

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. Г. КОРОЛЕНКА**

С. В. СТЕПАНЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

**Полтава
2021**

УДК 005(075.8)
С79

Рекомендовано до видання ученою радою Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка 25 листопада 2021 р., протокол № 5.

Рецензенти

О. В. Дорофєєв, доктор економічних наук, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

А. В. Ткаченко, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І. А. Зязюна Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка

Степаненко С. В.

С79 Менеджмент : навч. посіб. – Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2021. –158 с.

У посібнику розглядаються питання сутності та еволюції менеджменту, особливості здійснення управлінських функцій у бізнесовій діяльності, основні засади керівництва і лідерства, методи та алгоритми прийняття управлінських рішень та розв'язання типових виробничих і господарських ситуацій, основи самоуправління та самовдосконалення менеджера, ключові напрями управління персоналом в організації тощо.

Посібник буде корисним для викладачів, студентів, аспірантів, а також для менеджерів-практиків.

УДК 005(075.8)

ЗМІСТ

	ВСТУП	4
<i>Тема 1</i>	Сутність та еволюція менеджменту	5
<i>Тема 2.</i>	Організація в системі управління	20
<i>Тема 3.</i>	Функції менеджменту	34
<i>Тема 4.</i>	Інформація і комунікації в менеджменті	58
<i>Тема 5.</i>	Керівництво та лідерство в організації	72
<i>Тема 6.</i>	Конфлікти та стреси як об'єкт керівництва	87
<i>Тема 7.</i>	Процес прийняття рішень у менеджменті	111
<i>Тема 8.</i>	Формування особистості менеджера	123
<i>Тема 9.</i>	Управління персоналом у системі сучасного менеджменту	135
	ЛІТЕРАТУРА	157

ВСТУП

Важливість вивчення навчальної дисципліни “Менеджмент” обумовлена рядом причин. По-перше, сучасний розвиток економіки України вимагає вивчення новітніх форм і методів управління на рівні основної ланки – підприємства. Теоретичне осмислення і практичне використання такого досвіду є одним із першочергових завдань системи освіти. Широкий вихід вітчизняних підприємств на світові ринки обумовлює необхідність глибокого вивчення теорії і практики менеджменту. По-друге, впровадження науки менеджменту у виробничо-господарську діяльність вітчизняних підприємств може і має стати ефективним важелем та інструментом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції, економічного піднесення країни.

Засвоєння теоретичних основ управління дає можливість у перспективі оволодіти культурою і мистецтвом управління колективом, набути навиків управлінського мислення, умінь аналізувати складні процеси і явища, що відбуваються у процесі керівництва.

Метою даного навчального посібника є надання студентам опорних знань з основних проблем управлінської науки. Опанування матеріалом посібника дасть змогу читачу вивчити категоріальний апарат сучасної науки менеджменту, з'ясувати головні відмінності в теоретичній спадщині представників різних напрямів управлінської науки, оволодіти основними методами та прийомами управління, визначити особливості здійснення управлінських функцій у бізнесовій діяльності, з'ясувати основні засади керівництва і лідерства, застосувати методи та алгоритми прийняття управлінських рішень для розв'язання типових виробничих і господарських ситуацій, використати набуті знання для самоуправління та самовдосконалення в управлінській діяльності тощо.

Структурно посібник можна поділити на два блоки:

1. Основи теорії менеджменту: сутність та основні етапи розвитку менеджменту, роль організації в системі управління, загальні функції менеджменту (планування, організація, мотивація і контроль).

2. Організація управління: інформація і комунікації в менеджменті, керівництво та лідерство в організації, управління конфліктами та стресами, прийняття рішень у менеджменті, формування особистості менеджера, управління персоналом у системі сучасного менеджменту.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність понять “управління” та “менеджмент”
2. Мета, завдання та структура сучасного менеджменту
3. Історичні етапи розвитку менеджменту
 - 3.1. Школа наукового управління
 - 3.2. Класична (адміністративна) школа управління
 - 3.3. Школа людських відносин
 - 3.4. Сучасний етап розвитку управлінської науки
4. Методи управління

1. Сутність понять “управління” та “менеджмент”

Із поглибленням суспільного поділу праці та спеціалізацією виробництва виникла об’єктивна потреба у виокремленні функції управління як особливої сфери діяльності, спрямованої на організацію та координування групової та колективної діяльності людей. Отже, виникнення та розвиток управлінської діяльності є об’єктивним, необхідним наслідком перетворення індивідуальних виробничих процесів у колективну суспільну працю.

Управління – це цілеспрямована дія на об’єкт із метою зміни його стану або поведінки відповідно до певних обставин. Управляти (керувати) можна як живими, так і неживими об’єктами, наприклад, автомобілем, конвеєром, технологією тощо.

Поряд із поняттям “управління” сьогодні у наш словниковий запас увійшов термін “менеджмент”. Менеджмент є складовою частиною управління. По-перше, він реалізується лише людьми, керівниками, тоді як управління можливе й за допомогою технічних засобів (роботів, електронних систем, наприклад, коли мова йде про управління певним технологічним процесом, машиною тощо). По-друге, він передбачає цілеспрямовану вплив на живі об’єкти – на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Отже, якщо управляти можна всіма елементами виробництва, то керувати можна лише людьми, персоналом. Тому, якщо ми вживаємо термін "управління" стосовно людей, персоналу, то ми повинні розуміти в такому випадку не все управління в широкому змісті цього слова, а лише менеджмент як складову частину управління, або управління у вузькому розумінні цього слова. Звідси стає зрозуміло, чому часто в поняття “управління” та “менеджмент” укладався однаковий зміст, адже у певній частині вони є синонімічними.

У зарубіжній літературі існує чимало визначень менеджменту, які об’єднані спільною основою – людськими стосунками у процесі праці, організаторськими здібностями керівників, побудовою органів управління підприємствами, організаціями. Підходи, що найчастіше використовуються при визначенні сутності та змісту менеджменту, можна звести до наступних:

1) Менеджмент – це *особливий вид людської діяльності*, спрямований на досягнення визначеної мети або цілей організації.

2) Менеджмент – це *процес*, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти управляють організацією, займаються постановкою її мети та розробкою способів досягнення цієї мети.

3) Менеджмент – це *ієрархічна організаційна структура*, адміністративний апарат, в межах якого реалізуються функції управління.

4) Менеджмент – це *категорія людей*, зайнятих управлінням. У цьому розумінні на західних підприємствах розрізняють: а) *топ-менеджмент*, тобто вищу ланку керівництва (генеральний директор та інші члени управління); б) *мідл-менеджмент* – середню ланку керівництва (керівники самостійних відділів); в) *ловел-менеджмент* – низову ланку керівництва (керівники інших підрозділів).

5) Менеджмент – це наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми. Як наука менеджмент має певні особливості: а) це міждисциплінарна наука, яка включає теорії і концепції філософії, психології, психофізіології, соціології, економічної теорії, історії, правознавства, стратегії (військової справи), теорії систем тощо; б) це практична дисципліна, яка має прикладний характер і виражається у діях і вчинках людини; в) теоретична складова менеджменту знаходить свою перевірку на практиці, тобто основним критерієм достовірності та практичної значущості теоретичних концепцій є успішна діяльність організацій, які використовують ці концепції у своїй роботі.

б) Менеджмент – це мистецтво управління людьми, що залежить від морально-психологічних якостей керівника, рівня його знань тощо. Варто зазначити, що оскільки ключовим елементом управлінської діяльності є люди, для менеджменту (як процесу) характерним є високий ступінь невизначеності. Тобто, у менеджменті немає і не може бути суворо визначених правил і алгоритмів – кожне рішення, кожен крок управлінця визначаються його особистісними характеристиками й контекстом кожної конкретної ситуації. Саме це пов'язує менеджмент із мистецтвом.

Таким чином, узагальнюючи різноманітні складові поняття “менеджмент”, можна прийти до наступного визначення його суті:

Менеджмент - це складова процесу управління, яка забезпечує координацію дій персоналу організації на всіх його рівнях щодо раціонального використання наявних ресурсів із застосуванням наукового підходу, психологічних та етичних норм керівництва.

Інакше кажучи, менеджмент означає організацію роботи колективу згідно з метою його діяльності. Найціннішими в менеджменті є люди, співробітники як основний елемент будь-якого виробничого процесу. Знайти або виховати компетентних співробітників набагато складніше, ніж отримати, наприклад, інвестиції. Менеджмент понад усе цінить людей із оригінальними ідеями. Він вчить працювати не стільки швидко, як мудро.

Отже, менеджмент – це передусім практична діяльність, націлена на пошук ефективних способів і моделей управління соціотехнічними системами.

Щоб змінити існуючу нині в Україні економічну ситуацію, необхідно виховати керівників нового типу, які б діяли за ринковими законами. І тут не завадить звернутися до закордонного досвіду підготовки менеджерів,

використання існуючих там технологій управління ринковим механізмом господарювання.

2. Мета, завдання та структура сучасного менеджменту

Кінцева *мета менеджменту* полягає у забезпеченні прибутковості діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу, розвитку техніко-технологічної бази, а також через ефективне використання кадрового потенціалу з одночасним підвищенням кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

Виходячи з основної мети формулюються *завдання менеджменту*, які зводяться до: а) організації виробництва товарів та послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних та людських ресурсів; б) забезпечення рентабельності підприємства та його стабільного стану на ринку; в) забезпечення автоматизації виробництва та перехід до використання працівників, що володіють високою кваліфікацією; г) стимулювання праці співробітників фірми шляхом створення для них кращих умов праці та встановлення вищої заробітної плати; д) постійного контролю за ефективністю діяльності фірми, координація роботи усіх підрозділів фірми; е) постійного пошуку та освоєння нових ринків тощо.

Завдання менеджменту безперервно ускладнюються у міру зростання масштабів виробництва, що вимагає дедалі більших обсягів ресурсів – матеріальних, фінансових, трудових и др.

Структура сучасного менеджменту

I. *Загальний менеджмент* (теоретичний рівень) – вивчає загальні, універсальні принципи, прийнятні до більшості ситуацій, що виникають у результаті взаємодії людини з організацією та організаційним середовищем (внутрішнім і зовнішнім).

