична обґрунтованість МВО. Є значний об'єм досліджень, які показують, що продуктивність людей, що мають конкретні цілі, вище за продуктивність тих, кому цілі не встановлені або кого просто просять намагатися виконати роботу. Постановка конкретних цілей підвищує продуктивність тому, що індивід володіє чіткими очікуваннями щодо результату. Згідно теорії очікувань, якщо люди чітко представляють, яких результатів від них чекають, і якщо вони відчують високу вірогідність того, що, докладавши певних зусиль, вони зможуть досягти даного рівня продуктивності і отримати відповідну винагороду, то їх мотивація щодо виконання завдання зростає.

ЛЕКЦІЯ 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Організація як функція менеджменту
2. Поняття, сутність організаційних структур
3. Види організаційних структур управління
4. Норма керованості. Централізація та децентралізація. Департаменталізація

1. Організація як функція менеджменту

Організація як функція управління – це вид діяльності управлінського персоналу, спрямований на забезпечення нормального функціонування організації. Вона передбачає створення такої структури організації, яка дає можливість ефективної і спільної роботи персоналу для досягнення загальних цілей. Організація передбачає встановлення взаємозв'язків і взаємин між всіма елементами об'єкта управління, визначення порядку і умов їхнього функціонування.

Функція «організація» тісно пов'язана з функцією планування, тому що є необхідним кроком у реалізації планів. Завдання щодо реалізації планів стають орієнтирами організаційного процесу в організації.

Цей процес включає наступні стадії роботи:

1. Визначення завдань організації, виходячи із цілей управління.
2. Визначення видів робіт, які варто виконувати, щоб вирішити поставлені завдання.
3. Оцінка наявних людських ресурсів і визначення перспективних потреб у кадровому забезпеченні.
4. Департаменталізація, тобто угруповання функцій, видів робіт і людських ресурсів в організаційну структуру.
5. Виявлення і оцінку ступеня відповідальності і характеру повноважень управлінського персоналу різних рівнів.
6. Виявлення специфічних видів діяльності в рамках кожного департаменту і розподіл праці.
7. Оформлення і затвердження регламентуючих документів.

Важливим аспектом організації є встановлення взаємовідносин між рівнями управління, встановлення повноважень і відповідальності. Засобом, за допомогою якого керівництво встановлює взаємини між рівнями управління, розподіляє завдання серед персоналу, передає підлеглим повноваження і відповідальність є делегування.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси підприємства і направляти зусилля деяких співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не конкретній людині.

Відповідальність - зобов'язання виконувати поставлені завдання і відповідати за їхнє задовільне завершення. Але передача відповідальності підлеглому не означає, що керівник її втрачає, він також відповідає за дії своїх підлеглих.

Засобами організаційного впливу є:

1. Організаційний аналіз і проектування.
2. Регламентування.
3. Інструктування.
4. Розпорядничий вплив.
5. Координування (координація) – іноді виділяється як самостійна функція управління.

Координація в управлінні здійснюється шляхом налагодження взаємодії різних підрозділів, узгодження дій виконавців, маневрування ресурсами. Координація здійснюється в основному керівниками вищої й середньої ланки управління. Основою

успішної координації є управлінська інформація й всі служби, пов'язані з її одержанням і обробкою. З метою координації використовуються різні управлінські документи, наради і збори, сучасні засоби комунікації.

З координуванням тісно зв'язане регулювання. Регулювання - вид управлінської діяльності, спрямований на підтримку необхідної відповідності між різними елементами системи, на ліквідацію можливих відхилень від планових завдань, графіків і норм виробітку. Регулювання забезпечує вироблення рішень по подоланню негативних явищ практики управління й причин їхнього виникнення.

Таким чином, організація, як функція управління, передбачає формування суб'єкта і об'єкта управління, їхніх підрозділів і зв'язків між ними.

Реалізація функції «організація» передбачає створення й безперервне вдосконалювання формальної організаційної структури управління, правильне кадрове забезпечення підприємства, встановлення певної послідовності виконання операцій, уточнення ролі і місця кожного працівника в системі управління.

2. Поняття, сутність організаційних структур управління

У менеджменті, як і в будь-якій сфері діяльності, існує розподіл праці. Організаційна структура управління - це форма розділення труда що зачіпляє певні функції управління за відповідними структурами, підрозділами апарату управління.

Організаційна структура управління значною мірою визначає результативність взаємодії підрозділів і ефективність функціонування системи, що управляє, в цілому. Тому вона винна будуватися з таким розрахунком, щоб забезпечувати досягнення мети організацій з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Формування організаційних структур управління повинне бути направлене на концентрацію однорідних видів управлінської діяльності, ліквідацію багатоступеневості і усунення зайвих ланок управління. При проектуванні організаційних структур управління враховуються такі принципи, як відповідність організаційної структури змісту діяльності об'єкту управління, здібність до трансформації, оперативність в передачі дії, що управляє, оптимізація рівнів управління, збалансованість має рацію і повноважень, рівномірність навантаження на всі ланки управління і зв'язаність (узгодженість) діяльності всіх підрозділів організації.

Організаційна структура управління - сукупність взаємозалежних управлінських органів і ланок, що забезпечують здійснення цілей і функцій управління. Організаційна структура управління залежить від особливостей об'єкта управління, цілей і функцій управління. Елементами структури управління є працівники і органи управління.

Працівник управління - це людина, що виконує певну частину функцій управління. Оскільки обов'язки працівників різні, вводиться поняття посада. Посада характеризується переліком обов'язків, прав і повноважень, вимог до знань і кваліфікації працівника.

Управлінські працівники діляться на 3 категорії:

- керівники;
- фахівці;
- службовці.

До категорії керівників відносяться керівники лінійних і функціональних підрозділів, а також їхні заступники. Фахівці – товаровознавець, економіст, бухгалтер, маркетолог і ін. Службовці здійснюють інформаційне, технічне обслуговування процесу управління.

Органи управління по вертикалі створюють скалярні ланцюги, які складаються з рівнів ієрархії. По горизонталі органи управління створюють ланки управління.

Між рівнями і ланками управління здійснюються відносини як вертикальні, так і горизонтальні. Вертикальні відносини - відносини підпорядкування і керівництва, тобто відносини між рівнями управління. Горизонтальні відносини - відносини кооперації рівноправних елементів між ланками на одному рівні управління.

Вертикальні відносини можуть бути лінійними, що припускає обов'язкове підпорядкування по всіх питаннях управління. Функціональні відносини між рівнями управління означають підпорядкування по певних питаннях управління.

При формуванні апарату управління разом з принципами проектування організаційних структур управління повинно повною мірою зважати на специфіку діяльності підрозділу організації, їх сопідлеглість і взаємозв'язок, що виражається у виборі типу організаційної структури управління для кожної організації. Розрізняють наступні типи організаційних структур управління: лінійну, функціональну, комбіновану (лінійно-штабну і систему обмеженого функціоналізму), систему управління за проектом і матричну систему управління.

Рішення про організаційну структуру ухвалюється керівником вищої ланки, а проектування структури базується на стратегічних планах організації.

Кажучи про структуру організації і структуру управління його, слід пам'ятати, що немає якої-небудь ідеальної структури. Умови роботи організацій різні, і ефективно діюча структура в одній організації абсолютно може не підходити для іншої. Структура управління пов'язана з ключовими підставами організації – її цілями, механізмом функціонування, людьми, культурою корпорації, стратегією в даний період.

Стратегія не залишається незмінною протягом всього часу існування організації. Тому і організаційна структура зазнає зміни, а менеджера всіх рівнів приділяють величезна увага формуванню структур, оцінці їх відповідності вирішуваним цілям і завданням.

3. Види організаційних структур управління

Різноманіття підприємств і умов їхньої роботи спричиняє розмаїтість видів організаційних структур управління.

Найбільш простим видом організаційної структури управління є лінійна організаційна структура, у якій існують тільки лінійні зв'язки. Лінійна структура управління будується на основі наступних основних принципів: єдність підпорядкування, відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу; ступеневість управління; забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією; оптимізація числа підлеглих у одного керівника.

У даному виді організаційної структури управління кожний орган управління має одну вище стоячу і кілька нижче стоячих інстанцій. Всі питання вирішуються по одному каналі зв'язку. З усіх питань підлеглий звертається до одного керівника, тому такий лінійний керівник повинен «знати все», бути компетентним із всіх питань діяльності організації, тому лінійна структура доцільна, якщо перелік розв'язуваних управлінських проблем невеликий, самі проблеми прості і можуть бути вирішені в найближчій керівній інстанції. Отже, лінійна організаційна структура управління доцільна для малих підприємств.

Основними принципами функціональної структури управління є: 1) сукупність функціональних підрозділів повинна охоплювати весь склад функцій управління; 2) організація функціональних підрозділів повинна відповідати цілям і змісту діяльності цього підприємства; 3) у функціональній структурі управління необхідна чітка диференціація підрозділів; 4) служба або спеціалісти, які здійснюють певну функцію, повинні бути не тільки висококомпетентними і мати певні повноваження, але й нести відповідальність за повноту і якість роботи, яку вони виконують.

При цьому директорів підкоряються функціональні відділи, які впливають на підрозділи підприємства. В такій структурі кожний функціональний відділ спеціалізується на виконанні однієї або декількох суміжних функцій управління. Це підвищує кваліфікацію управлінських працівників, якість управлінських рішень. Виконавці нижчих рівнів одержують вказівки від всіх функціональних ланок, що може привести до певних недоліків у системі управління.

До переваг функціональної організаційної структури управління відносяться

стимулювання професійної спеціалізації і підвищення якості підготовлюваних рішень, а також поліпшення координації у функціональних областях.

Недоліками функціональної структури управління є спрямування ланцюга команд від керівника до виконавців, а також можливість суперечливих команд і різних вимог, що виконавець одержує від різних структурних підрозділів.

Світовий досвід показує, що функціональну структуру доцільно використовувати в тих підприємствах, які діють у стабільних зовнішніх умовах і вирішують стандартні управлінські завдання. Оскільки такі умови в цей час практично не зустрічаються, використання функціональної організаційної структури управління в сучасних умовах обмежено.

Недоліки лінійної і функціональної структури частково можуть бути усунуті при створенні комбінованої лінійно-функціональної структури управління. У такій структурі директорів підкоряються як функціональні, так і лінійні підрозділи. Лінійно-функціональна організаційна структура управління є в цей час найпоширенішою в підприємствах торгівлі і інших галузях господарства.

Дивізійна організаційна структура управління передбачає розподіл фірми на автономні блоки або виробничо-господарські групи по видах товарів і послуг, групам споживачів або географічних регіонів.

У цей час більшість великих фірм із диверсифікованою продукцією використовують дивізійно - продуктову структуру. При цій структурі повноваження по керівництву виробництвом і збутом якого-небудь продукту передаються одному керівникові. Йому підкоряються керівники вторинних функціональних служб по цьому продукту. Продуктова структура дозволяє великій фірмі приділяти конкретному продукту максимум уваги. Організації з такою структурою здатні більш оперативно реагувати на зміну умов конкуренції, технології і купівельного попиту. Можливий недолік продуктової структури - збільшення витрат внаслідок дублювання тих самих робіт для різних продуктів, тому що в кожному продуктовому відділі є аналогічні функціональні підрозділи.

Дивізійна структура може мати спеціалізацію по географічній або територіальній ознаці. Вона використовується в компаніях, діяльність яких охоплює великі географічні зони або здійснюється в міжнародному масштабі. Регіональна організаційна структура полегшує рішення проблем, пов'язаних з місцевим законодавством, запитами, звичаями споживачів.

Багатолітній досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, які частіше повторюються і рідко змінюються задачі і функції. Вони виявляються в управлінні організаціями з масовим або багатосерійним типом виробництва, а також при господарському механізмі затратного типу, коли виробництво найменш чутливо до прогресу в області науки і техніки. При такій організації управління виробництвом підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Але в реальних умовах цього немає, виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішньої середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління через застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління.

Недолік лінійно-функціональної структури управління на практиці посилюється за рахунок таких умов господарювання, при яких допускається невідповідність між відповідальністю і повноваженнями, у керівників різних рівнів і підрозділів: перевищуються норми управління, особливо у директорів і їхніх заступників; формуються нераціональні інформаційні потоки; надмірно централізується оперативне управління виробництвом; не враховується специфіка роботи

різноманітних підрозділів; будуть відсутні необхідні при цьому типі структури нормативні документи, що це регламентують.

Аналогічні характеристики має і так звана лінійно-штабна структура управління, що також передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів. Головна задача лінійних керівників тут - координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації.

Різновидом ієрархічного типу організації управління є так звана дивізійна структура, перші розробки якої відносяться до 20-х років, а пик практичного використання - до 60-70-х років. Цей тип структури нерідко характеризують як поєднання централізованої координації з децентралізованим управлінням (децентралізація при збереженні координації і контролю).

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення. Структуризація організації по відділеннях виробляється, як правило, по загальному з трьох критеріїв: по продукції, що випускається або по послугам що надаються (продуктова спеціалізація), по орієнтації на споживача (споживча спеціалізація), по обслуговуванню територіям (регіональна спеціалізація). Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок виробництва з споживачами, істотно прискорюючи його реакцію на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. В результаті розширення між оперативно-господарською самостійністю, відділення стали розглядатися як «центри прибутку», що активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності роботи.

В той же час дивізійні структури управління призвели до зростання ієрархічності, тобто вертикалі управління. Вони зажадали формування проміжних рівнів менеджменту для координації роботи відділень, груп і т. п. Дублювання функцій управління на різних рівнях в кінцевому рахунку призвело до зростання затрат на утримання управлінського апарату.

Щоб організації мали можливість реагувати на зміну зовнішнього середовища завдань управління, використовуються адаптивні організаційні структури управління, тому що ці організаційні структури здатні швидко адаптуватися до змін умов функціонування організації. Ці структури називаються органічними. У цей час використовуються два типи органічних структур:

- проектна організаційна структура;
- матрична організаційна структура.

Проектна організаційна структура - це тимчасова організаційна структура, створювана для рішення конкретних управлінських завдань, підготовки і реалізації проекту. Основний зміст такої структури полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найбільш кваліфікованих співробітників організації для розробки конкретного проекту. Коли проект завершений, команда розпускається по колишніх робочих місцях, співробітники можуть перейти в новий проект або вернутися до постійного місця роботи. Основна перевага такої організаційної структури - концентрація на рішенні одного завдання і залучення найбільш підготовлених фахівців.

У матричній організаційній структурі діють лінійні і функціональні підрозділи на постійній основі.

З метою полегшення задач координації в організаціях створюються штабні органи управління з керівників проектів або використовуються так звані матричні структури.

Матрична структура нагадує собою решітчасту організацію, побудовану на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку - безпосередньому керівнику функціональної служби, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з другий - керівнику проекту (цільовий програми), що наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління в відповідності з запланованими термінами, ресурсами і якістю. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими

робітниками функціональних відділів, що підкоряються йому тимчасово і по обмеженому колу питань. При цьому зберігається їх підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Матрична організаційна структура дозволяє підвищити якість управлінських робіт, поліпшити координацію у функціональних галузях. Основний її недолік - складність, більші витрати на апарат управління, подвійне підпорядкування фахівців, що приводить до можливості конфліктів. Незважаючи на це, вона одержала поширення в багатьох галузях господарства, при цьому спостерігається розподіл функцій між центральним апаратом і функціональними фахівцями в лінійних підрозділах.

Норма керованості

Норма керованості (*span of control*) – кількість працівників, які безпосередньо підпорядковуються даному керівнику. Норма керованості встановлюється за допомогою делегування лінійних повноважень. Технічно керівник вищої ланки організації замість створення ланцюга команд може прийняти рішення про те, щоб кожний працівник звітував безпосередньо перед ним. Оскільки вище керівництво в кінцевому підсумку відповідає за успішне виконання всіх завдань незалежно від того, скільки є нижчестоящих керівників, у нього існує сильний стимул зберегти якомога більший контроль. Однак на практиці невміння утримати норму керованості на досить малому рівні робить координацію майже неможливою. Незліченна кількість керівників важким шляхом прийшов до розуміння того, що занадто велика норма керованості може викликати виникнення складних проблем.

Теоретики управління значну увагу приділили визначенню того, якою повинна бути ідеальна норма керованості. Особливо була зацікавлена цим питанням «адміністративна школа управління. Пропонувався широкий діапазон чисел, причому ряд авторів вважав найкращою норму від 7 до 10 підлеглих. Сучасний погляд на цей показник полягає в тому, що кількість підлеглих, якими менеджер може ефективно керувати й дійсно ефективно керує, впливають дуже багато, самі різні чинники. Усі ці чинники охоплюють навички та здібності менеджера і його підлеглих, а також характеристики виконуваної ними роботи. Так, чим краще освічені та підготовлені співробітники, тим менше вони вимагають безпосереднього спостереження над ними. Зрозуміло, що менеджери, які керують досвідчені та добре підготовленими працівниками, можуть цілком ефективно функціонувати при значній нормі керованості. До інших ситуативним змінним, що визначає норму керованості, відносяться схожість завдань службовців, складність цих завдань, територіальна близькість підлеглих до начальника, використання стандартизованих процедур, ефективність організаційних інформаційних систем, сила організаційної культури і стиль управління, який воліє менеджер.

Необхідно відзначити, що в останні роки намітилася тенденція до збільшення норми керованості. Вона узгоджується з прагненням організацій до зниження витрат, скорочення накладних витрат, прискорення процесу прийняття рішень, забезпечення більшої гнучкості в роботі, максимального наближення до клієнтів і широкого делегування повноважень. Однак, для того щоб збільшення норми керованості не справляло негативного впливу на продуктивність, організаціям доводиться вкладати значні кошти в навчання персоналу. Сучасні менеджери розуміють, що вони зможуть керувати великою кількістю службовців, якщо підлеглі добре знають свою справу або при виникненні якихось проблем можуть звернутися за допомогою до добре підготовленим колегам.

Централізація і децентралізація

Керівник повинен делегувати підлеглому такий обсяг повноважень, який потрібен останньому для вирішення поставлених перед ним завдань. Крім того, якщо норма керованості стає занадто високою, то лінійні повноваження мають бути делеговані і введені додаткові рівні управління, щоб не допустити втрати координації. Ці вимоги носять самий загальний характер, і існує безліч різних способів делегування повноважень в залежності від того, яке конкретне рішення необхідно прийняти.

Організації, в яких керівництво вищої ланки залишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі організації, в яких повноваження розподілені по нижчестоящим рівням управління. У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних галузях діяльності.

На практиці, однак, не зустрічається повністю централізованих або децентралізованих організацій. Такі організації являють собою лише граничні точки якогось континууму, між якими лежать всі зустрічаються на практиці типи структур. Ступінь централізації варіюється від організації, де більша частина (якщо не всі) повноважень, необхідних для прийняття найважливіших рішень, залишається на вищому рівні управління, до організації, де велика частина таких прав і повноважень делегується нижчестоящим рівням управління. Різниця полягає лише у відносній ступеня делегування прав і повноважень. Тому будь-яка організація може бути названа централізованою або децентралізованою лише в порівнянні з іншими організаціями або в порівнянні з собою ж, але в інші періоди.

Фактори, від яких залежить ступінь централізації і децентралізації, представлені в таблиці:

Фактори, що впливають на ступінь централізації і децентралізації

Тенденція до централізації	Тенденція до децентралізації
• Зовнішня ситуація стабільна • Менеджери низової ланки не здатні приймати рішення або не мають подібного досвіду у порівнянні з менеджерами вищого рівня • Менеджери низової ланки не хочуть висловлювати свою думку при прийнятті рішень • Рішення дуже серйозні організацію загрожує криза чи існує ризик банкрутства • Компанія велика • Ефективність реалізації стратегій компанії залежить від вирішального слова менеджера	• Зовнішня ситуація складна і невизначена • Менеджери низової ланки здатні приймати рішення і мають відповідний досвід • Менеджери низової ланки прагнуть висловлювати свою думку при прийнятті рішень • Рішення відносно незначні • Для корпоративної культури характерна відкритість, що дозволяє менеджерам самим висловлювати свою думку з приводу подій • Компанія географічно розсіяна, розосереджена • Ефективність реалізації стратегій компанії залежить від ступеня участі менеджерів і їх гнучкості при прийнятті рішень

Більшість великих американських корпорацій мають децентралізовану організацію. Їх загальна структура базується на принципі федеральної децентралізації, при якій керівники найважливіших відділень можуть діяти майже повністю автономно у всьому, що стосується виробленої ними продукції. Однак навіть найпалкіші прихильники децентралізації визнають, що вона не є єдиним засобом для будь-якої ситуації. І централізація та децентралізація мають свої недоліки і переваги, співвідношення яких визначається зовнішніми і внутрішніми змінними. Недоліки централізації полягають у тому, що вона закриває шляхи отримання переваг децентралізації, і навпаки.

Департаменталізація

Зростання спеціалізації в організації обмежується можливостями по їх координації. Розв'язати цю проблему можна шляхом департаменталізації – організаційного відокремлення структурних підрозділів (відділів, відділень або секторів), в яких згруповані схожі роботи та їх виконавці.

ЛЕКЦІЯ 7. ОСНОВИ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ

План

1. Поняття і роль мотивації в управлінні
2. Потреби і винагороди, мотиви і стимули
3. Підходи до мотивації з погляду змісту потреб

1. Поняття і роль мотивації в управлінні

Здійснюючи функції планування та організовування, менеджери визначають, що конкретно, ким і в який спосіб повинно бути зроблено для того, щоб забезпечити успішне функціонування підприємства. Але не менш важливим завданням менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок організаційної структури фірми, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до ефективного виконання заданих функцій згідно визначених цілей і задач. Таким механізмом є продумана і обґрунтована система мотивації, яка дозволяє цілеспрямовано впливати на поведінку людей відповідно до потреб організації.

Вперше слово «мотивація» вжив А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» (1900-1910), після чого даний термін став широко використовуватися для пояснення причин поведінки людей та тварин. У менеджменті це психологічне явище використовується для виявлення важелів впливу на поведінку тих чи інших працівників фірми з тим, щоб, використовуючи ці важелі, моделювати ситуації, коли індивіди згодні працювати відповідно до загальноорганізаційних цілей.

Ні одна дія людини не відбувається без мотивації. Тому для успішного керування поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності дуже важливо встановити, чому саме люди працюють. Що викликає у людини бажання і потребу працювати? Чому одним людям напружена праця приносить задоволення, а інші ставляться до неї байдуже або навіть з відразою? Які фактори зумовлюють те або інше ставлення людини до роботи? Яким чином можна посилити зацікавленість працівника у поліпшенні результатів його роботи? На ці та інші подібні запитання можна відповісти, розглядаючи явище мотивації.

Одним із перших запропонував загальну теорію мотивації американський вчений Д. Аткинсон. Він зазначав, що сила прагнення людини досягти поставленої мети може бути описана наступною формулою:

$$M = P_{ду} \times V_{дц} \times Z_{дц},$$

де: M – сила мотивації (прагнення);

$P_{ду}$ – сила мотиву досягнення успіхів як особистісної диспозиції;

$V_{дц}$ – суб'єктивно оцінювана ймовірність досягнення поставленої мети (цілі);

$Z_{дц}$ – особистісне значення досягнення даної мети (цілі) для людини.