II. *Спеціальний менеджмент* (функціонально-прикладний рівень) – передбачає вивчення окремих складових процесу управління: управління персоналом (кадровий менеджмент), управління маркетингом (маркетинговий менеджмент), управління громадською думкою (public relations), управління інформаційними технологіями (інформаційний менеджмент), управління фінансами (фінансовий менеджмент) тощо.

3. Історичні етапи розвитку менеджменту

Наука про менеджмент виникла на початку ХХ ст. і динамічно розвивається. Цей процес був зумовлений а) науково-технічним прогресом, б) нарощенням масштабів виробництва, в) необхідністю систематизації, чіткого та раціонального використання набутого досвіду, г) зростанням ролі людського фактора як потужного ідейного генератора тощо. Розвиток теорії менеджменту має відповідні напрями, які називаються школами управління, що мають своїх засновників та послідовників. У процесі еволюції склалося кілька наукових шкіл менеджменту, якими були розроблені власні концепції управління.

3.1. *Школа наукового управління* – це напрям управлінської думки, у рамках якого здійснені дослідження проблем підвищення продуктивності праці

робітників шляхом удосконалення операцій ручної праці. У рамках цієї школи було доведено, що методи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно задіяні у практиці діяльності організацій. Школа наукового управління набула свого розвитку у США у 1900-1930-х рр. ХХ століття.

Засновником школи наукового управління був американський інженер-механік Фредерік Тейлор (англ. Frederick Taylor, 1856–1915), якого часто називають батьком наукових методів управління. Ф. Тейлор залишив після себе солідну творчу спадщину, яка прославила його ім'я. Серед його творчого доробку найбільш відомими є книги “Відрядна система” (1895), “Цеховий менеджмент” (1903) та “Принципи наукового менеджменту” (1911).

Ф. Тейлор вважав, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку та аналіз, можна вдосконалити виробничі операції, досягти їх ефективного виконання. Першою фазою методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. На основі отриманої інформації розроблялися рекомендації для усунення зайвих, непродуктивних рухів з метою підвищення ефективності виробництва.

Значне місце в системі наукового управління надавалося персоналу. Суттєвим досягненням цієї школи було систематичне використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності та обсягів виробництва. Передбачалася також можливість відпочинку та перерв у виробництві, а час на виконання певних завдань вважався реальним і справедливо визначеним. Це давало можливість керівництву встановлювати норми виробництва і додатково платити тим, хто перевищував заданий мінімум. Ф. Тейлор і його послідовники визнавали також можливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали б виконуваній роботі.

Ф. Тейлор розглядав науковий менеджмент як дієву зброю для зближення інтересів усього персоналу через зростання добробуту робітників і налагодження більш тісного їх співробітництва із власниками підприємств та адміністрацією у досягненні виробничих та економічних завдань організації. Ф. Тейлор вважав, що підприємці, які впроваджатимуть систему наукового менеджменту в повному обсязі, зможуть усунути всі суперечки в організації, оскільки формування “чесного денного виробітку” робітника буде предметом наукового пошуку, а не спробою шахрайства. Суттєвим внеском Ф. Тейлора в теорію менеджменту було відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи. Ф. Тейлор, за словами його послідовників, здійснив “інтелектуальну революцію” трактуванням промислового менеджменту як спільної діяльності управлінців та робітників, заснованої на спільності інтересів. Менеджмент характеризувався ним як процес злиття матеріальних ресурсів і технології з власне людським потенціалом для досягнення мети організації. Науковий менеджмент, відмічав Ф. Тейлор, сприяє розвитку почуття товарищескості, оскільки стосунки людей у виробництві – це вже не стосунки господарів і підлеглих, як у старих системах управління, а стосунки взаємодопомоги між друзями, що допомагають один одному виконати ту роботу, до якої кожний з них краще підготовлений. З іншого боку, Ф. Тейлор

підкреслював, що рушійна сила продуктивності праці – особиста зацікавленість працівника.

Основними завданнями адміністрації, на думку Ф. Тейлора, є: а) опрацювати науковими, методами кожен трудову виробничу функцію замість використання примітивних емпіричних методів; б) на науковій основі здійснювати відбір, навчання та розвиток робітників (у минулому вони самостійно обирали собі роботу і готувалися до неї на власний розсуд); в) поєднувати робітників та науку воедино, забезпечити дружнє співробітництво між працівниками для виконання роботи відповідно до розроблених наукових принципів; г) забезпечити більш суворий розподіл праці між робітниками та менеджерами, щоб на стороні перших концентрувалася виконавська праця, а на стороні других — розпорядництво та нагляд. Завдяки цим заходам, за Ф. Тейлором, суб'єктивізм старих методів управління замінюється “науковою логікою” правил, законів та формул.

У контексті своїх досліджень та експериментів Ф. Тейлор вивів ряд загальних принципів, які лягли в основу його системи.

Послідовниками Тейлора були його співвітчизники – подружжя Френк Гілбрет (англ. Frank Gilbreth, 1868–1924) і Ліліан Гілбрет (англ. Lillian Gilbreth, 1878–1972). Учені займалися переважно питаннями вивчення фізичної праці у виробничих процесах і досліджували можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на їх виробництво. Результати своєї роботи вони виклали в книгах “Вивчення рухів” (1911) і “Психологія управління” (1916). У цих працях підкреслювалася важливість зв'язку між наукою управління та даними соціологічних і психологічних досліджень. Тривалий час працюючи в будівельній індустрії, Ф. Гілбрет був вражений масштабами непродуктивної праці і вирішив її усунути. Ученого приваблювала переважно та сфера досліджень, яка пізніше стала відомою під назвою “наука про рухи”.

Використовуючи свій винахід (мікрохронометр), Гілбрети змогли аналізувати окремі трудові рухи, точно визначати, скільки часу необхідно для виконання конкретної операції (хронометраж). Крім того, вони пішли далі і систематизували всі динамічні дії людської руки та розбили їх на 17 елементарних рухів (наприклад, такі як “захоплення”, “утримання”, “установка”), які вони назвали “терблігами” (прізвище Гілбрет, прочитане у зворотному порядку). Ці ідеї виявилися корисними для всіх галузей промисловості.

Так Ф. Гілбрет спростив процес кам'яної кладки таким чином, що замість необхідних для укладання однієї цеглини вісімнадцяти рухів, стало можливим послуговатися лише п'ятьма. Це дозволило середньому каменяреві після невеликого тренування і без додаткових зусиль збільшити денний обсяг кладки з 1000 до 2700 цеглин. Дослідження результатів детального аналізу рухів, необхідних для виконання робочих завдань, а також зовнішніх умов їх здійснення, дозволило Ф. Гілбрету закласти основи ефективного управління випуском продукції. Одночасно він розробив спеціальні технологічні карти, в яких відбивалася послідовність всіх виконаних з деталями операцій. Ці методи,

а також деякі символи, використані Гілбретами для відображення різних етапів завдання залишилися, по суті, тими ж самими і в сучасному системному аналізі. Гілбрети вважали, що національний добробут залежить від індивідуальної освіченості працівників, від їх знань і здатності робити внесок у суспільне багатство. Щоб бути прибутковою, будь-яка виробнича діяльність повинна плануватися і керуватися, за нею мають стояти здібності, досвід і знання управлінців.

Крім Гілбретів, послідовниками Ф. Тейлора були американські інженери Генрі Гант (англ. Henry Gantt, 1861–1919), Гарінгтон Емерсон (англ. Harrington Emerson, 1853–1931), знаний підприємець і менеджер Генрі Форд (англ. Henry Ford, 1863–1947) та інші науковці.

Школа наукового управління довела необхідність управління працею з метою підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і обґрунтувала необхідність ефективної мотивації найманої праці, визначаючи її найбільш важливою з усіх завдань менеджменту. Водночас, представники цього напряму управлінської думки не дали відповіді на питання про ефективність управління організацією в цілому: основний наголос робився на індивідуальну ефективність кожного працівника, іноді на шкоду колективній праці. Крім того, концепція наукового управління не розкрила ефективних методів стимулювання праці і була розрахована на використання дисциплінованих робітників.

3.2. Класична (адміністративна) школа управління – це напрям управлінської думки у рамках якого розроблялися проблеми та принципи управління організацією в цілому, вивчалися функції управлінської діяльності. У рамках цієї школи було сформульовано поняття організаційної структури фірми як системи взаємозв'язків, яка має певну ієрархію. При цьому організація розглядалася як замкнена система, поліпшення функціонування якої забезпечується внутрішньофірмовою раціоналізацією діяльності без урахування впливу зовнішнього середовища. Представники даної школи вважали, що організацією можна управляти системно і цілісно для більш ефективного досягнення поставленої мети. Класична школа розвивалася переважно у країнах Західної Європи, а також у США у 1920–1950-х рр. ХХ століття.

Провідним теоретиком даної школи вважається французький вчений, гірничий інженер Анрі Файоль (фр. Henri Fayol, 1841–1925). Файоль дотримувався раціоналістичних поглядів, об'єктом своїх досліджень він обрав організацію в цілому, а не окремі напрями її діяльності. Функціонування, різних організацій Файоль зводив до наступних основних видів діяльності: технічної, комерційної, фінансової, бухгалтерської, адміністративної, захисту життя особистості та власності людини. Кожен з цих видів діяльності вимагав управління і здійснення функцій планування, організації, координації, контролю, мотивації. Закономірності функціонування організації Файоль сформулював у науковій праці “Загальне і промислове виробництво” (1916), визначивши 14 принципів адміністративного управління, які стали науковою основою поділу праці в керівних системах і побудові організаційних структур управління.

1. Розподіл праці: спеціалізація є природним порядком речей; метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю за однакових умов.

2. Повноваження і відповідальність: право віддавати накази має бути урівноважене відповідальністю за їх наслідки.

3. Дисципліна: необхідність дотримання правил, встановлених всередині організації. Для підтримки дисципліни необхідна наявність на всіх рівнях керівників, здатних застосовувати адекватні санкції до порушників порядку.

4. Єдиноначальність: кожен працівник звітує тільки перед одним керівником і тільки від нього отримує розпорядження.

5. Єдність дій: група працівників повинна працювати тільки за єдиним планом, спрямованим на досягнення спільної мети.

6. Підпорядкованість інтересів: інтереси працівника або групи працівників не повинні ставитися вище інтересів організації.

7. Винагорода: наявність справедливих методів стимулювання працівників.

8. Централізація: природний порядок в організації, що має керівний центр; ступінь централізації залежить від кожного конкретного випадку.