Сьогодні існують різні трактування мотивації, які можна звести до двох напрямків. Перший розглядає мотивацію як сукупність чинників чи мотивів. Мотивація за цією схемою обумовлюється потребами і цілями індивіда, умовами діяльності (як об'єктивними, зовнішніми, так і суб'єктивними, внутрішніми –знаннями, вміннями, здібностями, характером), світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами тощо. З врахуванням цих факторів приймаються рішення, формуються наміри. Мотиваційні теорії, що схильні таким чином розглядати мотивацію, дістали назву *змістових*. Прибічники цього напрямку визначають мотивацію як певні сили (зовнішні щодо людини чи внутрішні), що змушують людину з ентузіазмом і наполегливістю виконувати задану роботу. Другий напрямок розглядає мотивацію не як статичне, а як динамічне явище, як процес, механізм, звідки і відповідна назва цієї групи мотиваційних теорій – *процесуальні*. Вони дають визначення мотивації як процесу спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення

поставлених цілей – особистих чи загальноорганізаційних.

Ці теорії концентрують увагу на процесах мислення працівників, що обирають способи отримання винагороди. Пропонується і визначення мотивації з врахуванням обох підходів. Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності, і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

Набув розвитку і третій підхід, який досліджує способи навчання працівників прийнятним в організації типам поведінки. Це так звані **теорії підтримки**.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів. Мотивація може бути сильною і слабкою, може змінюватися з врахуванням результатів діяльності людини, що і зумовлює зміну її поведінки у процесі виконання роботи. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються тільки під впливом сильних мотиваційних чинників, а наслідком слабкої мотивації є лише таке виконання роботи, яке не тягне за собою покарання. Отже, мотивація визначає пріоритети ділової активності, посилює бажану поведінку людини. Тому вивчення розуміння внутрішніх механізмів мотивації праці дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у сфері трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для тих, хто дійсно прагне продуктивної праці.

2. Потреби і винагороди, мотиви і стимули

Для розкриття сутності мотивації необхідно розглянути такі поняття, як «мотив», «потреба», «стимул», «винагорода».

Мотив – це спонукальна причина дій і вчинків людей (те, що штовхає до дії). Можна сказати, що *мотиви – це установки людей на ті чи інші види діяльності, підстави до якоїсь дії чи вчинку*. Від того, якими мотивами людина керується у своїй трудовій діяльності залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат.

Мотив формується «всередині» людини і залежить від багатьох факторів. Ті самі мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

Для кожної людини мотиви є суб'єктивними, вони формуються протягом тривалого часу під впливом виховання, навчання, усвідомлюються внаслідок прийняття індивідом домінуючих у суспільстві цінностей, що у кінцевому підсумку впливає на постановку цілі і спонукує людину до дії при наявності відповідного зовнішнього стимулу і його усвідомлення індивідом. Завдання менеджера якраз і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення загальноорганізаційних цілей.

Мотиви можуть бути різними – належати до сфери матеріальної або моральної, відображати ставлення працівника до змісту трудового процесу тощо. Співвідношення різних мотивів, що обумовлюють поведінку людини, утворюють її мотиваційну структуру, яка є досить стабільною, хоча і піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, у процесі виховання. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна і обумовлена багатьма факторами: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, ціннісними орієнтирами тощо. За одних обставин домінуючими виявляються одні мотиви, а за інших – частопротилежні. Так, за деякими дослідженнями, при наявності достатніх засобів для існування 20% людей не працювали би ні за яких обставин. Із решти 36% готові працювати, якщо робота буде цікавою; 36% – щоб уникнути нудьги та самотності; 14% – через страх втратити себе; 9% – тому що робота приносить радість. Лише 12% людей основним мотивом діяльності мають гроші, в той же час 45% надають перевагу славі; 35% – задоволенню змістом роботи і біля 15% – владою, яку дає робота.

В основі мотивів можуть лежати потреби людини.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби виникають разом із народженням індивіда, розширюються по мірі його розвитку,

відповідно до чого урізноманітнюється і його поведінка. Коли потреба усвідомлюється індивідом, він здійснює цілеспрямовані дії, зорієнтовані на досягнення того результату, який забезпечить задоволення потреби. Потрібного результату можна досягти, якщо відгукнутись на «стимули», які пропонує організація в якості орієнтирів бажаної поведінки працівників.

Стимули – це спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. У даному контексті вони можуть бути сприйняті як винагороди.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Винагороди поділяються на матеріальні (заробітна плата, преміювання, система пільг тощо) і моральні (визнання заслуг працівника, підвищення по службі, надання ширших повноважень при виконанні роботи, формування почуття особистої причетності до успіхів фірми та ін.).

Таким чином, мотивація трудової діяльності людини може відображатися наступною схемою

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі чогось. Ця нестача дає про себе знати і «вимагає» свого задоволення.

Друга стадія – спонукання до задоволення потреби. Наявність потреби вимагає від людини певної реакції, виникає необхідність щось робити, здійснювати, вживати певних заходів.

На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після усунення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Третя стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладляє зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей.

Четверта стадія – отримання винагороди за виконані дії і задоволення потреби. В залежності від рівня задоволення потреби людина може і далі здійснювати дії, які асоціюються у неї із задоволенням потреби і уникатиме дій, які асоціюються з недостатнім задоволенням.

3. Підходи до мотивації з погляду змісту потреб

Як зазначалось вище, мотивація до певної діяльності виникає у людини тоді, коли ця діяльність прямо чи опосередковано дозволить їй задовольнити певні потреби. Звідси беруть початок численні дослідження у сфері мотивації, що стосуються виявлення потреб, їх класифікації, умов виникнення та сили чи гостроті їх прояву. Вивченням проблеми класифікації потреб в основному займались психологи, серед яких найвідомішими є дослідження А. Маслоу, який вперше (у 1940-х роках) дав чітку класифікацію потреб людини, сформувавши їх у систему, що має певну ієрархію. Він виділив п'ять рівнів потреб:

- фізіологічні потреби (відчуття голоду, спраги, статевого потягу тощо);
- потреби безпеки (прагнення стабільності, бажання почуватися захищеним від страху, хвороб, невдач). Люди, що відчують потреби цього роду, намагаються уникати гострих ситуацій, люблять порядок і чіткі правила. Вони оцінюють свою працю в першу чергу з точки зору забезпечення їм стабільного існування в майбутньому. Для людини, що знаходиться під впливом цих потреб, важливі гарантії роботи, пенсійне забезпечення, справи, що не пов'язані з ризиком і змінами;
- потреби приналежності (соціальні потреби). Людина прагне бути причетною до певної спільноти, приймати участь у спільних діях, дружити із близькими по духу, кохати і бути коханою тощо;

- потреби визнання і самоствердження. Ці потреби проявляються у бажанні людей бути авторитетними, сильними, здібними, впевненими у собі, що приносить визнання і повагу оточуючих;

- потреби самоактуалізації. Це прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, вмінь і навичок. А. Маслоу включав у цю групу потреб і потреби у пізнанні, в тому числі пізнанні прекрасного (естетичні потреби). Ці потреби більшою мірою, ніж інші, мають індивідуальний відтінок і у пересічних особистостей, як правило, проявляються менше.

Потреби можуть мати різну *гостроту прояву*, яка залежить від суб'єктивного сприйняття і суб'єктивної оцінки повноти її задоволення і стосується, як правило, потреб вищого рівня (потреб професійного росту, поваги, задоволення роботою тощо). У більшості випадків саме це може виявитися вирішальним у мотиваційному процесі. Так, потреба особистості на власну точку зору може бути сильнішою, ніж потреба у безпеці, тому Д. Бруно згорів у вогні інквізиції, а дисиденти відстоювали незалежність думок у в'язницях. Чим вищим є становище людини в організації, тим гострішою є потреба у визнанні. Для молодих працівників потреби самоактуалізації, успіху, визнання є домінуючими і можуть бути набагато гострішими, ніж проблеми безпеки, внаслідок чого такі працівники здатні до ризикованіших дій. В той же час у багатьох людей велике бажання бути захищеними, перебувати під опікою, тому навіть у скрутному матеріальному становищі вони не зважуються розпочати власну справу, піти шляхом вільногопідприємництва.

Наявність двох напрямків руху в задоволенні потреб створює додаткові можливості для мотивації людей в організації. Так, людина, якій не вдається досягти особистісного зростання, захоче спрямувати всі свої зусилля на збільшення доходів, для чого організація може запропонувати їй змінити вид діяльності. Людина може також переключитися на потреби зв'язків, чим повинна скористатися організація, доручивши такому працівникові виконувати громадську роботу. Отже, ця теорія відкриває для менеджерів перспективи пошуку ефективних форм мотивації, які співвідносяться із нижчими рівнями потреб, якщо організація не має змоги задовольнити потреби більш високого рівня.

Ще одна популярна теорія мотивації – *двофакторна* – була запропонована Ф. Герцбергом. Він спільно з колегами провів дослідження, у ході якого сотні працівників різних фірм відповідали на запитання про те, коли вони відчувають найбільше бажання працювати, і навпаки, коли вони невдоволені і працювати їм зовсім не хочеться. Ф. Герцберг з'ясував, що мотивація до праці формується під впливом двох різних груп факторів. Фактори, які викликають зростання невдоволеності, при їх усуненні не обов'язково сприяли збільшенню задоволеності. І навпаки, якщо певний фактор сприяв задоволеності, що при послабленні впливу цього фактора не обов'язково зросте невдоволеність. Процес «невдоволеність – відсутність невдоволеності» визначається впливом факторів, в основному пов'язаних з оточенням, в якому виконується робота. Це так звані *гігієнічні фактори*, які характеризують наявність чи відсутність таких елементів, як зарплата, безпека та умови на робочому місці (шум, освітлення, комфорт тощо), статус, правила, розпорядок і режим роботи, якість контролю з боку керівництва, відносини з колегами та підлеглими. Їх відсутність (наприклад, відсутність чітких правил виконання роботи) або спрямованість зі знаком «мінус» (наприклад, надмірний контроль за поведінкою працівника) викликає у співробітників почуття невдоволеності. В той же час наявність факторів цієї групи не обов'язково викликає стан задоволеності. Наприклад, підвищений рівень шуму на робочому місці викликає у робітника почуття невдоволеності, але усунення шуму аж ніяк не буде мотивувати його працювати краще. Тобто ці фактори не відіграють мотивуючої ролі, вони як би пов'язані з усуненням незручностей, які можуть супроводжувати працю, завдяки чому створюються нормальні умови праці. Одним із найпарадоксальніших висновків Ф. Герцберга у цьому плані був висновок про те, що заробітна плата не є мотивуючим фактором. Але

сьогодні ми можемо говорити, що вона ним стає, якщо працівник відчуває прямий зв'язок між рівнем заробітної плати і результатами своєї праці.

Процес «задоволеність - відсутність задоволеності» в основному знаходиться під впливом факторів, пов'язаних із змістом праці, тобто внутрішніх щодо роботи факторів. Ці фактори називають *мотивуючими* факторами або *мотиваторами*. Мотивуючі фактори розглядаються як самостійна група потреб, яку можна назвати групою потреб у зростанні. Це такі потреби чи фактори як досягнення, визнання, відповідальність, просування по службі, робота сама по собі, можливість особистісного зростання. Ф. Герцберг вважав, що у випадку відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. При появі мотиваторів у неї виникає бажання працювати, праця приносить задоволення, що позитивно впливає на результати роботи.

На основі розробленої ним концепції двох факторів Ф. Герцберг зробив висновок про те, що при наявності у працівників почуття невдоволеності менеджер повинен звертати увагу перш за все на ті фактори, котрі її викликають, і робити все для того, щоб усунути цю невдоволеність. Після цього намагатись мотивувати працівників за допомогою факторів здоров'я – практично даремна справа. Тому далі менеджер повинен сконцентрувати увагу на введення в дію мотивуючих факторів і намагатись досягати високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволеності.

На думку ще одного прихильника змістовного підходу, Д. МакКлеланда, який сформулював *теорію набутих потреб*, певні типи людських потреб формуються протягом життя індивіда під впливом обставин, навчання та досвіду. До цих потреб він відніс:

Потреби досягнення успіху, які проявляються як прагнення людини виконати складні задачі, досягти високих стандартів якості роботи, перевершити інших. Ці цілі більшість людей прагнуть ставити самостійно, причому таким чином, щоб вони були реально досяжними – їм важливо постійно отримувати результат. Вважається, що наявність у людей таких потреб впливає на їх активність і результативність. Тому корисно оцінювати рівень потреб досягнення успіху у членів організації при їх просуванні по службі або при їх входженні в організацію. Для підвищення мотивації людей з розвиненою потребою успіху слід регулярно використовувати зворотний зв'язок і схвально відгукуватись про їх досягнення. Але високий рівень прагнення до успіху може призвести до того, що індивід ставитиме перед собою лише нескладні задачі і уникатиме ризикованих рішень. Особливо негативно це проявиться, якщо індивід із високою самооцінкою працюватиме у вищому ешелоні управління, де потрібно ставити високі цілі і приймати ризиковані рішення. Такі люди створюватимуть багато проблем і для себе, і для оточуючих. В той же час при індивідуальній підприємницькій діяльності добре розвинена потреба досягнення дозволяє людині бути успішною.

Потреба у співучасті реалізується через пошук і встановлення гарних стосунків з оточуючими, отримання від них підтримки, уникання конфліктів. Люди з розвиненими потребами співучасті є гарними «інтеграторами», успішно координують діяльність різних підрозділів фірми, вміють встановлювати нормальні робочі стосунки у колективі, залагоджують конфлікти із клієнтами.

Потреба у владі проявляється у тому, що людина прагне контролювати ресурси і процеси, які відбуваються навкруг неї. Вона намагається впливати на поведінку інших людей, охоче бере на себе відповідальність за їх дії. Ті, кому притаманна ця потреба, мають більше шансів зробити кар'єру, поступово просуваючись по службі.

ЛЕКЦІЯ 8. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ. КЛАСИФІКАЦІЯ ТЕОРІЙ МОТИВУВАННЯ

План

1. Сутність змістовного підходу до мотивування
2. Процесійні теорії мотивації та їх характеристика
3. Формування та управління системами матеріальних стимулів праці
4. Сучасні підходи до мотивації персоналу

Протягом розвитку менеджменту склалась обґрунтована система теорії мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивування виконана з виділенням **двох груп теорій: змістовних та процесійних.**

1. Сутність змістовного підходу до мотивування

Ці теорії сконцентрували свою увагу на аналізі потреб людини, пріоритетності їх мотивуючої дії.

Український вчений М. Туган-Барановський виділив 5 груп потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру.

Він також вважав, що мотиви й інтереси негосподарського роду мали особливо великий вплив на розвиток господарства, оскільки всупереч Енгельсу люди часто віддавали перевагу корисному.

Виділено такі групи потреб за А. Маслоу:

1. потреба в їжі, воді, помешканні, одязі, сексі тощо;
 2. потреба у захисті від фізичної та психологічної небезпеки;
 3. потреба відчувати причетність до подій (дружба, друзі на роботі);
 4. потреба поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), визнання, самоповага;
 5. потреба в реалізації своїх можливостей (творча робота, здобутки).
- Згідно з підходами А. Маслоу, перші дві групи потреб називають *первинними* (вимагають першочергового забезпечення), а три інші – *вторинними*.



Класифікація потреб за теорією А. Маслоу

У теорії потреб Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби:

- 1) *влади*; 2) *успіху*; 3) *причетності*.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на *гігієнічні та мотивуючі*.

Класифікація факторів за теорією Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
1. Політика фірми і адміністрації	1. Можливості творчого та ділового зростання
2. Умови роботи	2. Просування по службі
3. Заробіток	3. Почуття успіху
4. Міжособові відносини з начальником, колегами, підлеглими	4. Визнання та схвалення результатів роботи
5. Рівень безпосереднього контролю за роботою	5. Висока міра відповідальності

За теорією К. Альдерфера ERG до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

- потреби існування;
- потреби зв'язку (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками тощо);
- потреби зростання (пов'язані з прагненням особистості самовиразитись, самоствердитись).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб К. Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотньому напрямі, який демонструє посилення мотиваційної дії нижчих потреб за неможливості задоволення потреб вищих рівнів.

Суть теорій потреб Д. МакГрегора та У. Оучі розкрито в таблиці:

Характеристика змістовних мотиваційних теорій

Змістовні теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія потреб М. Туган-Барановського	Виділяються фізіологічні, статеві, альтруїстичні, симптоматичні, а також практичні потреби. Особливе значення відіграють приналежність до народностей, моральні та релігійні погляди
Теорія потреб А. Маслоу	Поділ потреб на первинні та вторинні. Поведінка людей визначається потребами нижчого порядку. Після задоволення потреб вищого порядку їх мотиваційна дія припиняється.
Теорія потреб Д. Мак-Клелланда	Поведінку людей мотивують такі потреби: влади, успіху, причетності. Увага до потреб вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку вже задоволені.
Теорія потреб Ф. Герцберга	Виділення гігієнічних і мотиваційних факторів. Гігієнічні фактори (нижчий порядок) запобігають виникненню незадоволення роботою. Мотиваційні (вищий порядок) впливають на поведінку.
Теорія потреб К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини: існування, зв'язку, зростання. За неможливості задоволення потреб вищого рівня, зростають зусилля щодо якіснішого задоволення потреб нижчого рівня.
Теорія потреб Д. МакГрегора	Теорія „Х» передбачає, що працівники схильні уникати роботи та відповідальності, тому для їх стимулювання необхідно використовувати контролювання і погрози. Теорія «Y» апелює до потреб вищого порядку: у причетності, мати високі цілі, автономії та самовираження.

	Працівники схильні до теорії «Y», але організаційні умови вплив менеджерів зумовлюють вибір ними теорії „X».
Теорія потреб У. Оучі	Теорія «Z» визначає, що основою успіху працівників є віра в загальні цілі. Важкими стимулами є довіра взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори, визначені Ф. Герцбергом, відповідають фізіологічним потребам безпеки і впевненості у майбутньому, фактори мотивації – потребам вищих рівнів, визначених Маслоу. Однак Маслоу розглядав гігієнічні фактори як дещо, що викликає певну лінію поведінки: якщо менеджер надає робітникові можливість задовольнити одну з таких потреб, то робітник у відповідь буде працювати краще. Герцберг же, навпаки вважав, що робітник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли сприйме їх реалізацію як неадекватну або несправедливу.

2. Процесійні теорії мотивації та їх характеристика

Процесійні теорії мотивування акцентують увагу не лише на потребах, а й безпосередньо на процесі стимулювання, визначенні умов, за яких процес мотивування буде ефективним.

Теорія очікувань Врума базується на очікуванні появи певної події. Очікування – оцінка ймовірності певної бажаної події. Теорія очікувань базується на припущенні, що людина тільки тоді спрямовує свої зусилля на досягнення мети, коли впевнена у великій ймовірності задоволення своїх потреб чи досягнення мети. Наприклад, після закінчення університету випускник очікує скерування на роботу.

Виділяють такі очікування:

- затрати праці – результати ($Z \rightarrow P$) – робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду;
- результати праці – винагорода ($P \rightarrow V$) – працівник чекає винагороди, або просування по службі;
- винагорода – валентність ($V \rightarrow V^*$). Валентність – це передбачуваний рівень відносного задоволення або незадоволення, який виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо валентність низька (цінність одержуваної винагороди для працівника не дуже велика), то згідно з теорією очікування мотивування трудової діяльності буде слабшати. Співвідношення цих факторів виглядає таким чином:

$$\text{МОТИВУВАННЯ} = (Z \rightarrow P) * (P \rightarrow V) * (V \rightarrow V^*) \quad (7.1)$$

Ця формула носить назву моделі мотивування за Врумом.

Згідно з *теорією справедливості* С. Адамса працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу.

Несправедлива, за їх оцінками, винагорода спричиняє напругу. У цілому, якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде витрачати менше зусиль. Якщо вона вважає свою працю переоціненою, то, навпаки, постарається збільшити обсяг затрачених зусиль.

Комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера базується на моделі, яка враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

Портер і Лоулер зробили висновок, що саме результативна праця веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності. Практика підтвердила, що висока

результативність є причиною повного задоволення, а не його наслідком. Задоволення, в свою чергу, є причиною досягнутих результатів.

Врахування теорій мотивування в процесі управління організаціями сприяє вибору дієвих та обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб працівників, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості персоналу і продуктивності його праці, досягнення організаційних цілей на усіх рівнях.

Характеристики інших процесійних мотиваційних теорій наведено у таблиці:

Процесійні теорії мотивування	Основні характеристики
Теорія очікувань В. Врума	На поведінку працівника впливають такі очікування: «затрачені зусилля – очікування певного рівня результатів», «отримані результати – очікування певної винагороди», «очікування цінної винагороди, здатної задовольняти потреби». Обов'язкове врахування всіх видів очікування
Теорія справедливості С. Адамса	Орієнтує на дотримання принципів справедливості та об'єктивності при встановленні і розподілі винагород. Врахування можливої реакції працівників на несправедливе мотивування
Комплексна процесійна теорія Портера і Е. Лоулера	Включає елементи теорій очікувань і справедливості: у працівника можливі задоволення або незадоволення від отримання винагород за досягнуті результати при виконанні конкретних завдань, що залежить від затрачених зусиль, здібностей, характеру та його ролі в діяльності
Теорія результативної валентності Дж. Аткинсона	Будь-яка людина прагне досягнути успіху, самоствердитися, реалізувати власний потенціал. Мотивування діяльності залежить від прагнення досягти успіху чи уникнути негативної оцінки
Теорія партисипативного управління	Передбачає залучення працівників до управління організацією з метою підвищення задоволення роботою, що позитивно позначиться на ефективності їх діяльності. Орієнтація на процес задоволення потреб вищого порядку
Теорія морального стимулювання	Орієнтується на задоволення потреб вищого порядку (визнання, причетності, поваги тощо), використання моральних стимулів (грамоти, медалі, ордени, звання, подяки тощо)
Теорія матеріального стимулювання	Передбачає формування і використання матеріальних стимулів, розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці. Базується на використанні матеріальних стимулів (форми і системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, подарунки)

3. Формування та управління системами матеріальних стимулів праці

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за якістю і кількістю праці Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчить, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні й організаційні (рис. 7.6).

Матеріальне стимулювання праці. Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до кількості і якості праці.

Управління матеріальними стимулами відбувається за рахунок застосування різноманітних систем безтарифної оплати праці. На особливу увагу заслуговують наступні: 1) участь у доходах та прибутках; 2) участь в акціонерному капіталові, шляхом отримання дивідендів за акціями; 3) комісійні винагороди; 4) індивідуальне преміювання – здійснюється поряд з преміальними тарифними ставками, за підвищення кваліфікації та знань, за виконання особливо важливих виробничих завдань.

Рівень оплати праці має важливе місце при співставленні конкурентоспроможності продукції. До 70-их років Японія відносилась до країн з низьким рівнем заробітної плати, однак за 10 років він збільшився з 50 до 80% від рівня зарплати у США. Працівники Німеччини та Швейцарії отримують погодинну зарплату вищу на 20% ніж у США, в той же час зарплата працівників Південної Кореї, Гонконгу, Тайвані складає 11 – 14% від рівня зарплати США при достатньо високому рівні продуктивності праці та якості продукції.

Згідно даних, у 30% американських корпорацій, які входять до першої тисячі найкрупніших фірм США, встановлені соціальні заохочування та привілеї в оплаті праці менеджерів вищої ланки управління, яка рахується найвищою у світі по відношенню до оплати праці робітників. Якщо співвідношення між зарплатою президента та некваліфікованого працівника у США складає 20 : 1, - в автомобільній промисловості – 36 : 1, то в Японії – 8 : 1.

4. Сучасні підходи до мотивації персоналу

На рубежі XX-XXI ст. в розвинених країнах завершився в основному перехід від індустріального до постіндустріального (інформаційного) суспільства, яке характеризується прискоренням науково-технічного прогресу і форсованим впровадженням інновацій, глобалізацією та розвитком малого бізнесу, орієнтацією виробництва на споживача і зростанням ролі людського фактора у виробництві. У цих умовах все більшу увагу в управлінні приділяється питанням мотивації трудової діяльності і формуються нові теорії мотивації.

У зарубіжній психології в останні 25-30 років широке поширення одержав атрибутивний підхід до мотивації.

У атрибутивному підході підкреслюється провідна роль уявлень індивіда про свої здібності. Представники атрибутивного підходу до мотивації акцентують увагу на тому, як люди осмислюють події, що відбуваються з ними, як вони пояснюють різниці, які вони спостерігають і переживають. При цьому люди з високою самооцінкою сприймають мотивацію на досягнення як успіх, пов'язаний з їх здібностями і зусиллями, а невдачу пояснюють недостатньою додатком зусиль. Індивіди з низькою самооцінкою вважають, що причина їхнього успіху - удача, а причиною невдачі є нестача здібностей.

Атрибуція трактується як ув'язнення, які роблять люди щодо причин своєї поведінки або поведінки інших людей.

Ключовий потребою, яка змушує співробітників збільшувати продуктивність своєї праці є потреба у визнанні заслуг. На думку авторів, саме воно «сприяє більш швидкому прогресу на шляху до досягнення мети, привносячи в цей процес нову енергію». З цієї точки зору основним завданням ефективного менеджера в організації має стати правильне використання механізму визнання заслуг співробітників. Воно полягає в поясненні кожному співробітнику, що найбільше цінується в даній організації і в чому повинен складатися його внесок у загальну справу.

Схожим підходом до мотивації персоналу в організації є концепція

партисипативного управління. Вона виходить з того, що якщо людина в організації зацікавлено приймає участь в різній внутрішньоорганізаційній діяльності, то він тим самим, отримуючи від цього задоволення, працює з більшою віддачею, краще, більш якісно і продуктивно.

По-перше, вважається, що партисипативне управління, відкриваючи працівнику доступ до прийняття рішення з приводу питань, пов'язаних з його функціонуванням у організації, мотивує людину до кращого виконання своєї роботи.

По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще справляється зі своєю роботою, а й призводить до більшої віддачі, великий внесок окремого працівника в життя організації, тобто відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації. Якщо з приводу першого аспекту впливу партисипативного управління на людину можна сказати, що він безпосередньо відноситься до процесу мотивації людини на краще виконання своєї роботи, то другий аспект істотно виходить за рамки мотиваційного аспекту використання людського потенціалу організації.

Первісне поширення партисипативного управління пов'язувалося тільки з поліпшенням мотивації працівників. Надалі партисипативне управління все більш зв'язується з поліпшенням використання всього потенціалу людських ресурсів організації. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати тільки з процесом мотивації, а слід розглядати як один із загальних підходів до управління людиною в організації.

Партисипативне управління може бути реалізовано за наступними напрямками.

По-перше, працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може стосуватися, наприклад таких аспектів їх діяльності, як режим роботи або вибір засобів здійснення роботи.

По-друге, працівники можуть залучатися до прийняття рішення з приводу виконуваної ними роботи. У цьому випадку керівник радиться з працівником з приводу того, що йому робити і як виконувати поставлені перед ним завдання. Тобто, інакше кажучи, працівник залучається до постановки цілей, які йому належить досягати, визначенню завдань, які йому доведеться вирішувати.

По-третє, працівникам дається право контролю за якістю та кількістю здійснюваного ними праці і відповідно встановлюється відповідальність за кінцевий результат.

По-четверте, партисипативне управління передбачає широке участь працівників в раціоналізаторській діяльності, у винесенні пропозицій щодо вдосконалення їх власної роботи і роботи організації в цілому, а також її окремих підрозділів.

По-п'яте, можливим напрямком здійснення партисипативного управління є надання працівникам права на формування робочих груп з тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом. У цьому випадку дається право прийняття рішення не тільки але приводу власної роботи члена організації, але і з приводу того, з ким кооперуватися у груповій діяльності.

У реальній практиці всі ці напрямки здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються в певній комбінації, так як вони дуже тісно пов'язані один з одним і дуже добре доповнюють один одного. Більше того, саме в комбінації один з одним ці окремі напрямки можуть ефективно проявити себе, і саме окремі усталені комбінації цих напрямків використовуються як конкретні форми партисипативного управління. Найбільш наочним прикладом цього є гуртки якості, широко використовувані в управлінні японськими фірмами.

Підводячи підсумок розгляду сучасних зарубіжних теорій мотивації, слід зазначити, що всі вони розроблялися переважно з урахуванням реалій американської дійсності і орієнтовані на американську систему цінностей та ідеалів, що об'єктивно ускладнює їх застосування в Росії.

3. *Противоугнетаючі зв'язку* (П-зв'язку). Вони діють в системі мотивації трудової діяльності персоналу не завжди, а включаються тільки при ненормальному, патологічному зміні сили дії одного з мотивів. Їх структура аналогічна структурі У-зв'язків, але спрямованість взаємовпливів повністю протилежна.

Знаючи структуру зв'язків між мотивами всередині МК трудової діяльності, можна легко прогнозувати всі зміни в трудовому поведінці працівників після трансформацій в системі мотивації їхньої праці. Припустимо, що для активізації поведінки персоналу менеджер вважає за необхідне збільшити силу дії мотивів придбання, замінивши, наприклад, погодинну форму оплати праці на відрядну. У відповідності зі структурою А- і У-зв'язків це повинно привести до посилення сили дії мотивів задоволення і зменшення сили дії мотивів безпеки. У свою чергу, посилення сили дії мотивів задоволення компенсує ослаблення мотивів безпеки і знизить силу впливу на трудову поведінку мотивів підпорядкування.

На основі базових положень теорії МК можна сформулювати кілька *основних принципів прогнозування змін у трудовому поведінці персоналу* при різних новаціях в системі стимулювання його праці:

- разове застосування будь-якого стимулу дає разове, короткочасне змін в трудовому поведінці персоналу;
- не може бути створена раз і назавжди оптимальна система стимулювання трудової діяльності, бо вона повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування і розвитку організації;
- односпрямоване вплив на всі мотиви трудової діяльності персоналу приводить (не приводить) до змін у його трудовому поведінці;
- посилення (зниження) сили дії однієї з груп мотивів викликає різке посилення (зниження) сили дії наступної за нею групи мотивів, розташованої в системі МК (див. Рис. 9.1 та 9.2) за годинниковою стрілкою;
- одномоментне й односпрямоване стимулювання двох груп мотивів, розташованих поруч в структурі мотиваційного комплексу, призводить до включення дію П-зв'язків і, отже, до збоїв у системі управління трудовим поведінкою персоналу;
- всі заходи щодо мотивації трудової діяльності персоналу повинні базуватися на впливі на одну або дві не поруч розташовані групи мотивів, оскільки інші варіанти або ускладнюють цю роботу, не приводячи до принципово новим результатам, або провокують збої і парадоксальні явища в системі управління персоналом організації.

Ступінь впливу окремого мотиву на трудову поведінку персоналу характеризується в менеджменті поняттям сили.

Сила мотиву не має яких-небудь чітких одиниць виміру і цим терміном слід оперувати тільки у відносному сенсі, тобто на працівника Х в ситуації Y мотив А надає більший вплив, ніж мотив В.

Надлишкове або дуже слабе вплив будь-якого мотиву не можна визнати ефективним, так як це може призвести до гіпермотиваційним ефектам в трудовому поведінці або іншим видам мотиваційних збоїв. Отже, оптимальною слід визнати таку систему мотивації трудового поведінки персоналу, коли кожен працівник суб'єктивно оцінює силу дії кожної групи мотивів як нормальну. Якщо ми можемо висловити відносну силу мотивів у вигляді яких-небудь умовних одиниць (балах, відсотках, пунктах тощо), то, віднімаючи з реальних значень оптимальні для працівників показники, можна отримати числовий ряд, що характеризує відхилення діючої системи мотивації від її оптимального варіанту.

Слід зазначити, що в 1994 р кафедрою менеджменту РГТЕУ був розроблений діагностичний тест «Мотивація» і його комп'ютерна версія у формі закритого опитувальника. *Результати аналізу* отриманих при використанні цієї *діагностичної системи* результатів дають можливість:

- кількісно оцінити силу дії будь-якого з п'яти мотивів трудової діяльності;

- отримати прогноз трудового поведінки персоналу при відсутності корекцій діючої системи мотивації праці в організації;
оцінити кількісно ефективність застосовуваної в організації системи мотивації праці персоналу.

ЛЕКЦІЯ 9. КЕРІВНИЦТВО, ВЛАДА, ЇЇ ФОРМИ

План

1. Поняття керівництва та лідерства
2. Влада керівника, її форми та джерела
3. Чинники та обставини, що формують ефективного керівника

1. Поняття керівництва та лідерства

Дуже важливими для успішної роботи колективу є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, але і те, яким чином спрямовується їх діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання відносяться до компетенції *керівника – людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що у ньому працюють*. Керівництво може опиратися на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється із поняттям «менеджер», «керуючий») і на неформальні. У другому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер».

Різниця між керуванням і лідерством полягає в наступному. *Керування* (управління) визначається, як розумовий та фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні задачі. *Лідерство* є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоча діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для вирішення різних задач, в тому числі і управління). Надалі, для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей керівником (менеджером) називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером – людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує і покладається на *посадову* основу влади та джерела, що її живлять. *Лідерство* ґрунтується більше на процесі *соціальної взаємодії у групі людей*, що є набагато складнішим – віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

І керівництво, і лідерство для впливу на поведінку інших людей використовують владу. *Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення, відчуття іншої людини*.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії, і керує людьми винятково з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою «начальник-підлеглий» (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є досить бідною. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі показує недостатній професіоналізм.

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, отримає визнання своїх підлеглих як лідер завдяки особистим якостям – компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а значить більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки «лідер-послідовник», які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж стосунки «начальник-підлеглий».

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінка результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку.

Зважаючи на вище зазначене, можна дати таке визначення поняття лідерства.

Лідерство - це істотна частина діяльності менеджера, пов'язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування і особисті якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Лідерство – це не управління. Різниця між лідером і менеджером за багатьма позиціями наведена в табл. 10.1. Ефективний менеджер не обов'язково є ефективним лідером і навпаки. Їхні основні характеристики знаходяться ніби в різних вимірах. Так, керівник – це людина, яка спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Досвідчений менеджер вносить порядок і послідовність у роботу, що виконується. Свою взаємодію з підлеглими він буде більше на фактах і в межах встановлених цілей. Лідер надихає людей, вселяє ентузіазм у співробітників, передаючи їм своє бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватись до нового.

Відмінності керівника і лідера

Керівник	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за своїми цілями
План - основа дій	Бачення - основа дій
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Дає імпульс рухові
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Перетворює рішення в реальність
Робить справу правильно	Робить правильну справу
Його поважають	Його обожнюють

Керівники мають тенденцію займати пасивну позицію по відношенню до цілей. Частіше всього вони орієнтуються на кимсь встановлені цілі. Лідери ж навпаки, самі визначають цілі і спрямовують зусилля своїх послідовників на їх реалізацію.

Керівники схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для того, щоб підтримувати організаційну ефективність. Лідери ж досягають цього чи навіть більшого шляхом прогнозування

майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи при цьому в оперативні деталі і рутину.

Керівники надають перевагу порядку у взаємодії із підлеглими. Вони будують свої стосунки з ними відповідно до ролей, які підлеглі грають у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень. Це відбувається тому, що менеджери бачать себе певною частиною організації чи членами особливого соціального інституту. Лідери підбирають і підтримують людей, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї. Вони враховують потреби працівників, їх цінності та емоції. Лідери не пов'язують повагу до себе з приналежністю до певної організації.

Очевидно, що на практиці немає ідеального поєднання цих двох типів управлінських стосунків. Дослідження показують, що значна група менеджерів має лідерські якості. Але ситуація, коли менеджер не є лідером, трапляється в житті набагато частіше.

2. Влада керівника, її форми та джерела

Як зазначалося вище, *влада* – це інструмент соціального управління, який дозволяє цілеспрямовано впливати на поведінку людей. Її використання в організації може сприяти виникненню певних стосунків між людьми, спричиняти їх зміну чи припинення. Влада дає право керівникові приймати рішення, наказувати, вимагати виконання, контролювати, винагороджувати і карати. Але влада керівника не має і не може бути абсолютною, у владних стосунках мусить існувати певна межа, яку не варто переступати. Влада керівника має бути достатньою для досягнення поставлених цілей, але не уражати гідність підлеглих, не викликати у них відчуття приниження, а звідси і непокори. Слід пам'ятати, що результати роботи керівника великою мірою *залежать* від того, як виконують свою частину роботи його підлеглі. Ця залежність обумовлює необхідність дотримання *балансу влади*. Чим вищий професійний та загальний рівень розвитку підлеглих, тим складніше керівнику впливати на їхню поведінку, використовуючи лише формальну владу. Керівники мають усвідомлювати, що ефективно впливати на сучасних працівників можна не через страх покарання, а через мотиви, що спонукають до співробітництва.

Дослідження, що проводилися для вивчення сутності явищ влади та впливу, здебільшого відзначають п'ять основних форм влади, які мають відповідні джерела:

- владу, що ґрунтується на примушуванні
- владу, що ґрунтується на винагороді
- законну владу
- експертну владу
- харизматичну владу

Влада примушування. *Джерелом її є страх*. Як правило, вона базується на побоюванні виконавця втратити дещо, для нього цінне (роботу, посаду, премію, повагу, захищеність тощо). Вона не обов'язково передбачає насильство, але відчуття нестійкості становища індивіда у групі утримує його від поведінки, яка суперечить прийнятим нормам. Така влада має суттєві недоліки, основними з яких є:

- відсутність довіри у стосунках між підлеглими та керівництвом;
- значні витрати на контроль за діями підлеглих;
- орієнтація підлеглих на виконання роботи лише у межах встановленого завдання. Така влада більш притаманна авторитарному керівникові і ефективна лише тоді,

коли підлеглі дуже цінують місце своєї роботи. Однак широке її застосування гальмує розвиток організації, оскільки стримує ініціативу її працівників. Цю форму влади керівнику слід обирати тоді, коли інші застосувати неможливо, або вони не дають бажаного ефекту (наприклад, у екстремальних ситуаціях).

Влада винагороди. Владний вплив, в основі якого лежать стимули і винагороди,

—один із найдавніших і часто найефективніших способів дії на інших людей. *Джерелом* такої влади є *прагнення людей задовольнити* певні свої *потреби*. Керівник використовує бажання підлеглих отримати винагороду, яка дозволяє це зробити, в обмін на виконану роботу, певну поведінку тощо. Але для забезпечення дієвості цієї форми влади винагорода має бути досить цінною для виконавця. При цьому слід враховувати, що у кожної людини своє сприйняття і розуміння цінностей, отже одна і та ж винагорода може по-різному впливати на поведінку різних людей. Тому ефективною влада винагороди буде у тому разі, якщо керівник чітко встановить пріоритети у потребах своїх підлеглих і будуватиме систему винагород відповідно до них.

Законна влада. Вона передбачає вплив на підлеглих через традиції, здатні задовольнити потребу виконавця у захищеності і приналежності. Законна влада – це делеговані повноваження керівника, що набирають владних форм лише тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури (традиції) сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникові є бажаною поведінкою. Підлеглі за традицією готові визнавати авторитет законної влади, тобто вірять у те, що керівник має право віддавати накази, а їх обов'язок – виконувати вказівки. Отже, *джерелом законної влади є соціальні норми того суспільства, у якому функціонує конкретна організація*. Перевагами законної влади є те, що вона забезпечує стабільність організації, швидкість та передбачуваність впливу, оскільки виконавець при її застосуванні реагує не на певну людину (керівника), а на відповідну посаду. Суттєвий недолік законної влади – значний консерватизм, який може заважати організації бути гнучкою.

Експертна влада. В її основі лежить вплив через розумну віру. Така віра виникає у підлеглого тоді, коли він переконаний, що керівник має ґрунтовні знання з питання, що вирішується. Отже, *джерелом експертної влади є знання*. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи його виконання. Підпорядкованість у даному випадку базується на усвідомленні і логіці, які притаманні більшості людей. Чим значніші досягнення експерта (керівника), тим більше у підлеглих віри в те, що його рішення є завжди правильними. Це посилює вплив експерта на оточення.

Недоліком експертної влади є те, що здобувається вона нелегко, а втрачається дужешвидко. Достатньо прийняти помилкове рішення і віра підлеглих у непогрішимість знань експерта похитнеться; його авторитет, а значить і влада зменшиться. Крім того, коли у колективі з'явиться ще один експерт, то почнеться конкуренція за владу, якщо керівник не зуміє знайти шлях до співпраці з носієм нових знань.

Різновидом експертної влади є влада інформації. Особливість її полягає в тому, що вона дозволяє доповнити картину, яку дають знання у певній сфері діяльності, своєчасною інформацією щодо змін у цій сфері. Вона ґрунтується на можливостях і спроможності керівника з'єднувати на своєму рівні кінці інформаційних потоків, що надходять як з внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. *Джерелом цієї влади є мережа комунікаційних каналів, за якою надходить потрібна інформація*. Коли інформаційні канали є недоступними іншим, керівник оперативніше відреагує на потенційні загрози або зуміє використати можливості, про які інші ще не знають. У такому разі говорять про владу зв'язків. Ефективне використання її дозволяє підтримувати позиції організації на потрібному рівні без її кількісного зростання. А в умовах формування ринкових відносин (що має місце в Україні) це особливо важливо.

Великою перевагою експертної влади у всіх її різновидах є те, що вона поширюється не лише на підлеглих, а і на інших людей із оточення менеджера, які можуть бути з ним на одному рівні чи навіть вищому. Тому її цінність для керівника значно перевищує цінність інших видів влади. Але вона може бути досить небезпечною для того, хто її завоював, у випадку, коли являтиме загрозу для інших. У своєму негативному прояві влада інформації є підставою для збільшення залежності від її носія і шантажування.

Еталонна влада. Вона формується на засадах харизми, тобто на силі особистих якостей або професійних здібностей людини, яка у даному разі визнається лідером не

лише формально. Такими харизматичними якостями можуть бути: позитивна енергетика, яку «випромінює» людина, її незалежність, впевненість, гідність, неординарна і вражаюча зовнішність, гарні риторичні здібності, сприйняття похвал своєї особи без марнославства, пихатості, зарозумілості.

Важливими професійними рисами менеджера, що також мають харизматичний вплив, є: вміння бути управлінцем, а не «погоничем»; впевненість у собі; вимогливість та позитивний критицизм у ставленні до підлеглих; об'єктивність у заохоченні й покаранні; ввічливість і доброзичливість; почуття гумору, нормальне сприйняття дотепів і жартів; прояв зацікавленості особистими проблемами підлеглих.

Керівники, що мають знання експерта або харизматичні якості досить часто застосовують для зміни поведінки інших такий інструмент впливу як *переконання*. Потреба у ньому виникла внаслідок підвищення загального рівня розвитку всіх працівників. Якщо раніше експертами були одиниці, то тепер кількість людей, що мають достатньо глибокі знання у різних галузях науки чи практичної діяльності, стала незрівнянно більшою. Вони вже не хочуть просто приймати на віру те, що їм говорить керівник, оскільки мають свою думку з цього приводу і схильні вважати саме її правильною. Така ситуація вимагає від керівника викладення аргументів на користь своєї позиції для того, щоб переконати членів своєї групи у правильності прийнятого ним рішення. При цьому керівник «ділиться владою», бо визнає компетентність підлеглих і свою залежність від них. Цим самим він задовольняє їхню потребу у повазі. Як зазначалось вище, вплив через переконання апелює до такої людської потреби, як бажання отримати визнання оточуючих, відчуті їх повагу до себе як особистості. Така потреба є досить сильною у багатьох людей. Однак вона може бути реалізована не лише через переконання, але і через інший інструмент впливу – *залучення до співробітництва*. Вплив через співробітництво проявляється у тому, що керівник *не намагається переконати* підлеглого у правильності вибраних цілей чи способів їх досягнення, а *залучає* його до їх формування та вибору шляхів досягнення. Так, зокрема, працюють японські осередки якості, про які вже говорилось раніше. Однак цей інструмент впливу слід використовувати тільки в тих випадках, коли потреби найвищого рівня є активним мотивуючим фактором для людини. Вони більше прийнятні для людей творчої праці, які охоче задумуються над способами поліпшення своєї роботи чи організації в цілому, проявляючи при цьому ініціативу і компетентність. Необхідно тільки спрямувати їхні зусилля у потрібному напрямку.

Практичне застосування охарактеризованих форм влади визначається тим, наскільки вони відповідають конкретній ситуації, тобто наскільки сильно вони можуть вплинути на поведінку конкретної людини чи групи людей, щоб спонукати їх до здійснення дій, що сприятимуть досягненню цілей організації. Лідер має прагнути до раціонального поєднання всіх можливих форм і джерел влади, оскільки це є однією із головних умов ефективного керівництва.

3. Чинники та обставини, що формують ефективного керівника

У теорії управління велика увага приділялась дослідженню чинників та обставин, що формують ефективного керівника. З точки зору сили впливу на інших **ефективним керівником** (менеджером) вважається такий, що поєднує у собі здатність впливати на поведінку інших людей не лише з позицій формальної влади, а і з позицій визнаного лідера, вміло використовуючи для цього усі форми влади. Оскільки для становлення особистості керівника відіграє значну роль наявність у нього задатків лідера, то дослідження велись у таких напрямках (вказані за хронологією їх появи):

- вивчення особистих рис людини, що дозволяють їй стати лідером;
- вивчення типів поведінки, які притаманні лідерам;

вивчення ситуацій, які потребують для ефективного управління ними певних стилів управління чи певних лідерських якостей.