9. Ієрархія: являє собою ряд керівних посад від нижчого до найвищого рівня.

10. Порядок: визначене місце для кожної особи на своєму робочому місці.

11. Справедливість: повага і справедливість адміністрації до підлеглих, поєднання доброзичливості і правосуддя.

12. Стабільність персоналу: плинність кадрів послаблює організацію і є наслідком поганого менеджменту.

13. Ініціатива: надання можливості прояву особистої ініціативи працівникам.

14. Корпоративний дух: згуртованість працівників, їх гармонійна єдність.

Послідовниками Файоля, що розвинули і поглибили основні положення його доктрини, були Ліндал Урвік (англ. Lyndal Urwick, 1891–1983) в Англії, Лютер Гьюлік (англ. Luther Gulick, 1892–1993), Джеймс Муні (англ. James Mooney, 1884–1957) та Альфред Слоун (Alfred Sloan, 1875–1966) у США. Значний вплив на розвиток класичної школи управління мала також теорія раціональної бюрократії німецького вченого Макса Вебера (нім. Max Weber, 1864–1920).

Основний внесок представників класичної школи в теорію менеджменту полягає в тому, що вони розглядали управління як універсальний процес, який складається з кількох взаємопов'язаних функцій, і дослідили основні принципи управління. Вони сформулювали систематизовану теорію управління усією організацією, виокремивши управління як особливий вид діяльності. Разом з тим, модель, запропонована класичною школою, була відірваною від реального управління, тому що не враховувала проблем людського фактору. У рамках цієї школи була здійснена спроба підняти ефективність організації в обхід людини, за рахунок виконання адміністративних процедур, розроблених на основі наукових принципів управління. Основним недоліком адміністративного

підходу є те, що статус працівника і його стимулювання залежали не від результатів праці, а від займаної посади. Таким чином, класична школа, відзначаючи важливу роль людського фактора, не ставила своєю метою вирішення задачі ефективної мотивації праці, що стало на заваді досягнення організацією максимальної ефективності виробництва.

3.3. Школа людських відносин – це напрям управлінської думки у рамках якого досліджувалися проблеми індивідуальної психології співробітників організації, соціальні та психологічні чинники стимулювання праці. Школа людських відносин розвивалась у 30-50-х рр. ХХ ст. переважно у США.

Фундаторами школи людських відносин вважають американських вчених Мері Паркер Фоллет (англ. Mary Parker Follett, 1868-1933) і Елтона Мейо (англ. Elton Mayo, 1880-1949), які вперше звернули увагу на те, що управляти в рамках організації необхідно не тільки процесом і людьми, але також і міжособистісними відносинами. Наприклад, М.П. Фоллет вважала, що для успішного управління менеджера слід відмовитися від формальних взаємодій із підлеглими, бути лідером, визнаним працівниками, а не спиратися виключно на повноваження, що їх дає посада. На її думку управляти треба враховуючи ситуацію, що склалася, а не з управлінських приписів.

Безпосереднім поштовхом до формування школи людських відносин стали результати так званого Хоторнського експерименту – ряду взаємопов'язаних досліджень, проведених у США у 1924–1932 рр. ХХ ст. на підприємстві фірми “Вестерн електрик” у м. Хоторн (передмістя Чикаго). Тією чи іншою мірою в експерименті був задіяний майже весь колектив підприємства чисельністю близько 30 тис. осіб. Перша частина експерименту (1924-1927), була присвячена визначенню впливу освітленості робочого місця на продуктивність праці працівників. У підсумку було з'ясовано, що поліпшення освітленості робочого місця мало наслідком підвищення продуктивності праці робітників, водночас після повернення до початкового ступеня освітленості продуктивність праці залишалась на попередньому рівні. Отриманий результат неможливо було пояснити за допомогою традиційних економічних знань.

У 1927 р. до управління експериментальними дослідженнями був залучений Е. Мейо, під керівництвом якого була проведена друга (соціальна) частина експерименту, що включала дослідження впливу умов праці, форм оплати та організації праці на продуктивність працівників. Було сформовано кілька контрольних та експериментальних груп на рівні первинних колективів (бригад і дільниць), у яких фіксувалися всі зміни трудової поведінки працівників у міру зміни умов їх діяльності. У ході експерименту активно використовувалися методи спостереження. В одній із груп в результаті поліпшень умов праці (введення спеціальних пілг, медичні огляди, безкоштовні сніданки, консультації з працівниками з приводу встановлюваних норм, формування складу колективу з урахуванням інтересів його членів тощо) і гуманізації відносин організаторам за два з половиною роки вдалося домогтися підвищення продуктивності праці до 40%. При цьому, після

скасування пільг отриманий приріст практично зберігся. Незважаючи на неоднозначність отриманих у ході експериментів результатів було зроблено висновок про те, що найбільш перспективними напрямками в підвищенні ефективності виробництва є формування відносин колективізму, гуманізація організаційних відносин, задоволення соціальних потреб працівників, відмова від принципів організації праці, запропонованих класичною школою. Були також висунуті альтернативні принципи організації трудової діяльності.

За результатами проведених досліджень Е. Мейо опублікував ряд праць, присвячених обґрунтуванню ролі людських та соціальних факторів у промисловому розвитку, зокрема “Людські проблеми індустріальної цивілізації” (1933) та “Соціальні проблеми індустріальної цивілізації” (1949). Основні тези Е. Мейо: а) люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчувають свою індивідуальність завдяки своїм стосункам з іншими людьми; б) у результаті промислової революції та раціоналізації процесу праці сама робота значною мірою втратила привабливість, тому люди шукають задоволення в соціальних взаєминах; в) люди більш чутливі до соціального впливу групи рівних їм людей, ніж до спонукання засобами контролю, що використовуються керівниками; г) робітник виконує розпорядження керівника, якщо останній зможе задовольнити соціальні потреби своїх підлеглих і їх бажання бути почутими.

У працях Мейо висвітлювалися проблеми виробничого конфлікту. Дослідник підкреслював, що пошук засобів усунення конфліктів на виробництві є однією із головних задач менеджменту. Він також відзначав гостроту конфлікту між формальною структурою організації та її неформальними групами, наголошуючи, що неформальні відносини не можна пускати на самоплин, ними необхідно навчитися управляти на базі співробітництва працівників та адміністрації. У результаті досліджень були розроблені рекомендації для управлінців щодо методів керівництва підлеглими, підвищення їх продуктивності тощо.

Школа людських відносин справила значний вплив на розвиток управлінської думки, зосередивши увагу на важливості людського фактора в підвищенні ефективності діяльності організації. У межах даної школи здійснена спроба всебічно проаналізувати проблему людських взаємин на виробництві та усунути конфлікт між підприємцями і найманими працівниками, створюючи передумови до кооперації і співробітництва між ними. Найбільш важливими здобутками окресленої концепції стали відкриття та осмислення феноменів самоорганізації та саморегуляції, неформальних відносин і неформального лідерства в організаційних системах, колективізму, ролі малої групи як структури, здатної здійснювати контроль за поведінкою та діяльністю працівників, а також розширення уявлень про природу і механізми трудової мотивації, ґрунтовна критика “механістичної моделі” організації, моделі “економічної людини”. До недоліків школи людських відносин можна віднести ігнорування питань самоврядування та самоорганізації робітників на виробництві; ученими був явно завищений рівень впливу на робітників за допомогою соціально-психологічних методів. Водночас, незважаючи на

критику, якій подеколи піддавалася школа людських відносин, основні її положення знайшли згодом відображення в нових, більш складних і сучасних концепціях менеджменту, зокрема у біхевіоризмі.

3.4. Сучасний етап розвитку управлінської науки започаткований у 50-х рр. ХХ ст. і триває досьогодні. У цей період відбулося становлення значної кількості підходів, шкіл, теорій та концепцій. Зокрема, у сучасному менеджменті виділяють: біхевіористську школу, кількісну школу, школу соціальних систем, емпіричну школу.

Біхевіористична школа управління (школа поведінкових наук) – це напрям управлінської думки, що передбачає використання наукових методів для дослідження поведінки працівників в організаціях, а також взаємодії людей між собою в організаційному середовищі. Видатними представниками біхевіористичної школи вважають Абрахама Маслоу (англ. Abraham Maslow, 1908–1970), Фредеріка Герцберга (англ. Frederick Herzberg, 1923), Кріса Арджиріса (англ. Chris Argyris, 1923), Девіда Мак-Клеланда (англ. David McClelland, 1917–1998), Ренсіса Лайкерта (англ. Rensis Lickert, 1903–1981). Ці вчені, використовуючи надбання таких наук як соціологія, антропологія, психологія, економіка, запропонували нові погляди на визначення та діагностику мотивів поведінки людей у організаційному середовищі, розробили методи підсилення мотивації людей до праці. На думку біхевіористів, мотивами вчинків людей є не економічні сили, як вважали прихильники школи наукового управління, а різноманітні потреби, які лише частково і опосередковано можуть бути задоволеними за допомогою грошей.

Біхевіористична школа стала своєрідним продовженням школи людських відносин, проте представники нового напрямку не тільки акцентували увагу на методах налагодження міжособистісних відносин, а й прагнули надати допомогу працівникові в усвідомленні власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук щодо побудови та управління організаціями. Біхевіористи вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи і якості трудового життя .

Основоположними принципами управління, сформульованими поведінковою школою, які широко використовуються в кадровому менеджменті сучасної організації, є: а) лояльність до працівників; б) відповідальність як обов'язкова умова успішного менеджменту; в) створення психологічного клімату, що сприяє розкриттю здібностей працівників організації; г) встановлення пайової участі кожного співробітника в загальних результатах; д) використання щодо працівників таких методів впливу, які забезпечують їх задоволеність роботою; е) уміння менеджера налагоджувати співпрацю із ключовими суб'єктами організаційного середовища (співробітниками, споживачами, постачальниками тощо); є) дотримання менеджером етичних норм у бізнесі; ж) чесність і довіра до персоналу; з) висока якість особистої роботи менеджера та її постійне вдосконалення .

Кількісна школа управління – це напрям управлінської думки, у рамках якого управління розглядається як логічний процес, що може бути виражений

через математичні моделі. У центрі уваги цієї школи знаходиться математична модель, за допомогою якої управлінську проблему можна відобразити (передати) у вигляді основних її цілей та взаємозв'язків.