ЛЕКЦІЯ 10. ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ (СТИЛЬ КЕРІВНИЦТВА)

План

1. Особисті риси лідера
2. Стиль керівництва

1. Особисті риси лідера

Найбільш раннім підходом до вивчення і пояснення лідерства було дослідження особистості («Теорії особистості»), у яких була зроблена спроба виявити ті якості, які відрізняють великі історичні постаті від маси інших людей. Дослідники вірили, що лідери мають якийсь унікальний набір особистих рис, даних їм від народження, які відрізняють їх від «нелідерів». Вони намагались встановити ці якості, навчитися їх вимірювати і використовувати для виявлення людей, які здатні бути лідерами.

У результаті багатьох досліджень, проведених в середині 50-х років, було складено певний перелік виявлених лідерських якостей, серед яких особливо відзначались такі:

- гострий розум чи видатні інтелектуальні здібності;
- вміння опановувати увагою інших і підкоряти їх своїй волі;
- впевненість у собі;
- активність та енергійність;
- знання справи.

Але багато людей з цими якостями не досягали значних лідерських висот і залишалися послідовниками. Незважаючи на це, вивчення лідерських якостей продовжувалось. Цікавий результат був отриманий професором психології У.Х.Шелдоном, який намагався пояснити поведінку людини, виходячи із будови її тіла (так звана конституціональна теорія). Провівши надзвичайно багато вимірів параметрів людського тіла (біля 4 тисяч), він поділив їх за сукупністю ознак на певні соматотипи. Досліджуючи поведінку людей, що відносяться до того чи іншого соматотипу, він побачив досить суттєву залежність між будовою тіла і типом поведінки.

Досить результативними були також дослідження У. Беніса, який вивчав життя і діяльність 90 успішних лідерів і виявив такі, на його думку визначальні, групи лідерських якостей:

- управління увагою, тобто здатність так уявити результат чи наслідки, цілі чи напрямку руху, щоб це було привабливим для послідовників;
- управління значенням, тобто здатність так передати значення створеного образу, ідеї чи бачення, щоб їх зрозуміли і прийняли послідовники;
- управління довірою, тобто здатність діяти з такою постійністю і послідовністю, щоб отримати повну довіру підлеглих;
- управління собою, тобто здатність настільки добре знати і своєчасно визнавати свої сильні і слабкі сторони, щоб для підсилення своїх слабких сторін сміливо залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

У. Беніс рекомендував лідерам ділитися владою в організації для створення такої атмосфери, у якій люди відчують як свою цінність, так і важливість своєї роботи, завдяки чому вони її краще виконують, роблячи значний внесок у загальну справу.

Узагальнення результатів досліджень у напрямку вивчення особистих рис людини, що дозволяють їй стати лідером, дозволили об'єднати їх у наступні групи: фізіологічні, психологічні, інтелектуальні та ділові.

До фізіологічних відносять такі характеристики людини, як ріст, вага, статура, стан здоров'я, енергійність тощо (про що говорилось вище).

Психологічні, або емоційні якості проявляються на практиці головним чином через характер людини (для лідера важливо бути врівноваженим, але рішучим).

Інтелектуальні якості допомагають лідеру приймати правильні рішення.

Особисті ділові якості лідера впливають на його здатність виконувати свої функції. Вони набувають і вдосконалюються з досвідом і їх цінність для успіху зростає за рівнями організаційної ієрархії. Перелік об'єднаних у ці групи якостей виявився досить великим (див. табл.).

Лідерські якості, притаманні успішним лідерам

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Надбані навички та вміння
· Розум і логіка · Розсудливість · Проникливість · Оригінальність · Концептуальність · Освіченість · Знання справи · Розвинуті мовні навички · Допитливість і пізнавальність · Інтуїція	· Ініціативність · Гнучкість · Пильність · Творчість · Чесність · Особистісна цілісність · Сміливість і самовпевненість · Врівноваженість · Незалежність і амбіційність · Потреба у досягненнях · Настирливість і наполегливість · Енергійність · Владність · Працездатність · Агресивність · Прагнення до вищості · Обов'язковість · Чуйність	· Вміння заручатися підтримкою · Вміння кооперуватися · Вміння завойовувати популярність і престиж · Такт і дипломатичність · Вміння брати на себе ризик і відповідальність · Вміння організовувати · Вміння переконувати · Вміння змінювати себе · Вміння бути надійним · Вміння жартувати і розуміти гумор · Вміння розбиратися в людях

Але з часом стало зрозуміло, що наявність чи відсутність вказаних рис у певної людини не може однозначно свідчити на користь того, що вона обов'язковостане, або не стане лідером. Тому подальші дослідження у цьому напрямку втратили свою привабливість – вони не дозволили створити «єдино вірний» образ лідера, а значить, закласти основи теорії. Окрім того, через неможливість вимірятиступінь прояву різних лідерських якостей у конкретної особи, не вдалося досягти практичного її застосування – розробити програму навчання, яка б дозволялаформувати ці риси у тих, хто готує себе до керівної роботи. Хоча сьогодні провіднібізнес-школи пропонують тренінг-курси для розвитку лідерських рис, але вони в основному стосуються лише вдосконалення ділових якостей і комунікативних навичок.

2. Стиль керівництва

Більш перспективними виявилися дослідження типів поведінки лідера, у яких наголос робився не на тому, хто є лідером, а на тому, що і як лідери роблять. Важливою відмінністю концепцій лідерської поведінки від концепцій особистих рис було те, що ця концепція передбачала можливість підготовки лідерів за спеціально розробленими програмами.

Найбільш відомі дослідники лідерської поведінки – це К. Левін, Д. МакГрегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк та Дж. Моутон. У своїх роботах вони вивчали стиль поведінки лідерів, який у контексті управління називається стилемкерівництва.

Стиль керівництва – це звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для того, щоб вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації. Він залежить від того, якою мірою керівник делегує свої повноваження, від типу влади, що переважно ним застосовується, від того, про що дбає керівник в першу чергу – про налагоджування доброзичливих стосунків у колективі чи про виконання виробничих завдань. Цілком зрозуміло, що поведінка того чи іншого керівника не завжди може бути віднесена до певного стилю, оскільки в кожній організації складається середовище, яке характеризується певним набором цілей і задач, в ньому працюють люди з різними здібностями, рисами характеру, системою світосприйняття тощо. Але вся складна гама лідерства вкладається у шкалу між двома полярностями «автократія – невтручання», які і складають авторитарно-ліберальний континуум стилів керівництва.

Узагальнення результатів досліджень дало змогу виявити сильні і слабкі сторони кожного із стилів управління (див. табл.).

Порівняльна характеристики стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Стиль невтручання
Владні повноваження	Зосередження всієї влади і відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень з утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером з себе відповідальності, зречення влади на користь групи
Прийняття рішень	Прерогатива лідера у встановленні цілей і виборі засобів їх досягнення	Прийняття рішень поділено зарівнями на основі участі	Надання можливості самоуправління бажаному для групи режимі
Комунікації	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікації здійснюються активно у двох напрямках	Комунікації відбуваються в основному по горизонталі
Сильні сторони	Увага терміновості і порядку, можливість прогнозування результатів	Посилення особистих зобов'язань при виконанні роботи через участь у управлінні	
Слабкі Сторони	Стримується індивідуальна ініціатива	Демократичний стиль вимагає багато часу на прояснення позицій і узгодження	Дозволяє почати справу без втручання лідера

Ці дослідження дали підставу для пошуків інших вчених біхевіористської школи такого стилю керівництва, який міг би забезпечити, з одного боку, високу продуктивність, а з іншого – задоволення роботою.

Наприкінці 50-х років Д. МакГрегор опублікував результати своїх досліджень, у яких зробив висновок про існування двох концепцій людської поведінки. Одна із них, названа концепцією «Х», відображає традиційний підхід до управління людьми, при якому люди в організації за своєю природою пасивні, тому виконують тільки ту роботу, яку їм доручають, не проявляючи при цьому бажання її вдосконалити. Виходячи з цього, завдання керівника полягає у ретельному плануванні всіх аспектів роботи кожного працівника фірми, організації його роботи з наданням необхідних ресурсів, розробці системи винагород, контролюванні і коригуванні його дій. Цей підхід знайшов своє відображення у організаціях бюрократичного типу, де вся робота чітко регламентується і контролюється, а влада опирається в основному на примушування

(авторитарний стиль керівництва).

Зовсім іншою є концепція «Y». Вона розглядає людину як активний елемент організації, вважаючи, що вона усвідомлює важливість цілей фірми і сама прагне поліпшувати свою роботу, не очікуючи вказівок від керівництва. Звідси випливає і відповідний стиль керівництва нею – демократичний, – заснований на стосунках довіри і взаєморозуміння, заохочуючий ініціативність і наполегливість у досягненні цілей.

Аналогічною спробою виявити найефективніший стиль керівництва були дослідження Р. Лайкерта, проведені ним разом з колегами у Мічиганському університеті. Порівнювались групи з високою та низькою продуктивністю праці. Вчені вважали, що відмінності у результативності роботи пояснюються різними стилями лідерства. Відповідно до теорії Д. МакГрегора було виділено два типи керівників – зосереджені переважно на роботі (тип «X») та зосереджені на людях (тип «Y»). Перший піклується про те, щоб правильно спланувати роботу і забезпечити її виконання через систему мотивації і контролю, другий – про налагоджування таких стосунків у робочій групі, які б приносили її членам задоволення від спільної праці.

На базі цих досліджень Р. Лайкерт запропонував виділити чотири базових стилі лідерства, які назвав експлуататорсько-авторитарним, доброзичливо- авторитарним, консультативно-демократичним та заснованим на участі.

Р. Лайкерт зробив висновок, що «Система 4» дозволяє найбільшою мірою використати потенціал працівників, тому керівники повинні запроваджувати її повсюдно і особливо там, де робота відрізняється різноманітністю і потребує нестандартних рішень. Дослідження інших науковців в основному підтвердили ці висновки, хоча було помічено, що є певні ситуації, у яких більш ефективними виявляються інші системи.

Бажання глибше вивчити результативність роботи керівників, зосереджених на роботі і на людях сприяло більш глибокій диференціації стилів керівництва за вказаною шкалою. Класифікація стилів лідерства, зроблена вченими університету штату Огайо, дала змогу виділити проміжні стилі управління. Заглиблюючись у сутність того, що являє собою структурованість роботи та увага до підлеглих (як основні параметри, за якими виділялись стилі керівництва), вони розробили рекомендації для керівників щодо того, як слід вести себе з підлеглими, для того, щоб, з одного боку, забезпечити виконання роботи, а з іншого, створити гармонійні дружні стосунки у колективі. Їх дослідження були продовжені і популяризовані Р.Блейком і його помічницею Дж. Моутон, які побудували решітку, що включала 5 основних стилів керівництва.

У відповідності зі сформованими уявленнями виділяють **три стилі лідерства**: авторитарний, демократичний і ліберальний - і їх різні поєднання, а також два вектора орієнтації лідера: орієнтація на відносини з підлеглими (орієнтація на людину) і на результат (орієнтація на результат / задачу).

Для авторитарного стилю характерні жорстке одноосібне прийняття лідером усіх рішень («мінімум демократії»), жорсткий постійний контроль за виконанням рішень з загрозою покарання («максимум контролю»), відсутність інтересу до працівника як особистості. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Інтереси співробітників до уваги не приймаються. За рахунок постійного контролю цей стиль управління забезпечує цілком прийнятні результати роботи по непсихологічних критеріях: прибуток, продуктивність, якість продукції може бути хорошим.

Серед недоліків даного стилю такі:

- висока ймовірність помилкових рішень;
- придушення ініціативи, творчості підлеглих, уповільнення нововведень, застій, пасивність співробітників;
- незадоволеність людей своєю роботою, своїм

становищем у колективі;

- несприятливий психологічний клімат обумовлює підвищене психологічно-стресове навантаження.

Авторитарний стиль може породжувати безліч конфліктів через прагнення керуючого до єдиновладдя. Разом з тим він ефективний в критичних ситуаціях (аварії, бойові військові дії тощо).

При демократичному стилі управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок та ініціатив співробітників («максимум демократії»), виконання прийнятих рішень контролюється і керівником, і самими співробітниками («максимум контролю»); керівник виявляє інтерес і доброзичливе увагу до особистості співробітників, врахування їхніх інтересів, потреб, особливостей.

Демократичний стиль сприяє виробленню об'єктивних зважених рішень, досягненню високих виробничих результатів праці, прояву ініціативи, активності співробітників, задоволеності людей своєю роботою і членством у колективі, створенню сприятливого психологічного клімату і згуртованості колективу. Цей стиль передбачає взаємодію на основі довіри і взаєморозуміння. Лідер поводить ся в даному випадку як один з членів групи; кожен співробітник може висловлювати свою думку з різних питань, не побоюючись будь-якої помсти або окрики. Залежно від виконання завдання лідерство групою може передаватися від одного учасника іншому.

Однак для реалізації демократичного стилю потрібні високі інтелектуальні, організаторські, психологічно-комунікативні здібності керівника.

Ліберальний стиль характеризується, з одного боку, «максимумом демократії» (всі можуть висловлювати свої поліції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти), а з іншого - «мінімумом контролю» (навіть прийняті рішення не виконуються, немає контролю за їх реалізацією, все пущено на самоплив), безініціативність, невтручанням в процес тих чи інших робіт. Внаслідок цього:

- результати роботи зазвичай низькі;
- люди не задоволені своєю роботою, керівником, психологічний клімат у колективі несприятливий;
- відсутня співпраця;
- відсутній стимул сумлінно трудитися;
- розділи роботи складаються з окремих інтересів лідерів;
- можливі приховані і явні конфлікти;

Йде розшарування на конфліктуючі підгрупи. Можливо розбіжність форми і змісту дій лідера, наприклад: зовні використовується форма демократичного стилю (демонстрація зовнішнього розташування, ввічливості до підлеглих, проводиться обговорення проблеми), але насправді рішення давно вже прийнято одноосібно.

ЛЕКЦІЯ 11. КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Поняття і зміст контролю. Види контролю
2. Процес контролю та його етапи
3. Забезпечення ефективності контролю. Застосування інформаційно-управлінської системи контролю
4. Сучасні форми контролю: контролінг та аудит

1. Поняття і зміст контролю. Види контролю

Слово «контроль» як і слово «влада» породжує перш за все негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає перш за все обмеження, примус, відсутність самостійності і т.п. – загалом, все те, що прямо протилежне нашим уявленням про свободу особистості. Внаслідок такого сприйняття контроль відноситься до тих функцій управління, сутність яких розуміється частіше всього неправильно. Якщо ж запитати, що означає контроль для менеджера, то частіше всього люди скажуть вам, що це допомагає утримувати робітників в певних рамках. В деякій мірі це вірно. Але зводити контроль просто до деяких обмежень, означало б випустити одну з основних функцій управління.

Контроль – це функція менеджменту, це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали тим, які вимагаються.

Об'єктивність і необхідність контролю як функції менеджменту визначають такі фактори:

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

Функція контролю - це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скоригувати діяльність до того, як ці проблеми переростуть у кризову ситуацію.

Існують три основні види контролю :

- 1) *попередній*;
- 2) *поточний*;
- 3) *підсумковий*. (за ознакою часу здійснення)

Попередній контроль.

Цей вид контролю називається попереднім тому-що здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки, тому часто виступає в замаскованому вигляді. В організаціях попередній контроль використовується в трьох галузях – по відношенню до *людських, матеріальних та фінансових ресурсів*.

Поточний контроль.

Витікаючи зі своєї назви поточний контроль здійснюється безпосередньо у ході проведення робіт. Частіше всього його об'єктом є підлеглі працівники, а сам він являється прерогативою керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій по вдосконаленню праці дозволить виключити відхилення від намічених планів та інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перетворитися на серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль базується на вимірюванні фактичних результатів, які були отриманні після проведення роботи, яка спрямована на досягнення бажаних цілей.

Поточний контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку, який:

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

Підсумковий контроль.

При поточному контролі використовується зворотній зв'язок у ході самих робіт для того, щоб досягти необхідних цілей і вирішити виникаючі проблеми перш, ніж це буде вимагати дуже великих витрат. В межах підсумкового контролю зворотній зв'язок використовується після того, як робота виконана. Фактично отриманні результати порівнюються з необхідними або в момент закінчення діяльності, яка контролюється, або з плином визначеного раніше періоду часу.

Хоча підсумковий контроль здійснюється дуже пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, тим не менш він має дві важливі функції. Перша полягає в тому, що підсумковий контроль дає керівництву організації інформацію необхідну для планування на випадок, якщо аналогічні роботи будуть проводити в майбутньому. Друга функція полягає в тому, щоб сприяти мотивації, визначенню мір відповідальності у випадку порушення вимог стандартів або критеріїв.

2. Процес контролю та його етапи

Процес контролю реалізується через такі етапи:

- Встановлення стандартів (критеріїв);
- Порівняння досягнутих результатів зі стандартами;
- Здійснення коригуючих дій.

Встановлення стандартів. Перший етап процесу контролю демонструє, наскільки близько злиті функції контролю та планування.

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес по відношенню до яких піддається вимірюванню. Ці цілі впливають з процесу планування. Всі стандарти, які використовуються для контролю, повинні бути вибрані з врахуванням цілей та стратегії організації.

Цілі, які можуть бути використані в якості стандартів для контролю, відрізняють дві важливі особливості. Вони характеризуються наявністю часових меж, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, по відношенню до якого можна оцінити ступінь виконання роботи. Конкретний критерій та певний період часу називаються *показниками результативності*. Показник результативності визначає те, що повинно бути отримано для того щоб досягти поставлених цілей. Ці показники дозволяють керівництву співставити реально виконану роботу із запланованою і відповісти на такі запитання: «Що ми можемо зробити, щоб досягти запланованих цілей?» та «Що залишилось не виконаним?».

Порівняння досягнутих результатів зі стандартами. Другий етап процесу контролю полягає в порівнянні досягнутого з встановленим. Діяльність, яка здійснюється на цій стадії, часто являється найбільш помітною частиною всієї системи контролю.

Ця діяльність полягає у:

1. *встановленні масштабу відхилень;*
2. *вимірюванні результатів*
3. *передаванні інформації;*

4. оцінці інформації.

Масштаб допустимих відхилень.

Встановлення масштабу допустимих відхилень - питання дуже важливе. Якщо взяти дуже великий масштаб, то виникаючи проблеми можуть стати загрозливими. Але, якщо взяти дуже маленький масштаб, то організація буде реагувати на невеликі відхилення, що потребує великих затрат та часу. Така система контролю може паралізувати та дезорганізувати роботу організації і буде скоріше перешкоджати, ніж допомагати досягненню цілей організації. В подібних ситуаціях досягається висока ступінь контролю, але процес контролю стає неефективним.

Вимірювання результатів.

Вимірювання результатів, які дозволяють встановити, наскільки вдалося додержати встановлені стандарти, – це самий складний та самий дорогий елемент контролю. Для того, щоб бути ефективною, система вимірювання повинна відповідати тому виду діяльності, відповідно до якого здійснюється контроль. Спочатку необхідно вибрати одиницю вимірювання, але таку, яку можна перетворити в ті одиниці, в яких виражений стандарт.

Так, якщо встановлений стандарт – це прибуток, то вимірювання слід вести в грошовій одиниці чи відсотках, в залежності від форми вираження стандарту. Вартість проведення вимірювань є найбільшим елементом витрат у всьому процесі контролю.

Передавання і розповсюдження інформації.

Розповсюдження інформації грає важливу роль в забезпеченні ефективності контролю. Для того щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати. Подібна інформація повинна бути точною, поступати вчасно і доводитися до відома відповідальних за відповідний участок працівників у вигляді, який легко дозволяє прийняти необхідні рішення і дії. Бажано також бути повністю впевненим, що встановлені стандарти добре зрозумілі працівникам. Це означає, що повинен бути забезпечений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарти і тими, хто повинен їх виконувати.

Оцінка інформації.

Заключна стадія етапу порівняння полягає в оцінці інформації про отриманні результати. Менеджер повинен вирішити, чи отримана та інформація, що потрібна, та чиважлива вона. Важлива інформація – це така інформація, яка адекватно описує явище, яке досліджується та необхідна для прийняття правильного рішення.

Здійснення корегуючих дій.

Після винесення оцінки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер найчистіше вибирає одну з трьох ліній поведінки; *не вживати ніяких заходів, усунути відхилення чи переглянути стандарт.*

Невжиття заходів. Основна мета контролю полягає в тому, щоб досягти такого становища, при якому процес управління організацією дійсно примушував її функціонувати у відповідності з планом. Якщо порівняння фактичних результатів зі стандартами говорить про те, що встановлені цілі досягаються, то краще не вживати ніяких заходів. Але в управлінні не можна розраховувати на повторення того, що сталося один раз. Навіть найбільш досконалі методи повинні підлягати змінам. Так, наприклад, якщо система контролю показала, що в якомусь елементі організації все йде добре, необхідно продовжувати вимірювати результати, повторюючи цикл контролю.

Усунення відхилень. Система контролю, яка не сприяє усуненню серйозних відхилень перш, ніж вони переростуть в проблеми є безглуздою. Звичайно, що коригування, яке проводиться, повинно концентруватися на усуненні справжньої причини відхилення. В ідеалі стадія вимірювання повинна показувати масштаб відхилення від стандарту та точно вказати його причину, не сплутавши її з наслідками. Мета коригування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилень і досягти повернення організації до правильного образу дій. Здійснення коригування може бути

досягнуто шляхом яких-небудь внутрішніх змінних факторів даної організації, вдосконалення функцій управління або технологічних процесів.

Перегляд стандартів. Не всі помітні відхилення від стандартів слід усувати. Іноді самі стандарти можуть виявитись нереальними, тому що вони засновуються на планах, а плани – це прогнози майбутнього. При перегляді планів повинні переглядатися і стандарти. Часто трапляється так, що система контролю вказує на необхідність перегляду не тільки стандартів, а й планів. Успішно діючи організації часто повинні переглядати свої стандарти в сторону підвищення. Крім того, іноді виявляється, що плани складені дуже оптимістично. Тому стандарти треба переглядати і в сторону зниження.

3. Забезпечення ефективності контролю. Застосування інформаційно-управлінської системи контролю

Поведінка людей, звичайно, не єдиний фактор, який визначає ефективність контролю. Для того щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення цілей організації, він повинен володіти деякими важливими властивостями.

Ефективний контроль має відповідати наступним властивостям :

1. Стратегічна спрямованість контролю. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відображати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Якщо керівництво рахує, що якісь види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко піддається вимірюванню.

2. Орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти та виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, які покладені перед організацією. Проведення вимірювань і повідомлення про їх результати важливо тільки як засіб досягнення мети. Якщо ви хочете зробити контроль ефективним, ви повинні добре слідкувати за тим, щоб ці засоби контролю не зайняли більш важливого місця, ніж справжні цілі організації.

3. Своєчасність контролю. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен бути своєчасним. Своєчасність контролю не в виключно високій швидкості або частоті його проведення, а в часовому інтервалі між проведенням вимірювань і оцінок, який відповідає явищу, яке контролюється. Значення найбільш підходящого часового інтервалу визначається з урахуванням часових меж основного плану, швидкості змін та витрат на проведення вимірювань та розповсюдження отриманих результатів.

4. Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким та пристосовуватись до змін, які відбуваються. Без достатнього ступеня гнучкості система контролю буде недієва в тих ситуаціях, для яких вона передбачалася.

5. Простота контролю. Як правило, найбільш ефективний контроль – це найпростіший контроль з точки зору тих цілей, для яких він передбачений. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль і є більш економічними. Але саме важливе полягає в тому, що, якщо система контролю дуже складна і люди, які взаємодіють з нею не розуміють і не підтримують її, така система контролю не може бути ефективною. Для того щоб бути ефективним, контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

6. Економічність контролю. Всі витрати, які здійснюються організацією, повинні приводити її до збільшення переваг і прибутків. Витрати повинні наближати організацію до встановлених цілей. Таким чином, якщо сумарні витрати на систему контролю перевищують створювані нею переваги, організації краще не використовувати цю систему контролю взагалі або ж вести менш детальний контроль.

Контроль окремих процесів, сфер діяльності може стати недостатнім без відповідної інформаційної системи.

Інформаційно-управлінська система (ІУС) – це формальна система, яка на основі системи взаємоузгоджених стандартів та їх реалізації, надає керівникам інформацію, яканеобхідна їм для прийняття рішень.

ІУС повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє та майбутнє.

Загальною метою ІУС є досягнення ефективності виконання функцій планування, контролю та виробничої діяльності.

Самим важливим її завданням є видача потрібної інформації потрібним людям в потрібний час.

Щоб зрозуміти, що таке ІУС, потрібно знати чим вона не являється. По-перше, вона не являється єдиною все об'ємною інтегрованою системою для задоволення всіх потреб адміністрації в інформації.

4. Сучасні форми контролю: контролінг та аудит

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Термін «контролінг» співзвучний до слова «контроль», проте їх функції та форми різні. Зміст контролінгу як науки пов'язаний з управлінням, регулюванням діяльності не лише підприємства, але й, в широкому розумінні, бізнесу взагалі.

Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевої мети підприємства та результатів його діяльності.

Функціонування системи контролінгу можна зобразити наступним чином:

Контролінг виник внаслідок того, що з плином часу різко збільшується обсяг інформації, яка надходить не лише з внутрішнього, але й з зовнішнього середовища, у вигляді даних про конкурентів, соціально-економічних досліджень, зміну в податковій політиці держави, вивчення ринкового середовища та ін. Для систематизації цієї інформації необхідно було б створити систему, яка б дозволила класифікувати та розподілити цю інформацію по тих структурних підрозділах організації, де вона необхідна.

Різниця між термінами «контроль» і «контролінг» полягає у тому, що *контроль спрямований у минуле і зорієнтований на вивчення помилок, відхилень, на пошук винних, а контролінг – у майбутнє*, прагне так керувати процесами поточного аналізу і регулювати планові і фактичні показники, щоб виключити помилки та відхилення.

Метою контролінгу є розробка економічних показників ефективності використання об'єктів управління, відстеження цих показників та забезпечення інформацією усіх зацікавлених осіб щодо використання ресурсів у процесі постачання, виробництва і збуту продукції.

Контролінг спрямований на:

- господарські процеси (постачання, виробництво, збут);
- ресурси підприємства (матеріальні ресурси, засоби виробництва, жива праця);
- економічну ефективність (собівартість, прибуток, фінансовий стан підприємства).

Для кожного з об'єктів контролінгу розробляється набір тих даних, за допомогою яких визначається ефективність здійснення господарських процесів, використання ресурсів підприємства.

Основними функціями контролінгу є:

- нормування та визначення еластичності витрат;
- ціноутворення;
- прогнозування;
- вміння передбачити господарську і комерційну ситуацію;
- розробка заходів на підставі інформації про відхилення.

Особливе значення має сервісна функція контролінгу - забезпечення апарату управління інформацією для прийняття рішень, і координація завдань різних рівнів

управління для досягнення загальної мети підприємства.

Контролінг дозволяє досягти якісного у меті та правильного у дії управління, яке характеризується такими ознаками:

- розуміння істинної природи і обов'язків менеджменту;
- старанність відбору і розвитку членів команди менеджерів;
- тверда віра в те, що продукція і послуги підприємства є засобами, за

допомогою яких працівники можуть чесно служити суспільству з почуттям особистого задоволення

Аудит – це системний процес забезпечення і оцінки об'єктивних даних про економічні дії та процеси, що відбуваються на підприємстві, їх відповідність певному критерію та доведення наслідків перевірки до зацікавлених користувачів.

Аудит визначається як *процес зменшення* до прийнятного рівня інформаційного ризику для користувачів фінансових звітів та іншої інформації стосовно фінансово- господарської діяльності підприємства. Аудитор повинен підтвердити або заперечити достовірність фінансової звітності, яка публікується.

Це дозволяє користувачам розраховувати на те, що інформаційний ризик незначний. Зниження ризику появи неточних даних у фінансових звітах є одним з основних завдань аудиту.

ЛЕКЦІЯ 12. КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

План

1. Поняття комунікації та її роль у системі управління.
2. Модель комунікаційного процесу.
3. Елементи та етапи комунікаційного процесу.

1. Поняття комунікації та її роль у системі управління

Для того, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, менеджер має спланувати роботу об'єкта управління, організувати її, розподіливши завдання між безпосередніми виконавцями і забезпечивши їх необхідними ресурсами, зацікавити працівників у якісному виконанні дорученої роботи, проконтролювати результати, яких вони досягли, за необхідності, внести ті чи інші корективи у їх дії. Цю роботу неможливо здійснити, якщо не скласти ясну і чітку картину щодо стану керованого об'єкта і середовища його існування, що можливо лише при наявності відповідної інформації. Отже, основою процесу управління є інформація. Вона перетворилась сьогодні у найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям забезпечувати свій розвиток, зміцнювати свої стратегічні позиції. В умовах значного розподілу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї не можна сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання. Лише вона дозволяє менеджерам належним чином здійснювати управлінські функції.



Серед переліку робіт, які щодня виконує менеджер, робота з інформацією займає 50-90 %. Це і опрацювання документів, і заплановані та незаплановані зустрічі, і телефонні розмови, і участь у нарадах та засіданнях тощо. Вся ці дії пов'язані з комунікаціями. **Комунікація** – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями (спілкуванням) пронизана вся система управління організацією (рис. 1). Метою комунікації є розуміння, осмислення переданої інформації.

Проте комунікація не обмежується простим передаванням інформації. Вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. А це можливо у тому випадку, коли обидві сторони впевнені у тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Для цього інформація має бути *достовірною, своєчасною, повною і релевантною* (прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, *при*

постановці цілей значення має обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінці ситуації – структура інформації, що дає можливість використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробці управлінських рішень – її своєчасність, повнота, можливість автоматизованої обробки тощо.

2. Модель комунікаційного процесу

Комунікаційним називають процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються і осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї. Отже, елементами комунікаційного процесу в першу чергу є особи, що обмінюються інформацією – відправник та отримувач.

У найпростішому вигляді модель комунікаційного процесу може розглядатися

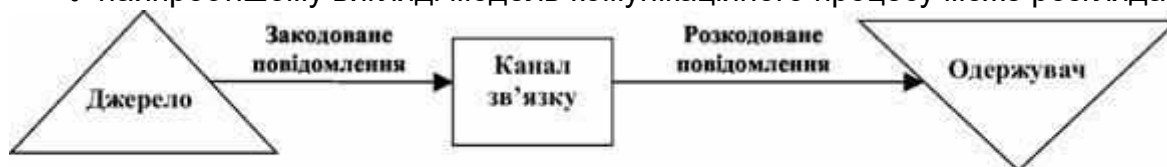


Рис. 6.2. Модель комунікації як дії

як проста одностороння дія (див. рис.).

Дана модель передбачає, що інформація сприймається одержувачем так, як була відправлена. Проте комунікаційний процес не завжди буває ефективним, оскільки інформація при її передачі може викривлятися або втрачатися, що спричинятиме її неправильне розуміння і, як наслідок, прийняття неправильного рішення.

На сприйняття інформації отримувачем впливає багато чинників, які залежать як від його власних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік), так і від стану середовища передачі інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо). Тому відправнику інформації не слід обмежуватися простою її передачею, він мусить впевнитися у тому, що повідомлення сприйнято і осмислено адресатом саме так,

як передбачалося. Для цього невід'ємним елементом комунікаційного процесу має бути зворотний зв'язок. Він значно зменшує чи усуває можливе спотворення інформації внаслідок так званого «шуму» («шумом» вважається і неухватність співрозмовника, і наявність інших джерел інформації, і поганий технічний стан каналів зв'язку і специфіка стосунків «керівник-підлеглий» тощо).

Таким чином, елементами комунікаційного процесу є:

1. Відправник – особа, яка хоче донести свою ідею чи емоції до інших.
2. Повідомлення – це осмислене формулювання ідеї, закодоване певним чином для відправки адресату.
3. Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення надходить до отримувача.
4. Отримувач – це адресат, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує для себе її значення.
5. Зворотний зв'язок – це реакція отримувача на повідомлення, яка несе відправнику інформацію щодо того, наскільки вірно було інтерпретовано його вихідне послання. Схема комунікаційного процесу наведена на рис.



Рис. 6.3. Модель комунікації як процесу

3. Елементи та етапи комунікаційного процесу

Комунікаційний процес починається тоді, коли одна особа (*відправник*) вирішує повідомити якийсь факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі (*отримувачу*). Ця інформація є важливою для відправника і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши попередньо це з іншою зацікавленою людиною. Для цього відправник так подає *інформацію (ідею)*, щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому можливість вірно інтерпретувати ситуацію. Останнє можливе у тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття *повідомлення*, яке надійде отримувачу за допомогою такого засобу (*каналу*), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передачі і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується *зворотний зв'язок*, у ході якого і прояснюється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем. Отже, можна виділити такі етапи комунікаційного процесу:

1. Зародження ідеї.
2. Кодування інформації і вибір каналу передачі.
3. Передача ідеї.
4. Декодування (переклад символів відправника у думки отримувача, який дозволяє зрозуміти ідею).

5. Зворотний зв'язок.

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата у бажаному напрямку. Це досягається завдяки здійсненню комунікацій з врахуванням деяких аспектів психології людини:

1. Привернення уваги адресата. Приймаючи рішення про передачу тієї чи іншої інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на можливу присутність інших інформаційних джерел. (Це надзвичайно важливо при спілкуванні із начальником, особливо якщо він тяжіє до авторитарного стилю управління. Комунікація може просто-напросто не відбутися).

2. Формулювання повідомлення. Фахівці у сфері психології управління радять, формулюючи повідомлення, дотримуватись певної його структури (див. рис.).



Рис. 6. 4. Структура повідомлення

Найперше слід спокійно, переконливо описати ситуацію, яка потребує втручання, далі показати своє ставлення до неї (стурбованість, здивування тощо), потім пояснити, яким чином ця ситуація стосується співрозмовника і чому саме йому передається інформація («Я впевнений, що лише Вам під силу вирішити цю проблему») і нарешті, вказати, яких дій ви чекаєте від нього і як ці дії вплинуть на можливість фірми задовольнити певні його потреби.

3. Доведення повідомлення до адресата. Плануючи комунікації, слід пам'ятати, що їх ефективність великою мірою залежить від правильного вибору каналу передачі інформації. Він повинен бути сумісним із типом символів, вибраних для кодування (усне повідомлення чи письмове, графічне зображення, засоби електронного зв'язку тощо). Канал має відповідати ідеї, яка виникла у відправника інформації, інакше комунікація погіршиться і ідея може бути сприйнята неправильно.

Так, систематизовані звітні дані краще подати у письмовому вигляді, аніж диктувати їх по-телефону; до наказу чи розпорядження ставитимуться відповідальніше, якщо вони викладені у письмовому вигляді, а не усно. Іноколи буває необхідно скористатися кількома каналами (наприклад, повідомлення на загальних зборах і доведення рішення зборів до конкретних осіб, яких стосуються ці рішення).

4. Забезпечення розуміння повідомлення. Жодна людина у ролі отримувача не відчуває і не сприймає зміст повідомлення точно так, як його замислив відправник, навіть якщо він і виражається гранично ясно. Через систему зворотного зв'язку переконайтеся, що співрозмовник сприйняв інформацію саме так, як ви її передавали. Зворотний зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіру до нього ізгоди з ним, а отже, зменшує ризик прийняття ним неправильних рішень щодо наступних дій.

5. Визнання адресатом важливості інформації. На даному етапі отримувач інформації має показати свою готовність відреагувати на неї так, як це потрібно відправнику (менеджеру). Бажання або небажання виконувати певні дії залежатиме не тільки від того, наскільки зрозумілою за змістом є отримана адресатом інформація, але і від його психологічного стану, від стосунків між ним та відправником. Тому при спілкуванні намагайтесь налагодити добрий контакт із співрозмовником, подивитись на речі його очима, передбачити його реакцію на отриману інформацію, зрозуміти, яким чином слід її подати, щоб спонукати його до дій, потрібних для усунення проблеми.

6. Виконання дій. Комунікація вважається ефективною, якщо адресат виконує певні дії, заради яких і відбувався обмін інформацією. Стиль лідера відрізняється гнучкістю, індивідуальним і ситуативним підходом. Він повинен володіти всіма трьома стилями і вміло застосовувати їх залежно від конкретної обстановки, специфіки вирішуваних завдань, соціально-психологічних особливостей співробітників II своїх особистих якостей. Керівники, які досягли успіху у своїй області, як правило, використовують гнучкий стиль лідерства, орієнтуючись на рівень зрілості підлеглих.

ЛЕКЦІЯ 13. МЕТОДИ КОМУНІКАЦІЙ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ КАНАЛИ

План

1. Методи комунікацій
2. Комунікаційні канали та сфери їх ефективного використання.
3. Міжособові комунікації і їх місце в організації.
4. Види організаційних комунікацій. Комунікаційні мережі

1. Методи комунікацій

Комунікації можуть відбуватися різними методами – письмово, усно, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомленням чи електронними засобами зв'язку тощо. Кожен із методів та каналів має свої переваги і недоліки, що і обумовлює сфери їх використання.

Письмові комунікації – це передача інформації на паперових чи інших носіях (зокрема, магнітних, лазерних). Використовуються тоді, коли необхідно передати або зафіксувати і зберегти інформацію абсолютно точно. Найчастіше служать для складання планів та звітів, написання доповідей та публікації оголошень, інформування широкого загалу користувачів інформації, що знаходяться поза межами безпосередньої досяжності (довідники, рекламні проспекти, відомчі інформбюлетні та газети тощо). Перевагами їх є те, що вони дають можливість ґрунтовно підготувати повідомлення, привести його у відповідність до стандартних вимог (лаконічність, системність викладення, повнота, коректність) і зберігати інформацію протягом тривалого часу, даючи можливість за необхідності знову повертатись до неї, вивчати, доповнювати чи вносити інші необхідні корективи. В той же час письмові комунікації мають суттєві вади. По-перше, вони потребують ретельної підготовки і значних витрат часу для написання повідомлення, щоб викладена інформація сприймалася адресатом однозначно, саме так, як того хотів відправник. По-друге, зворотний зв'язок при таких комунікаціях уповільнений. Якщо у листі виявиться незрозуміла інформація чи помилка, то можна витратити кілька днів, щоб з'ясувати її і уточнити.

Письмові комунікації в межах організації створюють систему її документообігу, призначення якого – впорядкувати і спростити процес збору, опрацювання, передачі і зберігання інформації. Документи, що мають стандартний вигляд, полегшують збір і систематизацію інформації, легко читаються і зручні для опрацювання. Процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням називається діловодством. До його функцій входять:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль виконання;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційна обробка і транспортування документів.

Системи діловодства можуть бути централізованими, коли вся документація спрямовується у єдиний центр (наприклад, канцелярію); децентралізованими (документи надходять за призначенням у відповідні підрозділи) та змішаними. Більшість фірм має спеціальні служби, призначені для роботи з документацією – канцелярія та архів.

Усні комунікації – це спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда із співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Перевагою таких комунікацій є економія часу, швидше порозуміння, яке забезпечується завдяки використанню таких складових усного мовлення, як інтонація, гучність голосу та його емоційне забарвлення.

Усні комунікації є доречними у випадках, коли ситуація потребує швидкого прийняття рішень. Вони дозволяють забезпечити оперативний зворотний зв'язок,

висловити та аргументувати незгоду або погодитись із пропозиціями співрозмовників. Це пояснюється не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок у зрозумілі сигнали, але і тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі і зважають на специфіку мовлення один одного. Тут може мати місце «розуміння з напівслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами (невербальною комунікацією).

Невербальна комунікація – це надання певних (невербальних) сигналів (міміка, жести, вираз очей тощо), що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, яка є предметом обміну. Вчені встановили, що 55% повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести, 38% - через інтонації голосу і лише 7% - через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Вони посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі адекватних символів) або спростовуючи (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле їх використання дозволяє краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

Методи комунікацій можуть поєднуватися між собою, що підвищує їх результативність. Крім одночасного використання вербальних і невербальних комунікативних елементів у процесі спілкування, можна вказати і на широке поєднання усної передачі інформації із паралельною ілюстрацією сказаного за допомогою графіків, таблиць, діаграм та інших фіксованих зображень, які відносяться до форм письмової подачі інформації. Це значно полегшує її сприйняття, особливо якщо вона складна і потребує часу для осмислення.

Вибираючи метод комунікацій, слід зважати на певні обставини, які супроводжують процес обміну інформацією. Так, усні комунікації доцільно застосовувати там, де інформацію слід передати негайно і при цьому через зворотний зв'язок зразу ж отримати підтвердження у правильному розумінні надісланої інформації. Допомагають правильно осмислити інформацію невербальні сигнали, які здебільшого супроводжують усні комунікації, тому їх також слід враховувати. Письмові комунікації прийнятніші усних, коли йдеться про важливі деталі і коли сторонам необхідно зафіксувати інформацію. У деяких випадках слід поєднувати усні та письмові комунікації (про дату засідання можна сповістити, зателефонувавши, а потім надіслати письмове повідомлення, щоб адресат пам'ятав про нього).

2. Комунікаційні канали та сфери їх ефективного використання

Правильний вибір методів комунікації чи їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які навіть можуть спричинити конфліктну ситуацію. Водночас слід зважати і на те, якими каналами доцільно скористатися при виборі того чи іншого методу комунікацій. Вибір каналу багато в чому визначається природою повідомлення, його обсягами, складністю в розумінні, стандартністю чи нестандартністю інформації тощо. Найзручніше класифікувати комунікативні канали за їх пропускну здатністю.

Пропускна здатність каналу – це обсяг інформації, який може бути переданий через нього за одну комунікативну сесію.

На місткість комунікативних каналів впливають:

- здатність опрацьовувати декілька сигналів одночасно;
- можливість здійснення швидкого, двостороннього зворотного зв'язку;
- здатність забезпечення особистого підходу до комунікації.

Найбагатшим щодо цих можливостей є *особисте спілкування*, оскільки воно гарантує пряму взаємодію, передачу багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому багато керівників надають перевагу особистому спілкуванню у ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань. Обмін думками тут відбувається не лише на вербальному рівні, але і на емоційному,

підсвідомому, що дозволяє глибше і точніше осмислити ситуацію.

Спілкування по телефону чи за допомогою електронних засобів зв'язку прискорює обмін інформацією, але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що із комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Саме тому досить популярними стають відеоконференції.

Персональні письмові повідомлення – записки, листи, зауваження – теж можуть мати особистісну спрямованість, але при їх надсиланні відсутній швидкий зворотний зв'язок. Безособові комунікативні канали – звіти, бюлетені – мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Вибір каналу залежить від того, є повідомлення звичайним, *рутинним, чи нестандартним*, складним. Останні, як правило, є неоднозначними і можуть бути неправильно зрозумілі. Часто вони передаються у форс-мажорних обставинах, тому для цього випадку слід обирати найбільш місткі канали. Рутинні ж повідомлення містять у собі різні дані, або просто закріплюють у письмовій формі те, щодо чого уже досягнуто порозуміння і є усна домовленість. Такі повідомлення можуть передаватись і через менш місткі канали. Письмові комунікації доцільні і тоді, коли інформація є офіційною або коли учасники комунікації віддалені один від одного значної відстані.

3. Міжособові комунікації і їх місце в організації

Комунікаційні перешкоди: види і способи подолання

Більшість комунікацій, що супроводжують трудову діяльність – це спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо. Оскільки їх учасниками є люди, особистості, то такі комунікації називають *міжособовими*.

Міжособові комунікації поділяють на такі види:

- комунікації між двома індивідами;
- комунікації між індивідом та групою;
- комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

1. У комунікації між двома індивідами обидві сторони виступають і відправниками інформації, і адресатами. Каналом передачі інформації є голос (звук) чи погляд (жест), а зворотним зв'язком – відповідь кожного із учасників цієї комунікації.

2. Комунікації між індивідом та групою виникають тоді, коли одна особа (доповідач) доводить певну інформацію до значного кола інших осіб (слухачів). Наприклад, виступ на засіданні, конференції, у лекційній аудиторії. Комунікаційні канали можуть бути ті ж, що і в попередньому випадку, але підвищується гучність голосу, активніша жестикуляція, можуть використовуватися візуальні засоби, такі як плакати, презентаційна техніка (проектори, комп'ютери, короткі фільми тощо). Особливістю цього типу комунікацій є поганий зворотний зв'язок, що ускладнює передачу інформації. Велика аудиторія, зазвичай, мало реагує на слова доповідача, сприймаючи їх формально, тому йому треба докладати набагато більше зусиль для доведення змісту інформації до слухачів і одержання їх підтримки. Такого роду комунікації, щоб бути ефективними, потребують попередньої підготовки.

3. Комунікації всередині групи виникають, коли невелика кількість людей збирається разом з певною метою (наприклад, для реалізації якогось проекту створюється група, куди відбираються потрібні фахівці з різних функціональних відділів фірми). У невеликій групі (до 10-12 осіб) кожен її член має однакові шанси взяти участь у обговоренні, бути почутим і взаємодіяти з іншими, тому передача інформації може здійснюватися одночасно у різних напрямках, що ускладнює її сприйняття і спричиняє виникнення непорозумінь. Такі групи часто називають «командами». Не всі люди можуть добре працювати у команді, тут потрібні відповідні навички спілкування, зокрема такі як здатність своєчасно зробити паузу у викладенні своєї точки зору, для того щоб почути контраргументи опонента, терпимість до недоліків інших людей, вміння підлаштуватися під їх спосіб мислення тощо. Тому для

забезпечення ефективної роботи команди слід при її формуванні ретельно проаналізувати здатність тих чи інших осіб працювати разом.