На розвиток кількісної школи значно вплинули сучасні надбання інженерних наук, статистики, математики. Основним завданням цієї школи в менеджменті є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Найчастіше проблеми кількісної школи пов'язуються з дослідженням операцій (проектуванням та функціонуванням операційних систем), процесами розробки та прийняття управлінських рішень, побудовою інформаційних систем. Найбільш відомими представниками цієї школи є Джеймс Марч (James March, 1928), Рассел Акофф (Russell Ackoff, 1919–2009), Джоан Вудворд (Joan Woodward, 1916–1971) та інші.

Ключовою характеристикою кількісної школи управління є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Величезне значення для розвитку кількісних методів в управлінні мала поява комп'ютерів, які дозволили розробляти дуже складні моделі, з великою кількістю змінних, суттєво наближені до реальності. Яскравими прикладами використання розробок кількісної школи в системі управління є моделі оцінки соціально-економічної ефективності управління персоналом та моделі, засновані на теоріях ймовірностей та ігор, а також деякі моделі, засновані на нейролінгвістичному програмуванні.

Основна заслуга кількісної школи полягає в методології дослідження операцій. Її положення сприяли поглибленню розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей різних організаційних ситуацій і допомагали керівникам приймати рішення в складних ситуаціях. У сучасних умовах математичні методи використовуються практично у всіх напрямках управлінської науки. Недоліками даної школи можна вважати вузькоспеціалізований підхід до управління, а також неможливість повного врахування людського фактора.

Школа соціальних систем – це напрям управлінської думки, у рамках якого організація розглядається як складна соціальна система, що взаємодіє з іншими системами як у зовнішньому, так і внутрішньому контексті. Школа виникає як спроба синтезувати положення класичної школи та концепції людських відносин, а саме поєднати погляд на організацію як на штучно спроектовану, раціональну систему і як на природну систему, соціальний організм, що має соціокультурну природу, функціонує і розвивається за своїми законами, використовуючи механізми саморегуляції.

Представники школи соціальних систем, найвідомішими з яких є американські дослідники Честер Барнард (англ. Chester Barnard, 1886-1961), Герберт Саймон (англ. Herbert Simon, 1916–2001), Філіп Селзнік (англ. Philip Selznick, 1919–2010), Елвін Голднер (англ. Alvin Gouldner, 1920–1980), намагалися з позицій новітніх соціологічних концепцій критично проаналізувати попередні погляди на природу і методи управління та узагальнити новий практичний досвід у сфері організації й управління. Для їх поглядів характерним є прагнення розглядати організацію як комплексну

систему з рядом підсистем як окремих її складових, вивчати й аналізувати взаємодію між ними. Частинами системи в організації виступають, на їхню думку, індивіди, групи, групові відносини, які пов'язані конкретними організаційними формами неформальних і формальних структур, каналами комунікацій і процесами прийняття рішень.

У теоретичних побудовах школи соціальних систем працівник в організації розглядається як соціально орієнтована й спрямована особа, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище впливає на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із множини взаємозалежних і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

У рамках окресленої школи вважається, що потреби людини й потреби організації не збігаються, вводиться поняття ієрархії потреб людини. Досягнувши одного рівня потреб, працівник прагне до задоволення наступного рівня, виражаючи свою індивідуальність в умовах повної свободи. Але через те, що за своєю природою організація ставить перешкоди на шляху задоволення потреб індивіда, вона вступає з ним у конфліктну ситуацію. У цій тезі полягає головне розходження між школою соціальних систем і розглянутими раніше теоріями управління. Так, теоретики класичної (адміністративної) школи вважали, що конфліктні ситуації мають бути усунені шляхом матеріального заохочення або покарання, прибічники школи людських відносин – методами гуманізації процесу виробництва. Представники ж школи соціальних систем вважають, що конфлікти обумовлені самою природою організації і головне завдання керівництва вбачають у нівелюванні, зниженні наслідків конфлікту.

Представники школи відводили особливу роль зовнішнім факторам, наголошуючи на їх визначальності для ефективного функціонування організації. Певну абсолютизацію факторів зовнішнього середовища можна вважати недоліком школи соціальних систем.

Емпірична школа управління – це напрям управлінської думки, для якого характерним є наближення теоретичних досліджень до практики за допомогою визначення принципів організаційного управління, що формуються у вигляді повчань, вказівок, інструкцій, зразкового статуту менеджерської діяльності тощо.

У роботах представників цієї школи відбивається прагнення синтезувати головні ідеї основних управлінських теорій з метою вироблення рекомендацій щодо організаційної структури компаній, мотивації поведінки людей, комунікацій на виробництві тощо. Представники цієї школи аналізують також соціометричні і психологічні аспекти управління.

Емпірична школа як міждисциплінарний напрямок сформувалася у 60-х рр. ХХ ст. і об'єднала ряд управлінців-практиків та управлінських консультантів, перед якими постала проблема неможливості використання принципів побудови і функціонування організації, що претендують на універсальність (особливо це стосувалося принципів, висунутих класичною школою). До емпіричної школи включають таких американських дослідників

як Гарольд Кунц (Harold Koontz, 1909-1984), Пітер Дракер (Peter Drucker, 1909–2005), Альфред Чендлер (Alfred Chandler, 1918) та інших.

На думку прихильників цієї школи, головне завдання теоретиків в області менеджменту – одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій керівникам. Цей підхід знайшов багато прихильників серед менеджерів, власників компаній, учених і осіб, безпосередньо зайнятих практикою управління.

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

У представників емпіричної школи склалися й свої погляди на виконання функцій менеджерами. Вони стверджують, що незалежно від займаної посади кожний менеджер виконує наступні функції: а) визначення цілей підприємства, можливих шляхів їхнього досягнення і залежно від цього доведення конкретних завдань до працівників підприємства; б) класифікація робіт, їхній розподіл, створення оптимальної структури, підбір і розміщення кадрів; в) використання заохочень і примусу для стимулювання та координації діяльності працівників, установлення контролю на основі постійних зв'язків між керівниками й підлеглими; г) установлення норм виробітку, оцінка діяльності підприємства й окремих працівників на основі аналізу; д) мотивація працівників залежно від результатів їхньої діяльності.

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

Загалом емпірична школа теоретично обґрунтувала механізм розв'язання актуальних проблем управління, обумовлених об'єктивними потребами сучасного великого промислового виробництва, у тому числі класифікації та аналізу функцій управління, організації праці керівника, підбору та оцінки кадрів, визначення структур управління тощо. Крім того, у рамках цієї школи були запропоновані, а нині широко застосовуються в управлінні і практиці управлінського консультування методи аналізу організацій: кейс-стаді та історичний метод. Водночас, напрацювання емпіричної школи відрізняються певною еkleктичністю, теоретичні розробки є досить оригінальними, але

вужькоспеціалізованими і не можуть бути застосовані як універсальні рекомендації.

4. Методи управління

Процес управління здійснюється за допомогою науково розроблених методів. *Методи управління* – це способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети, координації діяльності персоналу. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

1. *Адміністративні (організаційно-розпорядчі)* являють собою сукупність способів юридичного (правового і адміністративного) впливу на відносини людей всередині організації і ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні (відомі в історії як “метод батога”). Вони спираються на адміністративну підпорядкованість об’єкта суб’єкту, на основі існуючої ієрархії управління.

Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов’язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: а) *правові норми й акти* — державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов’язковими для виконання; б) *інструкції, організаційні схеми, нормування*; в) *накази, розпорядження*, які використовуються в процесі оперативного управління; г) *встановлення адміністративних санкцій та заохочень*.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

2. *Економічні методи* – це комплекс способів і прийомів управління, що базуються на використанні економічних інтересів і за допомогою яких здійснюється матеріальне стимулювання колективу та окремих працівників (відомі як “метод пряника”).

Економічні методи ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників.

В умовах підприємств економічне стимулювання ґрунтується на: а) економічних нормативах діяльності; б) системі матеріального заохочення; в) участі у прибутках і капіталі; г) отриманні премій; д) встановлення матеріальних санкцій і заохочень тощо.

3. *Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов’язок, внутрішню потребу людини.* Цього можна досягти через: а) участь працівників в управлінні; б) формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; в) особистий приклад; г) задоволення культурних і духовних потреб працівників; д) розвиток у працівників ініціативи та відповідальності; е) встановлення соціальних норм

поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; є) встановлення моральних санкцій і заохочення; ж) соціальний захист.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте спільні й відмінні риси понять “управління” та “менеджмент”.
2. Окресліть мету, завдання та структуру сучасного менеджменту.
3. Окресліть основні риси донаукового періоду у розвитку менеджменту.
4. Дайте коротку характеристику школі наукового управління та обґрунтуйте її внесок у розвиток менеджменту.
5. Дайте коротку характеристику класичній (адміністративній) школі управління та обґрунтуйте її внесок у розвиток менеджменту.
6. Дайте коротку характеристику школі людських стосунків та її обґрунтуйте її внесок у розвиток менеджменту.
7. Дайте коротку характеристику сучасному періоду у розвитку менеджменту (біхевіористська школа, кількісна школа, школа соціальних систем, емпірична школа).
8. Охарактеризуйте основні етапи розвитку управлінської науки в Україні.
9. Проаналізуйте основні методи управління.

ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

1. Поняття та види організацій. Організація як система
2. Внутрішнє середовище організації
3. Зовнішнє середовище організації
4. Життєвий цикл організації
5. Організаційна культура

1. Поняття та види організацій

Сам термін “організація” в менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської діяльності. В принципі, друге значення поняття “організація” обов'язково розглядається в контексті з першим, бо організація будь-якої людської діяльності залежить від структурної побудови підприємства. Розглянемо поняття “організації” за першим її значенням.

Організація – це соціальне утворення, що об'єднує певну кількість людей, діяльність яких координується (свідомо чи спонтанно) для досягнення певної мети. В українському законодавстві бізнес-організації, які мають статус юридичної особи, називаються підприємствами.

Загальні риси організації

- ▶ наявність ресурсів (людських, матеріальних, технологічних, фінансових, інформаційних);
- ▶ залежність від зовнішнього середовища (економічних умов, законів, конкурентів тощо);
- ▶ наявність поділу праці: горизонтального (формування підрозділів) та вертикального (виникнення рівнів управління);
- ▶ наявність певної структурної побудови;
- ▶ здійснення певних видів діяльності відповідно до накреслених цілей.