Усі види міжособових комунікацій перебувають під впливом особистісних характеристик людей – учасників комунікаційного процесу. Коли у певної особи виникає бажання поділитися інформацією з іншою людиною (людьми), вона викладає свої думки, опираючись на минулий досвід, своє світосприйняття, мотивації, очікування тощо. Співрозмовник, декодуючи отримане повідомлення, використовує свій стиль мислення, пропускає інформацію через ситосвоїх понять і суджень. Тому досить часто між учасниками комунікаційного процесу виникає непорозуміння, спричинене особистісними факторами. До них належать: *вибіркове сприйняття; семантичні перешкоди; соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення; невербальні перешкоди; інформаційні перевантаження; поганий зворотний зв'язок*. Ці фактори називають *комунікаційними бар'єрами (перешкодами)*. Розглянемо їх детальніше та визначимо, як можна зменшити їх негативний вплив на комунікаційний процес.

Вибіркове сприйняття. Ця перешкода виникає майже завжди при передачі інформації, а особливо при комунікаціях між окремим індивідом та групою. Власне сприйняття – це процес осмислення людьми суті того, що відбувається у їх оточенні. Але зазвичай із усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їх увагу, тобто має місце вибіркове сприйняття. Варто звернути увагу і на те, що вибірковість сприйняття значною мірою залежить від *соціального статусу співрозмовників*. Як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого.

Семантичні перешкоди. Їх наявність обумовлюється тим, що повідомлення, як правило, формулюється словами, частина яких може мати різне значення (семантика – наука, що вивчає способи використання слів і значення, що передаються ними). Варіативність (багатозначність) слів інколи призводить до їх неправильного розуміння і це може викривити інформацію в цілому. Досить частимие і випадки нерозуміння суто професійних висловів чи слів іноземного походження. Тому відправник повідомлення мусить пристосовувати його до рівня аудиторії, вміло добирати слова і конструкцію фраз. Однак найбільше непорозуміння виникає, коли повідомлення сформульовано відправником недостатньо точно. Наприклад, повідомлення «Напиши лист, коли у тебе з'явиться вільна хвилина» можна трактувати так: «Напишу листа одразу ж після закінчення цієї роботи». А можна і так: «Справа не горить, напишу на тому тижні». Отже, при комунікаціях слід переконатися, що вас зрозуміли.

Соціокультурні відмінності відправника та одержувача повідомлення впливають на комунікаційний процес тоді, коли спілкуються люди із різних соціальних прошарків або різних націй та релігійної приналежності. Тут інше значення можуть мати не лише слова (у випадку недосконалого перекладу або застосування жаргону), але і жести, тон голосу, ритуали, тобто *невербальні символи*.

Отже, плануючи комунікації, необхідно приділити належну увагу тим характеристикам співрозмовника, які можуть лежати у соціокультурній площині і врахувати їх при спілкуванні, і особливо у важливих переговорних процесах.

Поганий зворотний зв'язок, як зазначалося і раніше, може створювати суттєві перешкоди у спілкуванні. Неправильне розуміння інформації можуть спричиняти різні обставини. Тому обов'язково слід добиватися встановлення зворотного зв'язку. Зокрема, він може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи, але ні в якому разі не задані таким чином: «Ви мене зрозуміли?», тому що жодна людина не любить зізнаватися у своїй некомпетентності чи неувважності. Слід ставити навідні запитання типу: «І з чого, на Вашу думку, слід починати, щоб справа пішла успішно?». Відповідь співрозмовника і покаже його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати.

Важливе місце у налагодженні зворотного зв'язку займає вміння слухати. Вміння слухати – це навички приймати повідомлення, чітко виділяти у ньому істотне,

правильно інтерпретувати почуте. У багатьох людей відсутнє вміння слухати, вони більше стурбовані тим, що скажуть самі, а не тим, що кажуть їм. Але ж без нього неможливо отримати зворотний зв'язок і замкнути комунікативне коло, що у менеджменті дуже важливо. Тому керівники мусять виховувати у собі і вмінняслухати.

Слухання не має бути пасивним, інакше зворотний зв'язок не відбувається. *Активне слухання* передбачає контакт очима, активну міміку і жести, задавання запитань, перефразовування сказаного, концентрацію на головному. Слід вести себе стримано, бути терпимим до огріхів мови і поведінки співрозмовника, вступати у дискусію лише після того, як повністю усвідомите позицію іншої сторони.

4. Види організаційних комунікацій. Комунікаційні мережі

Комунікації є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони зв'язують окремі елементи організації у єдине ціле, даючи можливість координувати їх дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, доручати нові завдання тощо; з'єднують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти партнерів по бізнесу і споживачів про свої наміри та впливати на їх поведінку. Отже, організаційні комунікації мають відбуватися у різних напрямках – всередину організації і назовні, в межах одного управлінського рівня (горизонтальні) і між рівнями (вертикальні), здійснюватися по діагоналі, якщо у обговорення шляхів усунення проблеми включаються суміжні підрозділи, а також бути вільними від усяких обмежень і відбуватися неформальним чином (через поширення чуток). Кожен із зазначених видів комунікацій переслідує свою задачу і здійснюється за певними правилами чи процедурами, дотримання яких забезпечує їх ефективність. Розглянемо їх детальніше.

Зовнішні комунікації. Відбуваються у двох напрямках – всередину фірми і поза її межі. Мета перших – отримати якомога повнішу і достовірнішу інформацію про середовище господарювання шляхом аналізу даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, через конфіденційні джерела, чутки тощо. Мета других – повідомити споживачам, партнерам, конкурентам про стан справ на фірмі і сформувати у них позитивне сприйняття її діяльності засобами public relations, цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів. В обох випадках, залежно від обставин, можуть використовуватися різні методи комунікації

– як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел є, здебільшого, письмовою. Це, як правило, офіційно опубліковані матеріали щодо змiну законодавствi, рiшення уряду, iнформацiя органiв статистики, податкової служби.

Внутрішні комунікації. До них відносять комунікації, що здійснюються між членами організації як формальними, так і неформальними каналами.

Формальні комунікації – це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні.

Вертикальні комунікації можуть йти формально означеним скалярним ланцюгом від керівника до підлеглого (нисхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні). Нисхідні комунікації здебільшого відбуваються у формі наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, задачами та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт, для надання підлеглим інформації щодо результатів діяльності організації. Висхідні комунікації служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам зрозуміти, як виконуються їхні розпорядження, які наслідки їх реалізації, що необхідно зробити для того, щоб поліпшити роботу фірми.

Горизонтальні комунікації мають місце тоді, коли у обговоренні якогось питання беруть участь особи, що знаходяться на одному управлінському рівні (працюють у

одному і тому ж або суміжних підрозділах). Обмін думками різних фахівців, що працюють над однією і тією ж проблемою, дозволяє всебічно вивчити її, прийняти обґрунтоване рішення і узгодити дії, необхідні для його реалізації. Такого роду консультації є важливими для організації, оскільки підвищують впевненість працівників у правильності рішень, що ними приймаються. Різновидом горизонтальних є діагональні комунікації, які здійснюються між різними управлінськими рівнями не у напрямку прямого підпорядкування, а так, щоб узгодити дії лінійних і функціональних або штабних керівників. Зокрема, потреба в них виникає тоді, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

Ключові ланки (особи), через які проходить інформація, несуть відповідальність за її повноту і достовірність.

В кожній організації, крім формальних комунікаційних каналів, існує і неформальний спосіб передачі інформації. Неформальні комунікації – це обмін інформацією (здебільшого чутками) поза каналами, передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, при зустрічі добре знайомих людей, що мають доступ до різних джерел інформації, а можуть провокуватися навмисне для того, щоб пересвідчитися у достовірності офіційної інформації (доповнити її) чи визначити реакцію підлеглих на деякі зміни, що здійснюються, чи плануються в організації. В останньому випадку «санкціонованим» витоком інформації може скористатися керівництво для того, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Інформація, отримана неформальними каналами, є досить цінною для керівника, оскільки надходить набагато швидше і доповнює офіційну, надіслану формальними каналами. Вона також є гарним засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати, щоб вона домінувала у стосунках між керівниками та підлеглими, оскільки в організації може розвинутиися атмосфера «стукацтва» та недовіри.

Керівники фірми мають використовувати як формальні, так і неформальні канали надходження інформації, оскільки це дозволяє скласти краще уявлення про стан справ в організації, прийняти більш виважене рішення для розв'язання проблемних ситуацій.

Інформаційне забезпечення процесу управління має відбуватися за добре налагодженою системою. Тільки так менеджери своєчасно отримуватимуть інформацію, котра потрібна їм для прийняття управлінських рішень. В залежності від того, якого роду відомості є ключовими для менеджера і як часто та з яких джерел вони мають йому надходити, а також від того, кому надсилатиметься уже опрацьована інформація (зокрема, вказівки щодо наступних дій), він мусить створити відповідну комунікаційну мережу. *Комунікаційна мережа – це сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, яку створює суб'єкт управління для того, щоб приймати обґрунтовані рішення і ефективно керувати.* Вона здебільшого об'єднує особу, що приймає рішення та виконавців, які беруть участь у його підготовці та реалізації, а також надають інформацію про хід реалізації та чинники, що на нього впливають. Оскільки дії з підготовки, прийняття і реалізації рішення пронизують весь управлінський процес і циклічно повторюються, а це потребує постійних контактів, так званої «командної» роботи, то такі мережі ще називають *командними комунікаціями*. Члени команди (робочої групи) спільно працюють над виконанням одних і тих же завдань і те, як ці завдання будуть виконані і чи будуть задоволені працівники своєю працею, великою мірою залежить від структури комунікацій. Дослідження командних комунікацій дозволили виділити дві групи мереж, різниця між якими полягає у ступені централізації надходження і поширення інформації :

- *централізовані мережі* (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим же співробітником);
- *децентралізовані мережі* (члени команди вільно спілкуються між собою, в однаковій мірі опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

Ефективність обох груп комунікаційних мереж залежить від того, якого роду задачі доводиться вирішувати їх командам. Зокрема, централізовані мережі показують високу ефективність при вирішенні простих задач. У цьому випадку члени команди просто передають інформацію лідерові, який і приймає рішення. Наприклад, при контролі за виконанням виробничої програми цеху інформація від майстрів чи начальників ділень надходить до начальника цеху, який і приймає рішення щодо коригування календарних планів у випадку виникнення «вузьких місць».

У децентралізованих мережах інформація «обходить» всіх членів командидоти, доки хтось із працівників не збере всі її частини до купи і не знайде рішення. Це уповільнює вирішення простих задач. Але при ускладненні проблем децентралізовані мережі працюють швидше, ніж централізовані, оскільки в них інформація концентрується не у однієї особи, а циркулює в ході інтенсивних комунікацій і кожен член команди бере активну участь у прийнятті рішення.

Аналогічна картина спостерігається і щодо точності рішень, що приймаються командами. Централізовані мережі допускають менше помилок у простих питаннях, але у складних задачах точність рішень падає. У децентралізованих – навпаки. Отже, менеджеру для вирішення складних проблем треба забезпечувати вільний доступ до інформації всім членам команди, створювати децентралізовані комунікаційні мережі. А при розв'язанні рутинних задач більш адекватними будуть централізовані.

ЛЕКЦІЯ 14. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

План

1. Місце прийняття рішень у процесі управління
2. Класифікація управлінських рішень. Запрограмовані та незапрограмовані рішення
3. Технологія прийняття управлінського рішення
4. Методи прийняття управлінських рішень

1. Місце прийняття рішень у процесі управління

В основі процесу управління лежить прийняття управлінських рішень. Плануючи майбутню діяльність, керівник фірми приймає рішення щодо її майбутніх цілей, способів їх реалізації, необхідних ресурсів. У процесі організації діяльності приймаються рішення щодо організаційної структури, організації виробничого процесу, розподілу робіт серед виконавців та забезпечення їх виконання необхідними засобами, мотивації виконання робіт та контролю за результатами.

На рис. наведений механізм управління організацією та місце управлінських рішень у ньому згідно кібернетичного підходу до управління.

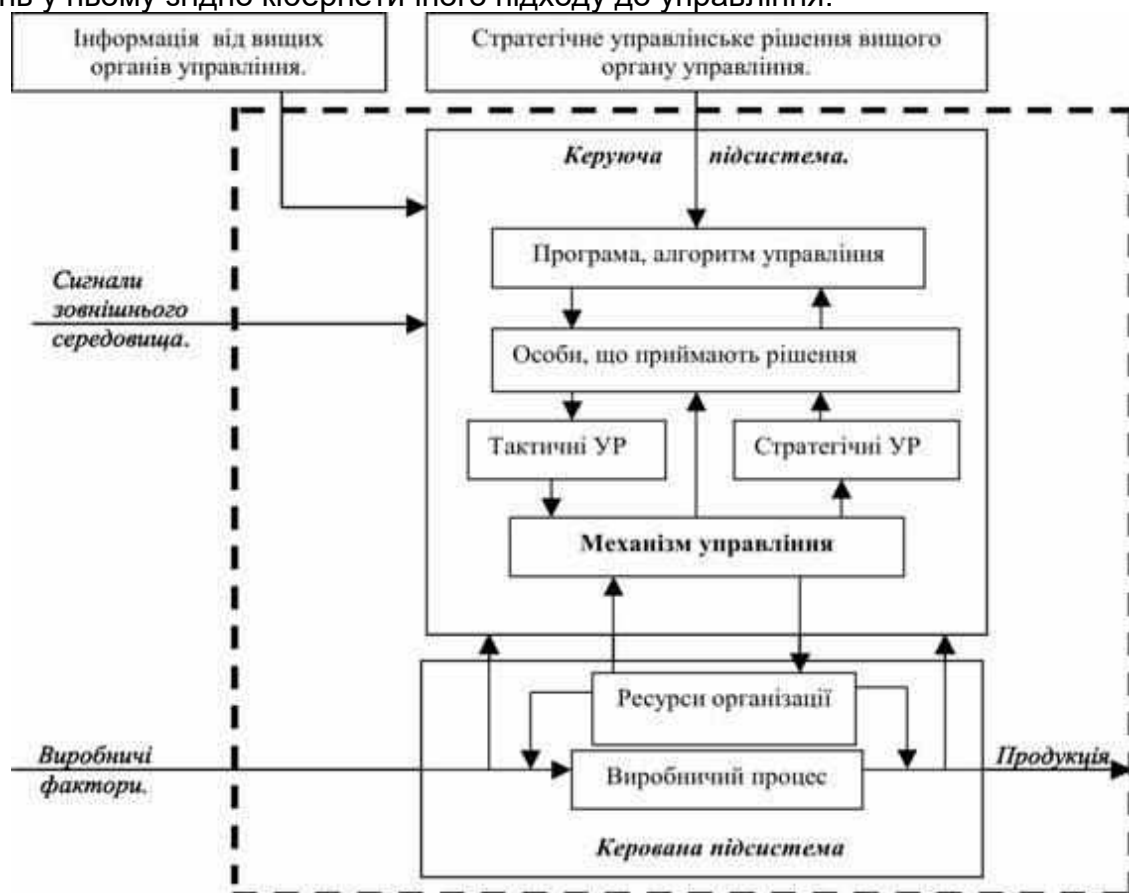


Рис. 7.1. Механізм управління виробничим процесом

Керуюча підсистема тут належить виробничій системі; її керівні дії відбуваються у замкнутому контурі через систему зворотного зв'язку, який забезпечує

самоорганізацію виробничої системи завдяки власним ресурсам. При цьому відбувається узгодження входу і виходу системи, для чого приймаються відповідні управлінські рішення. Особи, що приймають рішення, працюють за стратегічним планом, програмами і алгоритмами, сформульованими вищим органом управління і з врахуванням інформації, яка надходить від нього, а також із зовнішнього середовища та виробничого процесу.

Таким чином, управлінський процес можна розглядати як комплекс взаємопов'язаних операцій, що виконуються у певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних управлінських задач (проблем) та досягнення поставлених цілей.

Виділяють три основні типи управлінських задач :

1. Задачі концептуального плану (стратегічні задачі, пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. Задачі, що пов'язані з техніко-технологічною стороною функціонування виробництва (створенням і впровадженням нової техніки, технології тощо).
3. Задачі, що виникають внаслідок дії людського фактору (кадрові питання, соціально-психологічний клімат в колективах тощо).

В центрі цієї діяльності знаходяться три елементи процесу управління: *проблема, її вирішення та люди*, що беруть участь у процесі на всіх його етапах. Розглянемо їх детальніше.

Проблема – це розрив між бажаним станом (насамперед цілями) об'єкта управління і його фактичним станом. Вирішення проблеми – засіб подолання такого розриву, вибір одного з багатьох напрямків дій, що дозволяють перейти від фактичного стану до бажаного.

Найважливіше питання управлінської практики полягає в тому, як організація може виявляти свої проблеми і як вона їх може вирішувати. Кожне господарське рішення має бути націлене на якусь проблему, а правильне її розв'язання – це таке рішення, що дає максимум вигод для організації.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається незапланована, несподівана ситуація. *Ситуація* описується сукупністю чинників та умов, що мають внутрішній чи зовнішній характер.

До внутрішніх чинників, які залежать від самої організації, відносяться її цілі та стратегія, технологія та ресурси, структура виробництва та управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного із них обумовить необхідність прийняття заходів, які б зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть викликати проблеми, є і відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт, які виникають через неправильні дії персоналу, відсутність у працівників виконавської дисципліни або нечітке розмежування між ними повноважень. Ці проблеми обумовлені недоліками самої системи управління і їх необхідно своєчасно виявляти, усувати і попереджати їх появу у майбутньому.

Зовнішні чинники є складовими середовища, в якому працює організація і можуть бути прямими і опосередкованими, загрозливими для неї чи сприятливими. Зокрема, зміна смаків та пріоритетів споживачів може створити суттєві проблеми зі збутом і організація вирішуватиме їх, не просто відмовляючись від випуску звичної для себе продукції, але і думаючи про можливість її модифікації чи про перехід на інші ринки тощо. Дуже часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення проблем у дійсному забезпечує можливість прогнозування проблем у майбутньому, а отже, попереджати несподівану їх появу і збільшувати час для підготовки відповідних рішень.

Наступним елементом управлінського процесу є рішення. У широкому розумінні ***рішення – це творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів (планів) дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.*** Проте управлінське рішення має дещо ширше трактування, ніж рішення взагалі. Людина у своєму житті приймає багато різних рішень, але вони

здебільшого стосуються її особисто, організації її власної діяльності. Управлінські ж рішення спрямовані на організацію колективної праці і приймаються людиною, яка має для цього необхідні владні повноваження.

Управлінське рішення – це процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації.

За допомогою рішень:

- встановлюються цілі діяльності;
- закріплюються люди за посадами і робочими місцями;
- визначаються функції, права і відповідальність працівників;
- встановлюються правила поведінки на роботі;
- розробляється система заходів щодо заохочення і стягнення працівників;
- розподіляються ресурси – матеріальні, трудові, фінансові тощо;
- оцінюється якість продукції та ін.

Важливим елементом процесу управління є **люди**, які беруть у ньому участь і приймають найрізноманітніші за змістом, значенням і характером рішення. Характер основних рішень менеджера залежить від його місця у системі ієрархічних відносин організації, а також від предметного кола функцій, які закріплюються за ним в цій організації. При чому, чим вищим є ієрархічний рівень менеджера, тим більшою мірою в його діяльності присутні стратегічні рішення, а чим нижчим – тим більше управлінські рішення носять оперативний характер.

Особи, що приймають рішення, називаються суб'єктами рішення. Це можуть бути як окремі менеджери, так і групи працівників, які мають відповідні повноваження для прийняття рішень.

Отже, будь-яке управлінське рішення має:

- **суб'єкт**, тобто особу або орган, що приймає це рішення;
- **об'єкт**, тобто трудовий колектив або окремі працівники, що мають виконувати рішення;
- **предмет**, тобто зміст рішення, у якому визначається, що потрібно робити, яким чином і що в результаті має бути отримано.

Управлінське рішення носить комплексний характер. У правовому відношенні – це **владний акт** суб'єкта керування, у якому він виражає свою волю, реалізує наданий йому владні повноваження і несе відповідальність за його можливі несприятливі наслідки. З іншого боку управлінське рішення є **актом соціальним**, тому що приймається людьми і стосується людей. Управлінське рішення також є **психологічним актом**, тому що являє собою результат розумової діяльності людини і її волевого зусилля. Нарешті, з **інформаційної точки зору** рішення є результат опрацювання інформації, у ході якої здійснюється вибір серед можливих варіантів такого, що найбільше близький до оптимального, тобто є найкращим.

2. Класифікація управлінських рішень. **Запрограмовані та незапрограмовані рішення**

Потреба у прийнятті управлінського рішення виникає у зв'язку з різними обставинами. В організації приймається велика кількість найрізноманітніших рішень, які відрізняються між собою за змістом, термінами дій та розробки, масштабами дій, рівнем прийняття, інформаційною забезпеченістю тощо. Тому у процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень необхідно враховувати їх різновиди.

Класифікація рішень – це процес, що дає змогу впорядкувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Розглянемо основні критерії класифікації задач при вирішенні проблем, що виникають

в організації.

Важливість проблеми для організації. Важлива проблема потребує більшої чіткості, організованості в підготуванні до прийняття рішень, створення ефективного контролю, узгодженості між підрозділами, що беруть участь у її вирішенні.

1. Часовий аспект вирішення проблеми. Рішення для термінової проблеми, як правило, приймається в умовах більшої непевності в порівнянні з іншим випадком. Якщо проблема не потребує швидкого вирішення, то іноді доцільно накопичити необхідну інформацію для прийняття найкращого рішення.

2. Попередня оцінка ефективності вирішення проблеми. У випадку явно незначного ефекту доцільно буває не робити великі витрати на пошук інформації, оцінку можливих рішень, оскільки навіть не найкраще рішення не дає великого програшу. У випадку очікуваного значного ефекту процедуру прийняття рішень необхідно продумувати особливо старанно.

3. Умови прийняття рішень, обумовлені станом зовнішнього і внутрішнього середовища: певність, ризик, непевність і протидія.

4. Характер ухвалення рішення: індивідуальний або колективний.

5. Характер моделі проблемної ситуації: точна або наближена. Як правило, проблемна ситуація описується наближеною моделлю, достатньо простою, щоб нею можна було скористатися. У випадку важливих проблем (або коли рішення дає чітко виражений великий ефект) необхідно досить точно описати ситуацію. Знайдене оптимальне рішення має бути найкращим для деякої ідеалізованої проблеми, вираженої в моделі. Часто буває доцільніше знайти раціональне, хоча і не завжди найкраще, рішення для реальної проблемної ситуації, ніж витратити зусилля на пошук оптимальних рішень для не розв'язуваних проблем.

6. Рівень формалізації процесу ухвалення рішення. При прийнятті рішень значну роль відіграють такі чинники, що не піддаються формалізації як: компетентність, об'єктивність, авторитетність джерела інформації, психологічний стан особи, що приймає рішення, вплив традицій, моральні норми.

7. Кратність ухвалення рішення: однократна або багатократна процедура. Однократні рішення, як правило, виявляються на тривалому відрізку часу і викликають великі наслідки. Дуже часто комплексні задачі є задачами прийняття однократних рішень. Багатократні рішення, у свою чергу, діляться на періодичні і неперіодичні.