Класифікація організацій

I. За способом і метою утворення: а) *формальні організації* – це групи працівників, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується і контролюється для досягнення певної мети (наприклад, формальними організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, комісії, факультети, кафедри тощо); б) *неформальні організації* – це групи працівників, які виникають і функціонують спонтанно (наприклад, групи за інтересами в межах формальної організації, дружня компанія тощо).

II. За кількістю цілей: а) *прості організації* – мають одну мету; б) *складні організації* – ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей.

III. За величиною: а) *малі* – в Україні це підприємства (незалежно від форми власності), в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам (500 тис.) євро за середньорічним курсом НБУ щодо гривні; б) *великі* – в Україні це підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового

доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам (5 млн.) євро за середньорічним курсом НБУ щодо гривні; в) *середніми* визнаються усі інші підприємства.

IV. За формою підприємства: а) виробничі; б) комерційні; в) кредитно-фінансові; г) страхові; д) консультаційні; е) інноваційні.

Крім того, можна класифікувати організації за *формою власності* (приватні, комунальні і державні), за *організаційно-правовою формою* (приватне підприємство, партнерство і акціонерне товариство), за *способом утворення та формування статутного фонду* (унітарні та корпоративні), за *наявністю та розміром у статутному фонді іноземного капіталу* (підприємство з іноземними інвестиціями та іноземне підприємство) тощо.

Організація як система. Організація є системою, тобто упорядкованим набором елементів, що взаємодіють між собою та утворюють певну цілісність. Організація складається з керівної та керованої підсистем (систем), між якими існує прямий та зворотній зв'язок (рис. 2.1). До керованої системи (об'єкт управління) на підприємстві відносять виробництво – тут здійснюється безпосередній процес створення матеріального добробуту; а до керівної (суб'єкт управління) – всі елементи й системи підприємства, які забезпечують управління ним.

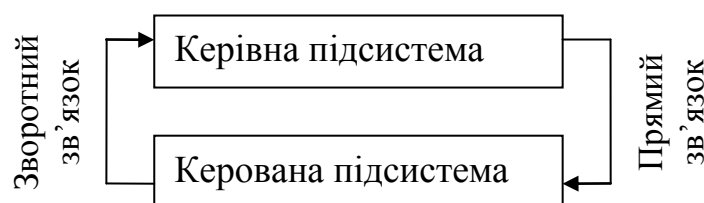


Рис. 2.1. Механізм взаємодії керівної та керованої підсистем організації

Управління може діяти за умови циркулювання інформації між керівною та керованою системами, тому що процеси управління незалежно від їх конкретного внутрішнього змісту завжди передбачають одержання, передачу, переробку і використання інформації. Така інформація поступає у вигляді вказівок і розпоряджень із суб'єкта управління на об'єкт, і по каналу зворотних зв'язків – знову в керівну підсистему. Збір, переробка і систематизація певних відомостей про стан об'єкта управління необхідні для того, щоб керувати ним. Після того, як отримана інформація, органи управління виробляють управлінські рішення. В управлінні зворотний зв'язок займає дуже важливе значення. Він оцінюється як універсальний механізм регулювання діями систем будь-якого рівня.

Системи бувають закриті і відкриті. **Закрита** система має жорсткі, фіксовані межі, її дії відносно незалежні від зовнішнього середовища, яке оточує систему. Прикладом закритої технічної системи може бути годинник. Навпаки, **відкрита** система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Енергія, енергетичні ресурси, матеріали є об'єктами обміну із зовнішнім середовищем. Така система не є самозабезпеченою, вона залежить від енергії, інфляції і матеріалів, що надходять із зовнішнього середовища. Для

продовження свого функціонування відкрита система має здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

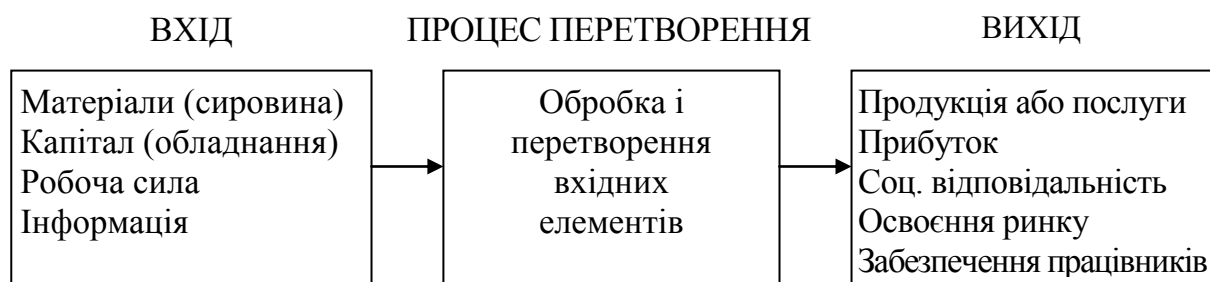


Рис. 2.2. Процес функціонування організації як відкритої системи

Усі організації є відкритими системами, тобто взаємодіють із зовнішнім середовищем. Кожна організація має вхід і вихід. На вході організація отримує із зовнішнього середовища інформацію, капітал, людські ресурси і матеріали. Це вхідні компоненти. Організація обробляє ці входи, перетворює їх у продукцію або послуги.

При ефективному управлінні у процесі перетворення вхідних елементів створюється додаткова вартість. Внаслідок цього виникають багато можливих додаткових вихідних елементів, такі як збільшення розміру об'єкта, прибутку, продажу, частки ринку та реалізації соціальної відповідальності (рис. 2.2).

2. Внутрішнє середовище організації

Будь-яка організація зазнає впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. *Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації.* Факторами внутрішнього середовища виступають цілі, завдання, технологія, структура та персонал організації.

1. **Цілі** – це очікувані кінцеві результати діяльності організації на певному проміжку часу. Цілі помітно відрізняються залежно від типу організації. *Приклад 1:* для бізнесових організацій важливими є показники прибутку, рентабельності, продуктивності, а для некомерційних організацій – неекономічні показники (рівень освіти, санітарно-епідеміологічний стан, рівень життя населення тощо). *Приклад 2:* у великих організації більше цілей, ніж у малих. Так, щоб одержати прибуток, керівник великого підприємства має сформулювати цілі організації щодо таких напрямів її діяльності, як частка на ринку, розробка продукції, якість послуг, підготовка та підбір кадрів, соціальна відповідальність тощо.

Кожний підрозділ організації також має свої цілі. Цілі підрозділів мають доповнювати загальні цілі організації і не суперечити цілям інших підрозділів. Наприклад, метою фінансового підрозділу може бути зменшення кредитних втрат; підрозділ маркетингу може прагнути скоротити кількість скарг споживачів на 20 % тощо.

2. **Завдання** – це види робіт з предметами праці, людьми та інформацією, які необхідно виконати певним способом у відповідні терміни. Завдання деталізують цілі організації і адресуються конкретним працівникам.

Таким чином, кожна посада включає в себе ряд завдань, які розглядаються як необхідний внесок у досягнення цілей організації.

3. **Структура** – це система взаємовідносин між рівнями управління організації та види робіт (функціональні обов'язки), які виконують її служби або підрозділи. Структура організації поєднує горизонтальний і вертикальний поділ праці в організації. *Горизонтальний поділ праці* – це поділ праці в організації на складові компоненти між учасниками трудового процесу (діяльність працівників у межах підприємства здійснюється у сфері виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо). *Вертикальний поділ праці* – це поділ організації на ступені за ієрархічним принципом.

4. **Технологія** – це засіб перетворення вхідних елементів організації (матеріалів, капіталу, інформації тощо) у вихідні (продукт, виріб). Сучасні технології є наслідком промислової революції, стандартизації, механізації та автоматизації із застосуванням конвеєрних складальних ліній. Наприклад, використання стандартних запчастин у с/г техніці дозволяє швидко та легко ремонтувати її у польових умовах шляхом простої заміни деталей. Стандартизація та механізація широко розповсюджені не тільки у сфері виробництва. Наприклад: приготування дешевих продуктів у ресторанах швидкого обслуговування, як у “МакДональдс”.

За ознакою рівня організації виробництва технології поділяють на:

1. *Технології індивідуального або дрібносерійного виробництва* – передбачають виготовлення одного або невеликої серії однакових виробів, часто для окремого покупця за індивідуальним замовленням. Наприклад: комп'ютери “Ай Бі Ем”, комерційні літаки, унікальне медичне обладнання, космічні кораблі виготовляють індивідуально, як і меблі, одяг за індивідуальними замовленнями.

2. *Технології масового або великосерійного виробництва* – застосовується при виготовленні великої кількості виробів, ідентичних один одному. Такий тип виробництва характеризується механізацією, використанням стандартних виробів, конвеєрним способом складання. Наприклад: майже всі споживчі товари виготовляються на базі технології масового виробництва.

3. *Технології безперервного виробництва* – використовують автоматизоване обладнання, яке працює цілодобово, забезпечуючи безперервний процес виготовлення однакового за характеристиками продукту у великих обсягах. Наприклад: переробка нафти, виплавка сталі, обслуговування електростанцій.

За особливістю їх застосування на виробництві виділяють:

а) *багатоланкові технології* – характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які мають виконуватися послідовно (наприклад, складання автомобіля на конвеєрній лінії); б) *посередницькі технології* – характеризують дії взаємопов'язаних груп людей, таких як клієнти та покупці (наприклад: банківська справа пов'язує вкладників і тих, хто бере позики у банку; бюро із працевлаштування – продавців і покупців робочої сили); в) *інтенсивна технологія* характеризується застосуванням унікальних прийомів, навичок або

послуг з метою здійснення окремих змін у конкретному матеріалі, що надходить у виробництво (наприклад: монтаж фільму, лікування пацієнтів у лікарні тощо).

5. **Персонал** – це сукупність працівників організації (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем. Жодна технологія не може бути корисною і жодне завдання не буде виконано без співпраці людей, які є центральним фактором будь-якої моделі управління. Для успішного управління керівники повинні вивчати особливості поведінки окремих осіб і груп людей. Аспектами індивідуальної поведінки особистості, які мають найбільше значення для керівника, є її здібності, обдарованість, кваліфікація, потреби, сподівання, сприйняття, точка зору, цінності.

Всі внутрішні змінні взаємопов'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна в одній із них відповідно впливає на інші. На рис. 2.3 представлена модель взаємозв'язку внутрішніх змінних.