8. Вид прийнятих рішень: запрограмовані або незапрограмовані. Для повторюваних або однотипних проблемних ситуацій, що виникають перед організацією, як правило, розробляються стандартні правила, інструкції.

Для класифікації проблем і пов'язаних із ними рішень принципове значення має їхнє віднесення до стандартних (рутинних) проблем, яким відповідають запрограмовані рішення, і нестандартних (творчих) проблем, яким більше відповідають рішення незапрограмовані.

До *запрограмованих* рішень відносяться такі рішення, що уже відомі з минулого досвіду (або відомий чіткий алгоритм їхньої одержання) і відразу застосовуються або ж розраховуються по заданому алгоритмі при виникненні стандартних і добре структурованих ситуацій. На відміну від цього *розробка незапрограмованих рішень* потребує нової інформації, пошуку її нестандартних комбінацій, розробки й оцінки раніше невідомих альтернатив і т.п. Цей момент особливо важливий для вибору правильних методів пошуку рішень проблеми, для аналізу й обґрунтування рішень.

Віднесення проблеми до тому або іншого класу її рішень залежить від того, яка ступінь впливу непевності на ці її елементи. Якщо проблема настільки ясна, що відомі не тільки її цілі, альтернативи, витрати, критерії, але і саме найбільш раціональне вирішення, то вона є стандартною і до неї можуть застосовуватися шаблонні правила прийняття рішень.

3. Технологія прийняття управлінського рішення

Кожне управлінське рішення націлене на досягнення конкретного результату, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Технологія розробки, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мусить передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, необхідно встановити порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних із збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення має включати наступні стадії: підготовку рішення; прийняття рішення; реалізацію рішення.

Стадія підготовки – проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макrorівні, який включає пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують рішення.

Стадія прийняття – здійснюються розробка й оцінка альтернативних рішень; визначаються критерії вибору оптимального рішення; вибирається і приймається найкраще рішення.

Стадія реалізації – розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснюється контроль за ходом його виконання; вносяться необхідні корективи; дається оцінка результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення в рамках існуючих ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще – те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема, наявних ресурсів, часу, доступності потрібної для обґрунтування рішення інформації тощо. У багатьох випадках за умов нестачі часу приймається не найкраще рішення, а те, що перше спало на думку, якщо тільки воно дозволяє усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, що виконуються на його різних етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів та рівня поширення проблеми, на етапі обґрунтування – оцінка різних варіантів, що пропонуються для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують *критерії*.

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та задачі своєї діяльності. При відсутності їх появу проблеми відчують чисто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів вирішення проблеми застосовують різні критерії, які дозволяють із багатьох пропозицій вибрати ті, що є найбільш корисними для організації. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для вирішення яких використовуються економіко-математичні методи. Критеріями тут можуть служити мінімум витрат чи максимум доходності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися у життя. В умовах високої інфляції чи політичної

нестабільності буде надаватися перевага рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, мають узгоджуватися з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Виконання рішення передбачає здійснення певних операцій:

- 1) визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- 2) призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- 3) інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- 4) матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;
- 5) проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- 6) координація дій виконавців;
- 7) коригування раніше прийнятого рішення;
- 8) мотивація діяльності виконавців;
- 9) облік і контроль виконання.

Зупинимось детальніше на деяких аспектах виконання рішення. Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві по можливості дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації і розвитку здібностей;
- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;
- чітке визначення кола обов'язків працівника дасть змогу усунути можливість відмови від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;
- розроблені показники і стандарти на виконання робіт мусять точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також якість здійснюваних операцій;
- підлеглим доцільно надавати усю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати їм достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, але й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, спонукати проявляти ініціативність. Для цього рекомендується використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував бажані дії швидше за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій. Доречно тут згадати думку Р. Лайкерта, який у процесі своїх досліджень дійшов висновку, що мотивація у сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень.

4. Методи прийняття управлінських рішень

Як зазначалось раніше, технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур, які необхідно здійснити для вирішення проблеми. Вона включає діагностику проблеми, виявлення можливих способів її вирішення, оцінку варіантів і вибір варіанта, який дозволить найбільш вигідним для організації способом вирішити проблему. Відповідно до цього виділяють наступні методи :

- діагностування проблеми;

- виявлення способів вирішення проблеми;
- оцінки варіантів і вибір найкращого рішення;
- реалізації рішення. Розглянемо їх детальніше.

= Методи діагностування проблеми

Постановка проблеми, або її діагностика, вимагає застосування методів, що дозволяють достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що її обумовили. Важливе місце тут належить методам збору, обробки та аналізу інформації, факторного аналізу, порівняння, аналогії тощо. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, що виділяються для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули методи економічного аналізу та прогнозування. Вони використовуються для того, щоб об'єктивно оцінити поточний стан фірми, як економічного суб'єкта і передбачити «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи опираються на *статистичний* матеріал минулих періодів у тій чи іншій сфері діяльності.

= Методи виявлення способів вирішення проблеми

На етапі виявлення способів вирішення проблеми (генерації ідей) теж важливими є методи збору інформації, але при цьому змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. При напрацюванні можливих варіантів розв'язання проблеми можна скористатися різними джерелами, починаючи від спеціальних досліджень і розробок і закінчуючи інформацією, яка надходить від споживачів чи є результатом аналізу діючих фірм. Так, *споживачі* досить часто можуть наштовхнути на ідею щодо нового продукту чи послуги. Тому організаціям слід напрацьовувати методику зворотного зв'язку, виявляючи думки споживачів щодо їх товару чи товарів-аналогів. Ідеї щодо вдосконалення технології виготовлення продукту можуть з'явитися завдяки ретельному моніторингу дій *конкурентів та інших фірм*, що діють на ринку. Вони навіть можуть послужити у якості концепції діяльності організації. Корисним джерелом нових ідей може бути і *діяльність урядів та законодавчих органів країн*, де організація здійснює свій бізнес. Наприклад, введення російським урядом нових митних тарифів на імпорт української карамелі послужило імпульсом для розробки нових її видів, які не підпадають під дію даного мита (зокрема, какаоовміщуючих сортів карамелі). Нарешті, одним із важливих джерел є *результати власних або запозичених досліджень і розробок*. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники.

= Методи вибору і реалізації рішення

Найперше слід підкреслити, що задача вибору оптимального рішення може бути вирішена лише за наявності декількох альтернативних. Забезпечення багатоваріантності як умови підвищення якості і ефективності управлінського рішення означає необхідність опрацювання не менше трьох організаційно-технічних варіантів виконання однієї і тієї ж функції досягнення поставленої мети. Наприклад, збільшення обсягу виробництва продукції можна досягти організацією роботи у кілька змін, придбанням додаткового обладнання чи розміщенням замовлення на іншому підприємстві. Завдання менеджера – вибрати такий варіант дій, який гарантував би найкращий результат при найменших витратах. При цьому паралельно необхідно вирішувати проблему забезпечення необхідного рівня якості. Отже, на етапі вибору рішення передусім визначаються *критерії вибору*, за якими здійснюватиметься оцінка запропонованих проектів. Якщо проблема є структурованою і може бути вирішена за допомогою математичного програмування, то найчастіше критерієм вибору є цільова функція, яку треба оптимізувати (наприклад, мінімум часу, максимум доходу). Цей метод є ефективним лише за наявності чітко сформульованої мети.

= Етап реалізації рішення

починається після його прийняття та схвалення. Методом доведення рішення до виконавців найчастіше є план реалізації, яким передбачається система заходів, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей. Часто такий план формується у

вигляді *мережного графіка*. У ньому вказується послідовність виконання робіт і їх тривалість, що дозволяє оптимізувати витрати часу на реалізацію управлінського рішення. Але такі графіки доцільно складати лише для складних рішень, у реалізації яких задіяно багато учасників. Реалізація простих рішень забезпечується методами прямого адміністрування, розпорядництва та економічними методами (через винагороду).

Велике значення для успішної ліквідації проблеми має застосування *методів контролю за реалізацією рішення*. З їх допомогою можна своєчасно виявити відхилення від наміченого плану дій або помітити недоліки самого рішення і внести у нього потрібні корективи. В залежності від змісту рішення корисними можуть бути методи фінансового контролю, оперативного контролю за виробництвом, контролю якості тощо.

На завершення слід сказати, що менеджери мусять добре знати переваги та недоліки різних методів прийняття рішень, розуміти, у яких ситуаціях вони можуть використовуватися, комбінувати їх, виділяти типові управлінські задачі ізастосовувати при їх вирішенні структуровані методи прийняття рішень, а також збагачувати арсенал методів власними розробками.

ЛЕКЦІЯ 15. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

План

1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення
2. Види організаційної ефективності
3. Критерії ефективності організаційної діяльності

1. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення

Одним з найголовніших завдань менеджменту як системи управління організацією є забезпечення ефективності її діяльності.

Ефективність організації (організаційна ефективність) – це її здатність існувати і досягати поставлених цілей із найвигіднішим співвідношенням результатів і витрат.

Зокрема, класична школа менеджменту основні зусилля спрямовувала на формування теорії наукового управління ресурсами, оскільки на початку XX століття ефективність вимірювалась здатністю економічної організації виготовляти продукцію з найменшими витратами. Тому серед принципів ефективного управління домінували раціональний розподіл праці, ієрархія, єдиновладдя, централізм (Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль та інші). На зміну школі наукового управління прийшла гуманістична школа, яка підвищення ефективності бачила у створенні кращих умов для реалізації працівниками фірми своїх здібностей та можливостей (школа людських відносин, поведінкова школа, теорія людських ресурсів). Своє бачення ефективності дала і соціально-технічна школа (Дж. Вудворд), яка вказала на прямий зв'язок між ефективністю та типом технології, що застосовується фірмою для виготовлення продукту.

Нарешті, в останні роки чи не найважливішим чинником підвищення ефективності діяльності організації вважається використання інформаційних технологій, які дають змогу значно прискорити процес прийняття управлінських рішень. Як бачимо, проблема підвищення ефективності діяльності організацій є наскільки актуальною, настільки ж і складною. На постсоціалістичному просторі вона ще ускладнюється тим, що прийоми і методи управління, до яких звикли менеджери старшого покоління, не відповідають новим умовам господарювання і менеджмент ототожнюється із вмінням «крутитися», а не діяти за певними правилами, які забезпечать успішну роботу малих і великих фірм, компаній, неприбуткових організацій тощо.

Таким чином, поняття «ефективність» може мати різне смислове навантаження для різних організацій. У своїй книзі «Ефективне управління» П. Друкер вказує, що економічне завдання будь-якої організації вирішується у трьох вимірах:

- 1) сьогоднішній бізнес треба зробити ефективним;
- 2) його потенціал має бути виявленим і реалізованим;
- 3) це має бути зроблено і для іншого бізнесу, який буде існувати у майбутньому.

Для того, щоб розв'язати будь-яку із цих неподільних задач, вимагається розуміння бізнесу як економічної системи, її здатності до ефективного функціонування і взаємозв'язку між доступними ресурсами і можливими результатами.

З огляду на це у економічній літературі виділяють три підходи до вивчення організаційної ефективності – *цільовий, системний та вибірковий*, на основі яких вибудовуються моделі ефективності менеджменту організації.

1. Цільовий підхід. Передбачає, що ефективність економічної організації визначається її здатністю досягати заздалегідь визначених цілей. Цільовий підхід використовує логіку цілей і засобів на основі визначення економічної науки відомого

англійського економіста Л. Робінса, який бачить предмет економічних досліджень у відносинах розподілу, заснованих на принципах теорії граничної корисності. Він розглядає економічну теорію в якості одного з розділів деякої загальної науки про раціональну діяльність, що досліджує людські вчинки як відношення між цілями й обмеженими засобами, що можуть мати альтернативне використання. Згідно з цільовим підходом, організації формуються деякими групами, які діють раціонально, щоб домогтися намічених цілей. Раціоналізм у діях зацікавлених груп полягає у тому, щоб обрати такий варіант використання наявних ресурсів, який би дозволив досягти встановлених цілей із найменшими витратами. При такому підході ефективність буде вимірюватися тим, чи змогла економічна організація досягти намічених цілей або у якій мірі вона просунулася у вказаному напрямку. Отже, даний підхід варто використовувати у тому разі, якщо цілі можуть бути чітко визначеними і прогрес, досягнутий у цьому напрямку, можна точно зафіксувати і виміряти.

Цільовий підхід є досить корисним з точки зору задоволення інтересів кожної із зацікавлених груп. Але він має свої недоліки, якщо розглядати організацію як цілісну систему, головною метою якої є забезпечення своєї життєдіяльності (існування). Досить часто інтереси окремих учасників організації суперечать інтересам інших, що проявляється, зокрема, у відсутності їх єдності при формулюванні стратегічних цілей (наприклад, у корпораціях). З іншого боку, у деяких випадках мотивація досягнення наміченого переважає раціоналізм у виборі засобів для цього, що призводить до надмірного витрачання ресурсів організації.

2. Системний підхід. Згідно з ним критерієм організаційної ефективності є її здатність до адаптації. Прихильники його віддають перевагу системним критеріям ефективності, тобто критеріям, що здатні *забезпечити внутрішню єдність і гарантувати виживання* організації у мінливому середовищі. Цей підхід зосереджує увагу на внутрішніх характеристиках організації і апелює швидше до засобів підтримки відносин між учасниками організації, ніж до цілей – внутрішній розподіл ресурсів, визначення ієрархічних залежностей, введення в дію правил взаємодії учасників займають тут центральне місце, а оцінка витрат відступає на другий план (не те, щоб їй не приділялось зовсім уваги, але швидше йдеться про неперевищення певного рівня витрат). Однак такий підхід більш придатний для оцінки ефективності так званих бюджетних організацій, що надають ті чи інші соціальні послуги або зайняті у системі життєзабезпечення держави (силові структури, органи державного управління тощо). Більше того, зосередження уваги на виживанні організації шляхом пристосування її до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, призводить до пасивного управління нею, сконцентрованого на її реакціях на ці зміни.

Недоліком системного підходу є й те, що зосередження на внутрішніх характеристиках організації потребує певного їх кількісного означення з тим, щоб можна було оцінити міру наближення тієї чи іншої характеристики до такої, яка вважається ідеальною. Але як, скажемо, об'єктивно оцінити ступінь згуртованості членів організації або міру раціональності ієрархічних стосунків чи механізму координації використання ресурсів? Намагання кількісно визначити всі формальні та неформальні характеристики організації можуть призвести до надмірного ускладнення процедури оцінки ефективності і зростання витрат, пов'язаних із таким оцінюванням. Разом з тим, це ще не гарантуватиме дійсно ефективної роботи організації.

3. Вибірковий підхід (на основі вибору «стратегічних складових»). Використовує для оцінки ефективності критерії, що відповідають «*стратегічним складовим*» організації (Р. Майлс, Г. Мінцберг). У цьому випадку відкидається ідея, що ефективність може бути оцінена на основі заздалегідь встановлених критеріїв чи одних лише системних характеристик. Беручи за основу гіпотезу задоволення (satisficing), запропоновану Г. Саймоном, цей підхід підкреслює той факт, що організація віддає перевагу критеріям, що дозволяють їй *забезпечувати мінімальний рівень задоволення* для її складових частин, чиї мотиви діяльності і цілі відрізняються. Якщо цей рівень не досягнутий, напруженість і конфлікти паралізують організацію,

роблять її неефективною. Ці складові можуть бути внутрішніми елементами організації (співробітники, менеджери, акціонери фірми) і зовнішніми (уряд чи місцеві органи влади, інші зацікавлені у діяльності фірми інституції). Важливо, щоб організація зуміла визначити, які із її складових слід вважати стратегічними. Отже, підхід до оцінки ефективності організації з точки зору задоволення інтересів її стратегічних складових потребує чіткого позиціювання цих інтересів і вибору та формулювання критеріїв, які б їм відповідали (наприклад, розміру прибутку, величини дивідендів, рівня рентабельності – для власників чи акціонерів; прибутку на вкладений капітал, показники ліквідності та фінансової стійкості – для кредитних організацій; розмір прибутку, величина заробітної плати – для персоналу фірми тощо). Кожен з підходів має певні переваги та недоліки, які більшою чи меншою мірою проявляються за різних умов. Це обумовлює доцільність гнучкості у виборі котрогось із них. Добрі результати може дати зважене і збалансоване поєднання усіх згаданих підходів, при якому недоліки одного могли б компенсуватися перевагами іншого. Але використання будь-якого із підходів потребує уточнення поняття організаційної ефективності з огляду на те, з врахуванням яких аспектів вона визначається.

2. Види організаційної ефективності

У науковій літературі пропонується розрізняти наступні аспекти організаційної ефективності:

- внутрішню ефективність – ефективність з точки зору використання внутрішніх можливостей організації (управління її внутрішніми ресурсами);
- зовнішню ефективність – ефективність з погляду використання зовнішніх можливостей організації. Дана складова великою мірою обумовлюється станом організаційного оточення, особливо його інституційними складовими, про що вже говорилося раніше;
- загальну ефективність – ефективність як сукупність двох її складових: внутрішньої і зовнішньої ефективності. Висока загальна ефективність досягається за рахунок гнучкої системи управління організацією, яка дає змогу оперативно перерозподіляти її ресурси відповідно до так званих «викликів» зовнішнього середовища;
- ринкову ефективність, яка показує, наскільки повно організація задовольняє потреби споживачів порівняно з альтернативними способами їхнього задоволення ;
- цільову, чи стратегічну ефективність, яка відображає ступінь досягнення цілей організації;
- витратну або тактичну (оперативну) ефективність, яка відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства;
- ефективність інноваційного проекту, яка характеризується системою показників, що відображають співвідношення витрат і результатів, пов'язаних із його реалізацією. Про ці показники мова йтиме пізніше.

Розглянемо детальніше способи визначення деяких із видів організаційної ефективності.

Загальна ефективність організації. Вона досягається у результаті комбінації двох її складових – внутрішньої та зовнішньої,

Поза всякими сумнівами, *внутрішня ефективність* організації впливає на її конкурентоспроможність, здатність утримувати і зміцнювати свої ринкові позиції. Це давно зрозуміли японські фірми, завдяки чому вони витісняють зі світового ринку американських чи західноєвропейських конкурентів, навіть за умов введення урядом останніх низки протекціоністських заходів. Але досить часто вищий менеджмент вітчизняних підприємств надає більшого значення не забезпеченню внутрішньої ефективності, а формуванню умов, що дозволяють їхнім підприємствам зайняти

привілейоване, і внаслідок цього, панівне становище на ринку (зокрема, через систему пільг в оподаткуванні чи кредитуванні або завдяки створенню квазімонопольних структур, наприклад, таких як житлово-комунальні служби, енергорозподільчі компанії тощо).

Ринкова ефективність. Враховує те, що будь-яка організаційна діяльність націлена на задоволення потреб ринку (сукупності споживачів). Невміння пристосувати організацію, її працівників, технологію до змін у структурі попиту спричиняє її низьку загальну ефективність. У даному разі менеджмент має спрямувати свої зусилля на оновлення основних засад діяльності (розробки іншої концепції бізнесу; вибору нової стратегії; переосмислення стосунків між керівниками та персоналом тощо). Досить часто орієнтація фірми на задоволення існуючих потреб споживачів призводить до втрати фірмою динаміки розвитку, до накопичення ресурсів, які можуть стати непотрібними внаслідок несподіваної зміни у вподобаннях покупців. Для того, щоб забезпечити стабільно високу ринкову ефективність, сучасний менеджмент радить звертати увагу не стільки на звичне коло споживачів, скільки на тих, хто не є споживачами, але може ними стати, якщо фірма приділятиме належну увагу вивченню їх запитів.

Таким чином, ринкова ефективність організацій залежить від її здатності своєчасно реагувати на зміни у запитах і вподобаннях споживачів, а це означає, що її неможливо досягти без систематичної і цілеспрямованої інноваційної діяльності щодо формування нових способів задоволення потреб споживачів.

Стратегічна ефективність. Відноситься до категорій стратегічного управління і відображає здатність організації реалізувати вибрану стратегію, яка впливає з її соціально-економічного призначення у існуючій економічній системі. Для її визначення використовують три групи показників. Перша відбиває стан попиту у виді потенційно можливих темпів його росту; друга характеризує динаміку економічних цілей підприємства (темпи росту обсягу продажу, прибутку, рентабельності вкладень тощо); третя – динаміку групових цілей (ріст дивідендів, заробітної плати, числа робочих місць).

У випадку, якщо стратегічні цілі встановлюються для децентралізованих організацій, ефективність їхніх структурних одиниць може оцінюватися наступними показниками:

- для «центрів прибутків» – за відповідністю отриманих прибутків розрахунковим значенням (з урахуванням внутрішніх економічних зв'язків), або у разі самостійного обслуговування певної стратегічної зони господарювання – за комерційним прибутком;
- для «центрів реалізації» – за обсягами реалізації з урахуванням витрат на неї та одержаним доходом;
- для «центрів інвестицій» – за рівнем рентабельності, що розраховується відносно інвестиційного капіталу.

Оперативна ефективність. У сучасному бізнесі пов'язується з управлінням ресурсами і відображає економічність способів перетворення ресурсів у процесі виробничої діяльності підприємства. Використовується як синонім постійної раціоналізації процесу виробництва продукції з метою мінімізації витрат. Однак проблема полягає в тому, що у прагненні підвищити оперативну ефективність організації керівництво інколи забуває про її стратегічні цілі, тому вимоги оперативної ефективності часто суперечать задачам забезпечення привабливості товарів та послуг для споживачів. Отже, організаційна ефективність може описуватися різною системою координат, тому єдиного критерію, за допомогою якого можна було б її визначити, немає. Залежно від мети оцінювання організаційної ефективності, слід визначати критерії, за якими можна було б здійснити оцінку якомога повніше.

3. Критерії ефективності організаційної діяльності

Вибір точних економічних критеріїв, що дозволяють оцінити результати

діяльності організацій і порівняти організації між собою, – це вкрай складне завдання. Теорія і практика менеджменту досі не створили єдиної і цілісної методології оцінки організаційної ефективності.

Зокрема, досить тривалий час у якості критерію ефективності використовувався критерій прибутковості як найбільш простий. Однак досить багато організацій не є прибутковими і тим не менш займають свою нішу на ринку. Значно ближчим до істини є цільовий підхід, який враховує, що кожна організація є цілеспрямованою системою, головною метою її є досягнення заздалегідь визначених цілей. Тому при оцінюванні організаційної ефективності необхідно говорити про низку параметрів ефективності, які відображають міру (ступінь) наближення організації до бажаного стану.

Параметри ефективності – це найважливіші параметри функціонування системи, що дозволяють оцінити якість вирішення проблеми і досягнення поставлених перед системою цілей. Вони вказують, наскільки реальний стан системи відповідає уявленню про те, якою вона має бути у спроектованих умовах діяльності. При виборі складу параметрів ефективності враховують те, заради чого створена система, тому для економічної організації параметрами ефективності можуть бути: вартість і (чи) тривалість створення; доход, прибуток (збитки) за фіксований період тощо. Для некомерційної організації важливо оцінити, якою мірою її діяльність дозволяє вирішити наявну проблему (забезпечити належний рівень освіти, охорони здоров'я тощо).