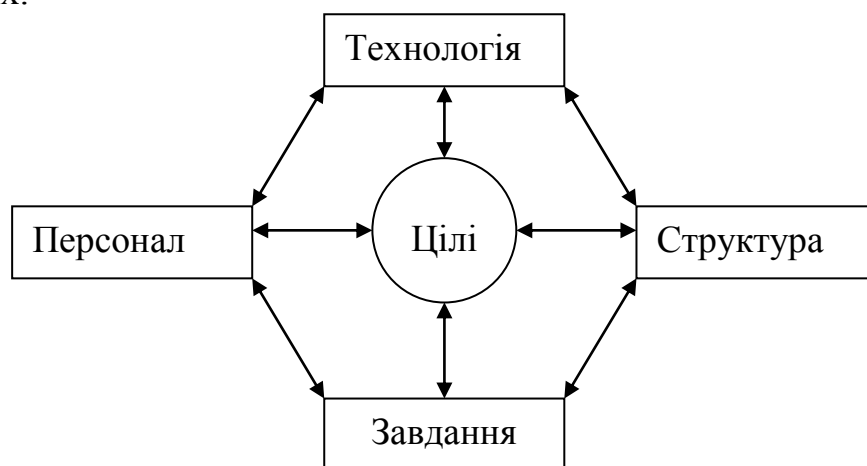


Рис. 2.3. Взаємозв'язок внутрішніх змінних

3. Зовнішнє середовище організації

Фактори зовнішнього середовища є важливими чинниками впливу на організацію, оскільки організація як відкрита система залежить від законодавчих актів, постачальників, споживачів, конкурентів, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, науково-технічного прогресу тощо.

Численні фактори зовнішнього середовища прийнято поділяти на дві групи: а) *фактори прямої дії* – безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності; б) *фактори непрямой дії* – впливають на діяльність організації опосередковано, через певні механізми і взаємини.

І. До факторів прямої дії належать:

1. **Постачальники** – це економічні агенти, що забезпечують організацію необхідними ресурсами (сировинними, капітальними, трудовими, інформаційними). *Вплив на організацію*: несвоєчасні поставки, підвищення цін на ресурси, недотримання вимог постачальниками знижує ефективність діяльності організації. Наприклад, відсутність хоча б однієї деталі на

складальному конвеєрі може зупинити виробництво автомобілів на спільному підприємстві “АвтоЗАЗ-ДЕУ”. *Вплив організації*: організація може застосовувати диверсифікований підхід до постачальників і таким чином захистити себе від певних ризиків та висувати свої вимоги до них.

2. **Споживачі** – це економічні агенти, які використовують товари та послуги даної організації. *Вплив на організацію*: будь-яка організація у ринкових умовах орієнтується у своїй діяльності на забезпечення потреб споживачів, виробляючи такі товари та послуги, на які існує незабезпечений попит з їхнього боку. *Вплив організації*: Організація може впливати на формування попиту та смаків споживачів завдяки рекламній кампанії, надання додаткових послуг, привабливіших пропозицій тощо.

3. **Конкуренти** – це економічні агенти, що суперничають у будь-якій сфері діяльності з даною організацією. *Вплив на організацію*: конкуренція заохочує організацію постійно вдосконалювати свою виробничо-господарську діяльність з метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності. *Вплив організації*: поліпшення економічних, технологічних, естетичних та інших характеристик продукції суттєво впливає на ринкові позиції конкурентів. Наприклад, у 1991 р. на просторах СНД 93 % ринку міських мікроавтобусів належало двом автомобільним заводам: РАФ та УАЗ, але до 2000 р. вони зберегли за собою лише 21 % ринку. Провідну роль у цьому сегменті почала відігравати російська фірма “АвтоГАЗ”, яка у 1994 р. спроектувала модель мікроавтобуса “Газель” і витіснила своїх конкурентів. Останні роки ринок мікроавтобусів в Україні новими моделями вітчизняного виробництва типу “Рута” та “Богдан”.

4. **Органи державної влади** – органи законодавчої, виконавчої та судової гілок влади (Верховна Рада України, Секретаріат Президента України, Кабінет Міністрів України, Національний банк України, Державна податкова адміністрація України, регіональні органи управління тощо). *Вплив на організацію*: державні органи розробляють, формулюють та затверджують засади функціонування організацій у державі, контролюють виконання та дотримання законодавства, інших вимог. *Вплив організації*: організації можуть вносити певні пропозиції стосовно діяльності державних органів влади, оскаржувати окремі інструкції органів державної влади, вимагаючи здійснення відповідних дій тощо

5. **Законодавчі акти** – це сукупність чинних законів та підзаконних нормативно-правових актів, що регулюють діяльність організації. *Вплив на організацію*: будь-яка організація функціонує на засадах базових законодавчих актів: Господарського кодексу України, законів України “Про господарські товариства”, “Про оподаткування прибутку підприємств” та ряду підзаконних нормативно-правових актів. *Вплив організації*: організації можуть пропонувати певні зміни до законодавчих актів, ініціювати прийняття конкретних законів, критикувати законодавчу базу тощо.

6. **Партії, профспілки та інші громадські організації** – це різного роду об’єднання громадян, діяльність яких спрямована на реалізацію і захист політичних, професійних, економічних, соціальних, культурних та інших прав

та інтересів людини. *Вплив на організацію*: Профспілки на підприємствах здійснюють контроль за дотриманням трудового законодавства, дбають про поліпшення умов праці, підвищення її оплати, покращення охорони здоров'я та відпочинку, розвиток спорту, художньої самодіяльності. Вони укладають із керівництвом підприємства колективні договори, де обумовлюються всі питання пов'язані з умовами оплатою та організуванням праці тощо. Партії беруть безпосередню участь в законотворчому процесі результати якого теж безпосередньо впливають на організацію. Виступають також ініціаторами страйків опозиційних дій тощо. *Вплив організації*: Керівництво організації може відхиляти умови профспілок, не погоджуватися з окремими їхніми вимогами, вести переговори з ними тощо. Організації можуть лобіювати свої інтереси в законодавчих і виконавчих органах влади через представників партійних організацій тощо.

7. **Тип економічної системи** – це спосіб (ринковий чи плановий), яким держава вирішує проблеми недоліку ресурсів та досягає своїх економічних цілей. *Вплив на організацію*: економічна система формує умови, правила і принципи функціонування організації. В ринкових умовах підприємство працює за законами попиту, пропозиції, конкуренції тощо. *Вплив організації*: Якщо умови функціонування підприємств в окремій економічній системі стають нестерпними то організації можуть протестувати, вимагати створення інших умов.

8. **Організації-сусіди** – це організації, які територіально межують із даною організацією. *Вплив на організацію*: впливають на організацію, працюючи з нею на одних площах, використовуючи спільні комунікації, склади приміщення тощо. *Вплив організації*: Організація може відокремити комунікації, викупити приміщення, що орендуються організаціями-сусідами, тощо.

II. До факторів непрямої дії належать:

1. **Науково-технічний прогрес (НТП)** – охоплює процес розвитку науки й техніки, що зумовлює глибокі перетворення в усіх сферах суспільства. Особливістю НТП є високі темпи розвитку науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових винаходів, створення прогресивних технічних засобів, технологій тощо. *Вплив на організацію*: технологічні нововведення впливають на ефективність виготовлення та продажу продукції, обумовлюють її життєвий цикл, формують асортимент товарів і послуг, визначають форму взаємодії з іншими економічними агентами тощо. Наприклад, підприємство, що впроваджує нову сучасну технологічну лінію виробництва радіаторів, має змогу поліпшити якість продукції та зменшити її вартість. У таких умовах продукція стає більш конкурентоспроможною. А підприємство стає серйозним конкурентом для інших організацій, що працюють на ринку систем опалення.

2. **Стан економіки** – характеризує загальний рівень розвитку економіки (високорозвинена; слаборозвинена; трансформаційна) та відображає конкретну макроекономічну ситуацію в країні (наприклад, економічний спад, інфляційні процеси, зростання безробіття тощо). *Вплив на організацію*: поточна економічна

ситуація в країні впливає на вартість ресурсів, що їх купує організація, визначає купівельну спроможність населення і таке інше. Будь-яка конкретна макроекономічна зміна може позитивно вплинути на одні організації і негативно – на інші. Наприклад, зростання цін на продукцію, що виробляється організацією, має для неї позитивні наслідки; натомість для компаній, що купують у неї продукцію, це негативний чинник. Аналогічно можна оцінювати вплив падіння курсу долара щодо гривні на діяльність організацій-імпортерів та експортерів.

3. **Політичні обставини** – це обставини, що склались у процесі формування державного устрою, здійснення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо. *Вплив на організацію* в розвинених країнах зі стабільною політичною ситуацією є незначним. У країнах, що розвиваються на бізнес можуть впливати такі чинники як: зміна влади, корупція, система “патрунування” представниками влади окремих бізнес-організацій, маніпулювання громадською думкою щодо окремих фірм тощо. Наприклад, напередодні виборів політики з метою досягнення позитивного іміджу та популяризації своєї громадянської позиції приймають сприятливі для функціонування підприємств законодавчі акти (зменшення податків, зростання пільг тощо).

4. **Соціально-культурні обставини** – відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, доходи на душу населення, соціальну стабільність, розвиток мистецтва, літератури, науки тощо. *Вплив на організацію*: високий рівень культури і доходів населення сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, що у свою чергу зумовлює виготовлення якісної конкурентоспроможної продукції.

Соціокультурна спадщина будь-якої організації, як правило, є наслідком історичних традицій і цінностей тієї країни, у якій функціонує дана фірма. При розширенні ринку збуту на нові території необхідно враховувати особливості нового середовища. Наприклад, фірма “Кемпбел Суп” не зуміла оцінити особливості міжнародного середовища. Вклавши 8 млн. дол. у просування розчинних супів на бразильський ринок, вона наштотхнула на проблему реалізації своїх товарів. Поглиблені дослідження ринку показали, що бразильські господарки втрачають почуття берегинь домашнього вогнища, якщо при приготуванні супу від них вимагається тільки налити воду в каструлю. Таким чином, цей соціокультурний фактор відіграв вирішальну роль у діяльності компанії на бразильському ринку.

5. **Відносини з місцевим населенням** – відображають ставлення місцевого населення до діяльності організації. *Вплив на організацію* може бути різним: від схвального (позитивна громадська думка щодо продукції, умов праці, рівня соціального забезпечення на підприємстві, відрахувань до місцевих бюджетів) до відверто негативного (масові судові позови проти організації, страйки, пікети з вимогами закрити шкідливі для здоров’я виробництва тощо). Саме тому багато організацій прикладають цілеспрямованих зусиль для підтримки дружніх стосунків з общинами, в яких вони функціонують. Це може бути благоустрій населених пунктів, фінансування місцевих шкіл, благодійна

діяльність або підтримка молодих талантів в різних галузях. Наприклад: багато місцевих театрів, оркестрів тощо залежать від пожертвувань великих підприємств, про що зазначається у програмних буклетах. Цим створюється імідж соціально відповідальної організації.

Середовище організацій, які діють на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Існують додаткові чинники зовнішнього середовища, які їм необхідно враховувати у своїй діяльності.

6. **Міжнародні події** – це будь-які політичні, економічні, соціальні, військові, екологічні події, що відбуваються у світі і стосуються двох і більше країн світового співтовариства. Наприклад, внаслідок терактів у США 11 вересня 2001 р. організації інших держав, які мали постачальників у США, не змогли своєчасно отримати необхідні ресурси для виробничо-господарської діяльності.

7. **Міжнародне оточення** – характеризує економічний, політичний, соціальний, культурний, екологічний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство. *Вплив на організацію*: фірма, що виходить на зовнішній ринок, має враховувати економічні (рівень заробітної плати, транспортні витрати, курс обміну валют, інфляційні процеси, ставки банківського відсотка, оподаткування, загальний рівень економічного розвитку тощо), політичні (форму правління, державного устрою, тип політичного режиму, партійну систему та ін.), соціокультурні умови (соціальну структуру суспільства, систему цінностей, вірувань, звичаїв, стереотипів тощо), які склалися у тій чи іншій країні.

8. **Особливості міжнародних економічних відносин** – включають особливості міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних і валютних відносин. *Вплив на організацію*: фірма має зважати на перспективу застосування до її експортованої продукції певних тарифних та нетарифних обмежень, враховувати можливості капіталовкладень в економіку іноземної країни, створення спільних підприємств тощо. Наприклад, вступ України до Світової Організації Торгівлі відкрив для вітчизняних експортерів нові можливості для зовнішньої торгівлі, унеможлививши застосування до їх продукції тарифних торговельних обмежень країнами-членами СОТ.

При оцінці факторів зовнішнього середовища менеджера слід враховувати їхні характеристики, а саме: а) взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може привести до зміни інших); б) складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр їхнього впливу); в) рухомість зовнішнього середовища (швидкість зміни оточення організації); г) невизначеність зовнішнього середовища (обмеженість інформації); д) взаємозалежність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища; е) багатогранність зовнішнього середовища (відображення різних подій та аспектів).

4. Життєвий цикл організації

Організації зароджуються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, зрештою, припиняють своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, але жодна не може тривалий час залишатися на плаву без змін. Нові організації формуються щодня. Водночас, щодня сотні організацій ліквідуються назавжди. Ті, що вміють адаптуватися, процвітають, негнучкі – зникають. Деякі організації розвиваються швидше за інших і роблять свою справу краще, ніж інші. Керівник має знати, на якому етапі розвитку знаходиться організація, і оцінювати, наскільки прийнятий стиль керівництва відповідає цьому етапу.

Саме тому широко розповсюджене поняття життєвого циклу організації. **Життєвий цикл організації** – це сукупність етапів, що характеризують послідовну зміну певних станів організації протягом часу її існування. Оскільки ці етапи є передбачуваними, а не випадковими, концепція життєвого циклу організації може успішно застосовуватися менеджерами для корегування власних управлінських дій.

Один із варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні часові відрізки передбачає такі етапи (рис. 2.4):

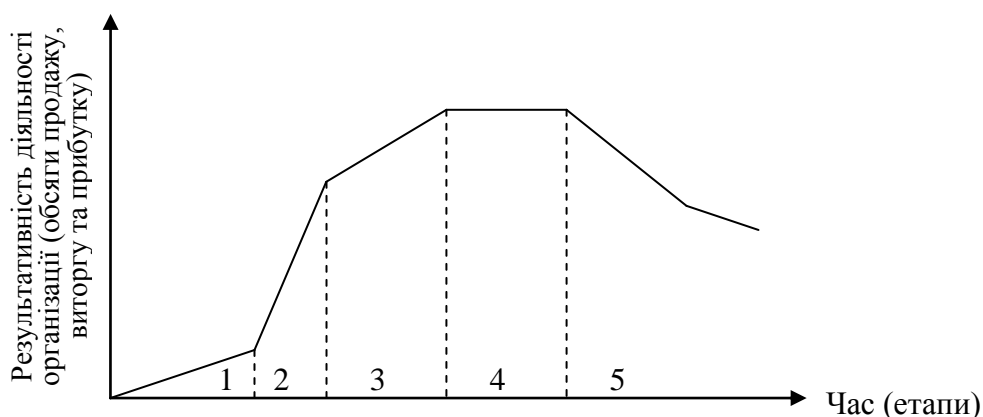


Рис. 2.4. Життєвий цикл організації

- 1 – етап становлення
- 2 – етап прискореного зростання
- 3 – етап уповільненого зростання
- 4 – етап зрілості
- 5 – етап спаду

1. **Етап становлення.** Організація перебуває в стадії формування, відбувається розробка продукції, пошук стабільних джерел забезпечення ресурсами. Для цього етапу характерна свобода творчості працівників, їх висока згуртованість і взаємодія, що пояснюється наявністю спільної ідеї. Нерідко використовується директивний метод керівництва, тип лідера – новатор.

Головна мета організації на цьому етапі – виживання на ринку. Проміжними цілями є: початок виробничої діяльності, вихід на ринок, подолання вхідних бар'єрів.

2. Етап прискореного зростання. Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються по суті неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і нерідко працюють на межі можливостей, що не втрачати темпи зростання.

Головна мета організації на цьому етапі – отримання короткострокового прибутку та прискорене зростання. Проміжними цілями є: закріплення на ринку та розширення своєї частки на ринку.

3. Етап уповільненого зростання. Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Наголос робиться на ефективності інновацій і стабільності. Розробка і прийняття рішень стають головними компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття певних членів організації не викликає серйозної небезпеки.

Головна мета організації на цьому етапі – систематичне збалансоване зростання (зростання за найбільш перспективними напрямками технологічного процесу). Проміжними цілями є: формування позитивного іміджу організації, підвищення рівня організації праці, формування стабільної системи кадрів та корпоративної культури, початок оновлення технічної бази.

4. Етап зрілості. Організація перебуває на найвищому рівні свого розвитку. Випуск продукції та частка на ринку досягає максимуму. Керівники виявляють нові можливості розвитку організації. Організаційна структура є комплексною і відповідає стратегії розвитку організації. Управлінський та виробничий персонал є висококваліфікованим. В організації діє комплексна програма розвитку персоналу. Механізм прийняття рішень є децентралізованим.

Головна мета організації на цьому етапі – забезпечення стабільності та збереження досягнутого рівня розвитку на найдовший період часу. Проміжними цілями є: початок реорганізації основних ланок технологічного процесу, диверсифікація діяльності (освоєння додаткових напрямів діяльності), створення та удосконалення системи підготовки та перепідготовки кадрів (професійне навчання та підвищення кваліфікації), створення системи соціальної відповідальності бізнесу.

На етапі зрілості і попередніх етапах в організації можуть поступово проявлятися та наростати тенденції до бюрократизації управління, боротьби за владу між менеджерами різного рівня, формулювання необґрунтованих цілей і стратегій, прийняття хибних рішень. Внаслідок цього, як правило, формується неефективна система мотивації, громізка система контролю, закритість до нових ідей, що зрештою приводить організацію до стану занепаду.

5. Етап спаду. Внаслідок конкуренції на ринку зменшується попит на продукцію, що виробляється організацією. Керівники шукають шляхи утримання частки на ринку та використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках інноваційного характеру. Нерідко збільшується кількість

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

Головна мета організації на цьому етапі – забезпечення оновлення всіх функцій організації. Проміжними цілями є: технічне переозброєння, впровадження нових технологій, налагодження нової мережі постачання ресурсів і збуту продукції, оптимізація структури та чисельності персоналу, впровадження найсучасніших досягнень наукової організації праці тощо.

Зрештою, обрана керівництвом стратегія антикризових заходів може призвести або до відновлення втрачених позицій та відродження організації, або до її банкрутства та поглинання конкурентами.

5. Організаційна культура

Успіх організації значною мірою визначається її персоналом. Водночас, сучасні керівники нерідко оминають увагою той факт, що на трудову поведінку працівників, ефективність їхньої діяльності могутній вплив здійснюють ціннісні орієнтації, переконання, вірування, традиції, тобто фактори культури. З іншого боку, керівники та працівники організації є будівниками і носіями її іміджу, тому надзвичайно важливо формувати у персоналу культуру зовнішнього вигляду, культуру спілкування між собою і з клієнтами, культуру виступів і презентацій.

Комплекс особливих, оригінальних зовнішніх і внутрішніх пізнавальних ознак, властивих тільки даній організації охоплюється поняттям “організаційна (корпоративна) культура”. **Організаційна (корпоративна) культура** – це комплекс цінностей, переконань, уявлень, вірувань, думок, настроїв, символів, традицій, а також ділових принципів і норм поведінки, що поділяються усіма членами організації, і обумовлюють індивідуальність компанії. Для характеристики організаційної культури використовують також терміни “ідеологія організації”, “філософія організації”, “ділова культура” тощо.

В основі організаційної культури будь-якої організації лежить суспільна мораль та менталітет нації, оскільки кожна організація існує в певному етнічному та соціокультурному середовищі. Менталітет (ментальність) – це структура колективної та індивідуальної свідомості й підсвідомості, що визначає устремління, нахили, орієнтири людей, у яких виявляються національний характер, загально визнані цінності, суспільна психологія. Мораль – це система норм і принципів поведінки людей у ставленні один до одного та до суспільства.

Структура організаційної культури містить три рівні:

1 рівень (внутрішній) включає цінності, переконання, вірування, уявлення, установки, що сповідають і поділяють працівники організації. Цінності та інші елементи цього рівня визначають особистість людини, мотивують її діяльність, зокрема обумовлюють її трудову поведінку.