Таким чином, формування критеріїв ефективності організації залежить від того, з якою метою вона створюється. В залежності від кількості параметрів оптимізації говорять про монокритеріальний і полікритеріальний підхід. При монокритеріальному підході оптимізують (максимізують чи мінімізують) один з параметрів ефективності (наприклад, прибуток). При полікритеріальному підході здійснюється оптимізація декількох параметрів ефективності. Така оптимізація передбачає, що деякі із визначених параметрів можуть бути на прийнятному рівні (не нижче певної величини), зате інші повинні прямувати до максимуму чи мінімуму (наприклад, максимально можлива частка ринку за наявних техніко-технологічних умов і прийнятного рівня рентабельності). Полікритеріальним підходом мають керуватися менеджери для того, щоб підтримувати усі підсистеми організації на такому рівні, який би забезпечував її життєдіяльність. Проте застосування такого підходу вимагає від менеджерів розуміння особливостей здійснення конкретного бізнесу для чіткого розмежування головних і другорядних чинників, які впливають на його перебіг (стан).

Результативність та ефективність системи менеджменту. Показники ефективності управління

Оцінювання системи менеджменту можливе за критеріями результативності та ефективності.

Результативність системи менеджменту – це її здатність виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація управлінських функцій забезпечується через:

- механізм внутрішньої координації;
- процедури стимулювання;
- систему інформаційного забезпечення;
- структуру прийняття рішень.

Так, *внутрішня координація* здійснюється через механізм розподілу влади і делегування повноважень відповідно до сформованої структури управління, що забезпечує належну гнучкість фірми і її здатність координувати дії багатьох людей відповідно до встановлених цілей. Ефективні *процедури стимулювання* дозволяють ідентифікувати потреби та інтереси людей та розробити такий механізм їх задоволення, який би спрямовував зусилля та дії працівників організації на досягнення загальних цілей. Система *інформаційного забезпечення* має давати змогу

менеджерам своєчасно розпізнавати проблему чи виявляти нові можливості, що з'явилися у фірми внаслідок зміни умов господарювання, а *структура прийняття рішень* мусить забезпечувати оперативне і кваліфіковане опрацювання інформації з метою розробки і реалізації адекватної ситуації рішення, яке б дозволило найкращим чином використати її потенціал.

Ефективність системи менеджменту – це показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації.

Отже, система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління.

Чим меншими є ці витрати з розрахунку на одиницю продукції, тим ефективнішою вважається система менеджменту підприємства.

До кількісних показників ефективності системи управління доцільно віднести і економію живої та уречевленої праці у системі управління, яка проявляється у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Це сприяє зменшенню кількості зайнятих у апараті управління.

**Програмові вимоги з дисципліни
«Менеджмент готельно-ресторанного господарства»**

1. Суть понять «управління» та «менеджмент».
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності
3. Історичні етапи розвитку менеджменту.
4. Еволюція управлінської думки
5. Мотиваційна природа методів менеджменту.
6. Класифікація методів менеджменту, їх взаємозв'язок.
7. Економічні методи менеджменту, їх значення та напрями використання в закладах готельно-ресторанного господарства.
8. Закони, закономірності та принципи менеджменту. Рівні управління.
9. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи менеджменту.
10. Цілі, задачі та форми використання соціально-психологічних методів менеджменту в закладах готельно-ресторанного господарства.
11. Класифікація функцій менеджменту.
12. Основні (загальні) та спеціальні функції менеджменту, їх взаємозв'язок.
13. Сутність і зміст функції планування й прогнозування.
14. Методологія і етапи стратегічного планування в закладах готельно-ресторанного господарства.
15. Види внутріфірмового планування і система планів підприємства.
16. Розробка стратегії підприємства готельно-ресторанного господарства: формулювання місії і цілей; аналіз зовнішнього середовища; аналіз сильних і слабких сторін.
17. Поняття «мета» в управлінні та класифікація цілей організації.
18. Переваги й недоліки управління за цілями.
19. Функція організації як базисна функція менеджменту, її зміст та напрями реалізації.
20. Формування підрозділів організаційної структури.
21. Поняття організаційної структури і принципи її побудови.
22. Централізація і децентралізація при побудові організаційної структури.
23. Визначення обов'язків і повноважень.
24. Чинники, що впливають на побудову організаційної структури.
25. Поняття і роль мотивації в менеджменті.
26. Потреби і винагороди, мотиви і стимули.
27. Підходи до мотивації з погляду змісту потреб.
28. Дослідження А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга.
29. Процесуальний підхід до мотивації.
30. Мотиваційні теорії підтримки бажаної поведінки.
31. Проблеми формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві.
32. Методи регулювання поведінки людей: позитивна підтримка, негативна підтримка, покарання та ігнорування.
33. Поняття керівництва та лідерства.
34. Влада керівника, її форми та джерела.
35. Чинники та обставини, що формують ефективного керівника.
36. Особисті риси лідера.
37. Стили керівництва та типи менеджерів.
38. Ситуаційні фактори лідерства.
39. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера.
40. Теорія життєвого циклу П. Герсі та К. Бланшара.
41. Теорія «шлях-мета» Р. Хауза і Т. Мітчела.
42. Органи зовнішнього і внутрішнього контролю за діяльністю підприємств готельно-ресторанного господарства.

43. Поняття контролю та його місце у системі управління підприємства готельно-ресторанного господарства.
44. Сфери і види управлінського контролю.
45. Етапи та модель процесу контролю на підприємствах готельно-ресторанного господарства.
46. Система контролю та умови її ефективного функціонування.
47. Поняття комунікації та її роль у системі управління.
48. Процес комунікації: модель; основні етапи та елементи.
49. Модель комунікаційного процесу, її елементи та етапи.
50. Методи комунікації та комунікаційні канали – їх переваги, недоліки і сфери ефективного використання.
51. Комунікаційні канали та сфери їх ефективного використання.
52. Види та характеристика організаційних комунікацій. Формальні та неформальні комунікації.
53. Місце прийняття рішень у процесі управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства
54. Класифікація управлінських рішень. Запрограмовані та незапрограмовані рішення
55. Технологія прийняття управлінського рішення
56. Методи прийняття управлінських рішень
57. Методи розробки варіантів управлінських рішень: експертної оцінки, моделювання, «мозкового штурму», порівняння.
58. Сутність організаційної ефективності і підходи до її визначення.
59. Види організаційної ефективності: внутрішня, зовнішня, загальна, стратегічна, ринкова, оперативна.
60. Підходи до визначення організаційної ефективності: цільовий, системний, вибірковий.

**Примірні тести з дисципліни
«Менеджмент готельно-ресторанного господарства»**

1. Що слід розуміти під терміном «менеджмент»?
Термін «менеджмент» означає керування якоюсь системою.
Під терміном «менеджмент» розуміють управління якоюсь соціально-економічною системою (підприємством).
Термін «менеджмент» означає управління будь-чим.
Термін «менеджмент» означає постійно контролювати діяльність персоналу в організації.
2. Залежно від рівня управління виділяють менеджерів:
Вищого, середнього, нижчого і найнижчого рівнів.
Вищого, середнього і нижчого рівнів.
Вищого і середнього рівнів.
Вищого і найнижчого рівнів.
3. Що означає термін «менеджмент» і з якої мови він походить?
З латинської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою.
З німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
З англійської мови і означає керувати, завідувати будь-чим.
З російської і означає завідувати будь-чим.
4. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт управління?
Партнерство та одностороннє.
Спільне місце їх діяльності.
Спільна мета діяльності.
Спільне бажання отримувати прибутки.
5. Визначте, що таке об'єкт управління?
Людина чи група людей, якими управляють.
Апарат управління.
Люди, які займаються управлінням.
Люди, які виконують певні завдання.
6. Що означає термін «менеджер»?
Менеджер - це організатор колективу.
Менеджер - це керівник трудового колективу.
Менеджер - це керівник, який добре знає економіку.
Менеджер - це професійний керівник, який добре орієнтується в ринкових відносинах.
7. Що таке процесний підхід в менеджменті?
Сукупність безперервних взаємопов'язаних дій, які виконуються в певній послідовності.
Сукупність безперервних операцій і процедур.
Безперервне виконання операцій і процедур.
Безперервне виконання планових завдань.
8. Що таке системний підхід в менеджменті?
Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин).
Сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації.
Сукупність взаємодіючих частин в організації.

Сукупність суб'єкта і об'єкта управління.

9. Що таке ситуаційний підхід в менеджменті ?

Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації.

Підбір прийомів менеджменту для розв'язання конкретних управлінських ситуацій.

Прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань.

Прийоми для досягнення цілей організації.

10. Що є об'єктом вивчення менеджменту?

Окремі підрозділи організації.

Фінансові процеси.

Матеріальні процеси.

Організації та процеси, які в них здійснюються.

10. Найвідомішим представником адміністративної (класичної) школи управління є:

Ф. Тейлор.

А. Файоль.

Е. Мейо.

М. Фоллет.

11. Фахівці в галузі менеджменту вважають, що управління існує:

З того часу, коли з'явилися перші організації.

З того часу, коли з'явилися гроші.

З того часу, коли утворилася Київська Русь.

З того часу, коли виникла потреба у розподілі функцій управління.

12. Як слід розуміти ситуацію у менеджменті організації?

Конкретний набір обставин, які впливають на організацію у даний час.

Набір певних обставин.

Набір проблем у даний час.

Обставини, які не дозволяють ефективно здійснювати певний вид діяльності.

13. Коли почав формуватися менеджмент як галузь управлінських знань?

У першій половині XVIII ст.

У першій половині XVI ст.

У другій половині XVIII ст.

У другій половині XV ст.

14. Що слід розуміти під принципами менеджменту?

Вихідні положення, за допомогою яких вирішуються виробничі завдання.

Норми поведінки людей в процесі виконання своїх функцій.

Правила, вихідні положення і норми поведінки, якими керуються органи управління в процесі управління системами.

Положення про діяльність органів управління.

15. В організаційно-розпорядчих методах менеджменту реалізується:

Організаційний вплив.

Розпорядчий вплив.

Адміністративний вплив.

Функція організації, яка передбачає організаційний і розпорядчий вплив.

16. Економічні методи менеджменту ґрунтуються на використанні:

Економічних інтересів кожної особи.
Економічних інтересів колективу і особи.
Матеріальних інтересів тільки колективу.
Матеріальних інтересів тільки особи.

17. Методи менеджменту - це:
Форма впливу на людей для отримання великих прибутків.
Засіб впливу на персонал.
Засоби впливу на об'єкти управління.
Засоби впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення певних цілей.

18. На чому засновані методи менеджменту?
На основі нормативних актів управління.
На дії об'єктивних законів розвитку суспільного виробництва.
На основі діючих законів України.
На основі статуту підприємства.

19. Під впливом чого змінюються методи менеджменту?
Під впливом досвіду ефективного господарювання.
Під впливом змін умов діяльності організації.
Під впливом розвитку економіки країни.
Під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання.

20. Яким методам управління організаціями належить провідна роль в сучасних умовах господарювання ?
Економічним.
Соціально-психологічним.
Організаційно-розпорядчим.
Розпорядчим.

21. З якою метою використовується моральне стимулювання персоналу як метод менеджменту?
Для заохочення трудової активності управлінського персоналу.
Для заохочення трудової та соціальної активності колективів, груп, окремих працівників.
Для заохочення соціальної активності працівників.
Для заохочення окремих груп працівників.

22. Що таке наказ?
Розпорядчо-правовий документ, який видається керівниками та спеціалістами організації.
Акт управління.
Документ, який видається заступником керівника підприємства.
Розпорядчо-правовий документ, який видається керівником організації.

23. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту?
Сукупність заходів впливу на поведінку трудових колективів.
Сукупність конкретних заходів впливу на процеси формування трудових колективів, їх розвиток, поведінку, структуру зв'язків.
Сукупність заходів, які сприяють всебічному розвитку окремих працівників.
Сукупність заходів впливу на поведінку окремих працівників.

24. На яких відносинах ґрунтується застосування розпорядчих методів управління ?
Неформальних стосунках.
Відносинах координації.
Формальних зв'язках.
Відносинах субординації.
25. Що відноситься до методів морального стимулювання ?
Видача туристичних путівок.
Подяка за хорошу роботу, офіційне чи неофіційне визнання професійної досконалості працівника.
Підбадьорення та поблажливість у випадках притягнення до відповідальності.
Видача грамот та похвальних листів.
26. Економічні методи менеджменту - це:
Методи, що ґрунтуються на використанні таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку та відповідальності.
Засоби впливу на колектив і окремих його працівників, які ґрунтуються на використанні об'єктивних відносин між ними.
Засоби владного впливу на колектив та окрему особу.
Методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих членів.
27. Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?
Реакція на соціальні проблеми суспільства.
Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.
Відповідне реагування організації на проблеми суспільства.
Реакція на економічні проблеми суспільства країни.
28. Вважається, що соціальна відповідальність в менеджменті включає такі основні форми:
За чистоту навколишнього середовища; за чесність ведення бізнесу; за надання благодійної допомоги.
Перед споживачами; за чесність ведення бізнесу, за високий рівень життя працівників фірми.
Перед суспільством; за чистоту навколишнього середовища; перед споживачами; перед найнятими працівниками.
Перед найманими працівниками; за надання благодійної допомоги, за повну сплату податків.
29. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління?
Організація, планування, контроль, мотивація.
Планування, організація, контроль, мотивація.
Планування, організація, мотивація, контроль.
Організація, контроль, мотивація, планування.
30. На що переважно спрямовані функції менеджменту?
На досягнення певної мети організації,
На виконання виробничих завдань.
На досягнення відповідних економічних та соціальних показників в діяльності організації.
На досягнення запланованих прибутків.
31. До числа основних загальних функцій менеджменту не відносяться:

Планування.
Кредитування.
Організацію, мотивацію.
Контроль.

32. Що мається на увазі під поняттям «функція планування»?
Встановлення цілей та завдань розвитку об'єктів управління, визначення шляхів та засобів їх досягнення.
Встановлення цілей організації.
Визначення шляхів і засобів виконання завдань.
Визначення способів досягнення цілей організації.

33. Що слід розуміти під поняттям «функція мотивації»?
Процес досягнення поставлених перед адміністрацією цілей.
Спонування себе до ефективної діяльності.
Процес спонування себе та інших до ефективної діяльності і досягнення поставлених перед організацією цілей.
Спосіб впливу на персонал з метою досягнення цілей.

34. Що забезпечує управлінська «функція мотивація» ?
Досягнення особистих цілей.
Спонування працівників до ефективного виконання поставлених завдань.
Виконання прийнятних управлінських рішень.
Забезпечення безперечного впливу на підлеглого.

35. Коли здійснюється поточний контроль в організації?
Після виконання певних робіт.
До фактичного початку виконання певних робіт.
У ході проведення певних робіт.
Тоді, коли зручно керівникові.

36. Коли здійснюється заключний контроль в організації?
До фактичного виконання робіт.
Після виконання запланованих робіт.
У ході проведення певних робіт.
Тоді, коли зручно керівникові.

37. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:
Тактику, правила, бюджети.
Тактику, стратегію і правила.
Бюджети, тактику і стратегію.
Правила, тактику і стратегію.

38. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:
Сильні сторони своїх конкурентів.
Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.
Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
Сильні сторони конкурентів.

39. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:
Вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів.
Оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації.
Вивчати зміни, які відбуваються.

Вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

40. Планування - це:

Розроблення можливих варіантів існування організації.

Один із засобів, за допомогою якого забезпечується єдиний напрямок зусиль членів організації для досягнення її цілей.

Розроблення завдань для підлеглих.

Аналіз можливих змін в діяльності організації.

41. Стратегічне планування включає:

Вибір стратегії.

Вибір альтернатив.

Визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.

Визначення місії.

42. Довгострокові та перспективні плани розробляються найчастіше строком на:
3-5 років.

5 і більше років.

1 рік.

Півріччя, квартал, місяць, тиждень.

43. Короткострокові плани розробляються строком на:

5 і більше років.

3-5 років.

1 рік.

2 роки.

44. Що слід розуміти під організаційною структурою управління?

Склад ланок управління організацією.

Супідрядність управлінських взаємозалежних ланок управління.

Склад підрозділів управління.

Склад і супідрядність взаємозв'язаних управлінських ланок, які забезпечують здійснення функцій і завдань управління організацією.

45. Процесуальні концепції мотивації працівників організацій враховують:

Групову поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.

Індивідуальну поведінку людей в процесі виконання своїх функцій.

Поведінку окремих працівників в процесі виконання своїх функцій.

Поведінку всіх працівників організації.

46. Теорія мотивації персоналу розглядає дві основні групи концепцій мотивації:

Змістовні і організаційні.

Змістовні і процесуальні.

Процесуальні і матеріально-грошові.

Змістовні і грошові.

47. Основною формою матеріального стимулювання персоналу організації є:

Премії.

Премії та цінні подарунки.

Цінні подарунки та заробітна плата.

Заробітна плата.

48. Мотивація базується на:
Потребах і самовираженні.
Потребах і винагородах.
Винагородах і задоволенні окремих людей.
Задоволенні всіх людей.

49. Потреби бувають:
Первинні і внутрішні.
Внутрішні і вторинні.
Первинні, вторинні, внутрішні і зовнішні.
Внутрішні і зовнішні.

50. До первинних потреб відносяться:
Психологічні.
Фізіологічні.
Економічні.
Матеріальні.

51. Теорія мотивації Мак-Клелланда передбачає враховувати такі основні потреби:
Влади і причетності.
Успіху і влади.
Влади, успіху, причетності.
Влади і економічної зацікавленості.

38. Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на:
Гігієнічні та економічні.
Економічні і психологічні.
Гігієнічні та психологічні.
Гігієнічні та мотиваційні.

39. До процесійних теорій мотивації відносяться:
Теорія очікувань Врума і Маслоу.
Теорія очікувань Врума, теорія справедливості, процесійна теорія Портера і Лоурела.
Теорія Туган-Барановського.
Теорія Маслоу.

40. Теорія очікувань базується на:
Очікуванні визнання заслуг з боку керівника.
Очікуванні появи якоїсь події.
Очікуванні підвищення посадового окладу.
Очікуванні підвищення.

41. До зовнішніх потреб відносяться:
Зарплата і службове авто.
Зарплата, кар'єра, додаткова відпустка тощо.
Службове авто і кар'єра.
Зарплата і додаткова відпустка.

42. До змістових теорій мотивації відносяться:
Теорія Герцберга і Маслоу.
Теорія Туган-Барановського і Маслоу.
Теорія Мак-Клелланда і Маслоу.
Теорія Туган-Барановського, Маслоу, Мак-Клелланда., Герцберга.

43. Що слід розуміти під терміном «потреба»?

Відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь.

Відчуття нестачі чого-небудь

Відчуття психологічної нестачі чого-небудь.

Відчуття фізіологічної та матеріальної нестачі чого-небудь.

44. Коли історично виникли питання мотивації праці?

З часів виникнення грошей.

З часів виникнення організацій.

З часів виникнення керівника організації.

З часів зародження організованого виробництва.

45. Чому необхідно здійснювати контроль за виконанням управлінських рішень?

Тому, що є працівники, які безвідповідально відносяться до своїх обов'язків.

Щоб своєчасно виявити відхилення у виконанні рішень і вжити відповідних заходів.

Щоб виконавці боялись і добре їх виконували.

Щоб виконавці своєчасно виконували завдання.

46. Коли здійснюється попередній контроль в організації?

У період виконання запланованих робіт.

До фактичного початку виконання певних робіт.

Після виконання запланованих робіт.

У період виконання окремих робіт.

47. Коли здійснюється поточний контроль в організації?

У ході проведення певних робіт.

Після виконання певних робіт.

До фактичного початку виконання певних робіт.

У ході проведення і виконання всіх запланованих робіт.

48. Коли здійснюється заключний контроль в організації?

До фактичного початку виконання робіт.

У ході проведення певних робіт.

Після виконання запланованих робіт.

В ході проведення і після виконання всіх робіт.

49. Основними завданнями контролю є:

Забезпечення виконання відповідних виробничих завдань.

Забезпечення досягнення місії і цілей організації.

Забезпечення досягнення запланованого прибутку.

Забезпечення постійного розвитку організації.

50. Які існують види контролю?

Попередній і заключний.

Попередній і поточний.

Поточний і заключний.

Попередній, поточний і заключний.

51. Контроль має бути:

Об'єктивним і гласним.

Гласним і дійовим.

Об'єктивним, діловим, ефективним, систематичним і гласним.

Ефективним.

52. Контроль - це:

Вид управлінської діяльності щодо забезпечення виконання певних завдань та досягнення цілей організації.

Вид людської діяльності.

Спостереження за роботою персоналу організації.

Спостереження за виконанням персоналом окремих завдань.

53. Як здійснюється поточний контроль в організації?

Шляхом заслуховування працівників організації на виробничих нарадах.

Шляхом спостереження за роботою працівників.

Через систему зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами.

Шляхом доповідей на зборах і нарадах.

54. Хто має здійснювати контроль за виконанням поставлених завдань перед колективом?

Спеціалісти.

Робітники.

Керівники.

Окремі керівники.

55. Хто видає письмові накази організації?

Заступники керівника.

Керівник організації, а в разі його відсутності - відповідні заступники.

Менеджери підрозділів організації.

Спеціалісти та менеджер.

56. Стратегія організації - це:

Всебічний комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.

Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.

План реалізації цілей.

Поточні плани для досягнення цілей.

57. У стратегії організації найчастіше розглядають такі основні елементи:

Споживачів продукції та її виробників.

Виробників і споживачів продукції.

Виробників та конкурентів.

Споживачів (покупців) продукції та конкурентів.

58. Лідерство у менеджменті - це:

Здатність впливати на індивідумів і групи людей з метою досягнення цілей організації.

Здатність управляти персоналом організації для досягнення її цілей.

Здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації.

Здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків.

59. Найважливішим джерелом інформації для менеджера є :

Спілкування з провідними спеціалістами для отримання даних про виконання завдань.

Спілкування з персоналом для отримання відповідних даних про стан об'єкту управління.

Спілкування з підлеглими для отримання даних про стан виконання основних завдань.

Спілкування з робітниками і спеціалістами для отримання даних про їх рівень задоволеності працею.

60. Що таке соціальна відповідальність у менеджменті?

Реакція на соціальні проблеми суспільства.

Добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації.

Відповідне реагування організації на проблеми суспільства.

Реакція на економічні проблеми суспільства країни.

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

КОТЕНКО Р.М.

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА
(для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»)

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку 28.02.2023 року. Формат друку 60х90_{1/16}. Ум. друк. арк. – 29,0. Замовлення № _____. Наклад 100 прим.

Друкарня «Фоліант» (СПДФО «Віконська О.В.»),
м. Івано-Франківськ, вул. Старозамкова, 2, тел. (0342) 50-21-65,
e-mail: Foliant.drukarnja@gmail.com,
www.foliant.if.ua