2 рівень (документальний) включає задекларовані у внутрішньоорганізаційних документах або звичаях місію, філософію організації, ділові принципи, традиції, правила поведінки і обслуговування, способи впливу на людей тощо.

3 рівень (зовнішній) – включає зовнішні прояви корпоративної культури є – прапор, гімн, товарний знак, фірмовий стиль, ритуали та свята, стиль поведінки та етикет, історія-легенда, корпоративні міфи та герої, мова спілкування, фізична культура.

Рух від рівня 1 до рівня 3 супроводжується двома протилежними процесами. Спочатку деякі над персональні категорії, структури загальної соціальної діяльності (мораль, менталітет) інтеріоризуються, засвоюються психікою людини, перетворюючись у внутрішні структури, а потім екстеріоризуються, породжують зовнішні дії (ритуали, стиль поведінки, мова спілкування тощо). Отже, доки принципи організаційної культури не стануть своїми для кожного співробітника, не можна чекати від нього необхідних дій без жорсткого апарату примусу.

Функції організаційної культури: а) формування оригінального іміджу організації; б) посилення залученості персоналу у справи організації і відданості їй; в) культивування відчуття спільності всіх членів організації; г) посилення системи соціальної стабільності в організації, забезпечення стандартів поведінки; д) формування і контроль форм поведінки і сприйняття, доцільних з погляду даної організації.

Бачення організаційної культури досить часто є різним з боку керівників та співробітників організації.

I. На думку керівників, корпоративізм включає: а) професіоналізм співробітників; б) відданість і лояльність стосовно фірми; в) матеріальні і моральні стимули заохочення кваліфікованих фахівців.

II. На думку співробітників, корпоративізм передбачає: а) дружні взаємини з колегами; б) можливість професійного зростання; в) матеріальні пільги і винагороди; г) привітання співробітників з підвищенням по службі, днем народження або професійним святом (справжнім або придуманим); д) відчуття приналежності до творення спільної справи; е) поінформованість персоналу про плани і стан справ в корпорації.

Практично єдиним критерієм вірності вибраній корпоративній політиці служить плінність кадрів.

Для вирішення проблеми формування спільної корпоративної культури серед працівників організації багато компаній розробляють спеціальні корпоративні кодекси. Тут на відміну від корпоративної філософії, що проголошує узагальнено-абстрактні позиції, необхідні максимальна конкретність і унікальність. Чим більш конкретні і унікальні внутрішні правила корпорації, тим вони більш працездатні.

Але з приводу цієї унікальності необхідно зробити важливі зауваження. З одного боку, унікальність не повинна суперечити існуючим на якому-небудь міжнародному, державному або регіональному просторі законам і іншим нормативним актам; з іншою – корпоративні кодекси у ряді випадків орієнтують співробітників корпорації на виконання вимог жорсткіших, чим це передбачено зведенням законів; причому корпоративний пріоритет віддається саме цим, своїм вимогам.

Питання для самоконтролю

1. Визначте поняття “організація” та класифікуйте організації в Україні.
2. Охарактеризуйте організацію як відкриту динамічну систему.
3. Перерахуйте елементи внутрішнього середовища та розкрийте їх вплив на діяльність організації.
4. Перерахуйте елементи зовнішнього середовища та розкрийте їх вплив на діяльність організації.
5. Розкрийте сутність життєвого циклу організації та охарактеризуйте його основні етапи.
6. Розкрийте значення організаційної культури в управлінні організацією

ТЕМА 3. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту
2. Планування як функція менеджменту
 - 2.1. Сутність і види планування
 - 2.2. Стратегічне планування
3. Організаційна функція менеджменту
 - 3.1. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту
 - 3.2. Поняття і види організаційних структур управління: а) лінійна; б) функціональна; в) лінійно-штабна та лінійно-функціональна; г) матрична; е) дивізіональна
4. Мотиваційна функція менеджменту
 - 4.1. Поняття та зміст мотивації
 - 4.2. Мотиваційні теорії
5. Контрольна функція менеджменту

1. Загальна характеристика та класифікація функцій менеджменту

У зв'язку із тим, що процес управління складний і багатогранний, він передбачає виділення таких важливих категорій як функції менеджменту.

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу. Вони в результаті поділу та спеціалізації праці, оскільки будь-які управлінські процеси на підприємстві відбуваються на основі функціонального поділу. Функції менеджменту відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту класифікуються за рядом ознак.

І. За значенням у системі управління:

1) **Основні (загальні) функції** – беруть участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу незалежно від місця його прояву, виду організації, характеру та масштабів її діяльності. Основні функції, таким чином, властиві управлінню будь-якою організацією. До них належать: а) планування, б) організація, в) мотивація і г) контроль. Деякі дослідники до цих чотирьох основних функцій додають ще функцію координації, спрямовану на забезпечення цілеспрямованої діяльності підлеглих, єдності їхніх дій, спрямованих на досягнення мети.

Взаємозв'язок між загальними функціями менеджменту (рис. 3.1) ілюструє процес управління. Рух від стадії планування до стадії контролю можливий лише шляхом виконання робіт з організації та мотивації працівників за умов загальної координації всіх функцій.

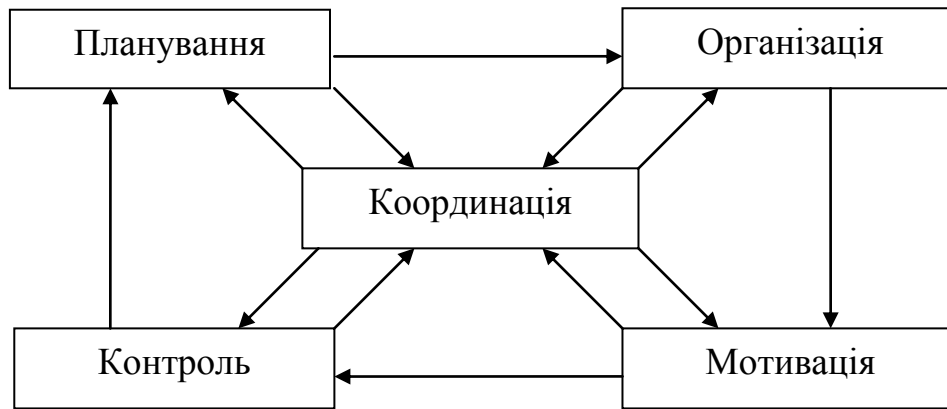


Рис. 3.1. Взаємозв'язок основних функцій менеджменту

2) **Часткові (спеціальні)** – здійснюються за умови реалізації окремих управлінських процесів та враховують специфічні риси певної організації. До них належать: а) управління виробництвом (основним чи допоміжним), б) управління матеріально-технічним забезпеченням, в) управління будівництвом, г) управління маркетингом, д) управління кредитною діяльністю, е) управління зовнішньоекономічною діяльністю, є) управління реалізацією продукції тощо.

II. За об'єктом: 1) функції управління організацією, 2) функції управління структурним підрозділом організації (цехом, відділом, дільницею, бригадою тощо).

III. За елементами виробничо-господарської діяльності: 1) функції управління працею, 2) функції управління предметами праці, 3) функції управління знаряддями праці, 4) функції управління інформацією.

Реалізація будь-яких часткових функцій здійснюється після належного виконання основних функцій організації. Поділ функцій на основні (загальні) та часткові (спеціальні) є певною мірою відносним, оскільки в реальних умовах управління організацією вони не існують осібно, а тісно переплітаються між собою, взаємно проникають та доповнюють одна одну. Дослідження взаємозв'язку функцій дає можливість удосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати його зайві ланки, бюрократичні перепони.

Надалі нами будуть розглядатися лише основні функції менеджменту як основа будь-якого управлінського процесу.

2. Планування як функція менеджменту

2.1. Сутність і види планування

Функція планування передбачає розв'язання двох ключових проблем діяльності організації: визначення мети діяльності організації та засобів щодо її досягнення. Планування дає змогу вивести фірму на заданий рівень розвитку, визначити перспективи подальшої діяльності та майбутній стан організації.

Планування можна розглядати у широкому і вузькому розумінні. **У широкому сенсі планування** – це управлінська діяльність з розробки політики і

стратегії підприємства та засобів їх реалізації. *У вузькому значенні планування* – це діяльність зі складання офіційних документів – планів.

Американський менеджмент виділяє два види планування: а) *стратегічне планування* – передбачає визначення місії та мети організації, аналіз середовища і стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії; б) *планування реалізації стратегії* – є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії організації.

Сучасна вітчизняна управлінська наука виділяє три види планування:

1. *Стратегічне (перспективне) планування* – полягає у виборі курсу розвитку організації – її стратегії. Стратегічне планування передбачає визначення довгострокових, розрахованих на 10-15 років цілей підприємства, напрямів його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку економічної системи в цілому. На стратегічному рівні визначаються також трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей організації; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів. Стратегічні плани розробляються менеджерами вищого рівня після консультацій із менеджерами нижчих ланок управління.

2. *Тактичне (середньострокове) планування* – передбачає конкретизацію загальних цілей організації на період 2-5 років. На тактичному рівні відбувається проектування й освоєння нової техніки, технології, реконструкція і технічне переозброєння, розв'язання масштабних завдань із соціального розвитку підприємства. Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств тощо), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі “Бізнес-планів”. Тактичні плани розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють їх із менеджерами нижчої ланки, після чого подають вищому керівництву.

3. *Поточне (оперативне) планування* – передбачає розв'язання поточних завдань, які висуваються кон'юнктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються в межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі. Оперативні плани розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

Зв'язок між трьома рівнями управління, метою та завданнями, які визначаються на кожному рівні, і відповідними планами відображено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Планування на фірмі А, що випускає годинники

2.2. Стратегічне планування

Стратегічне планування є головним засобом визначення, розробки курсу розвитку організації з метою реалізації її місії, досягнення цілей тощо. **Стратегічне планування** – це різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.

За своїм змістом стратегічне планування передбачає формулювання місії; визначення цілей організації; аналіз її стану на засадах оцінки факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ; оцінку стратегічних альтернатив (можливостей) і вибір стратегії діяльності. Як правило, стратегічне планування здійснюється невеликим за чисельністю (5-10 осіб) спеціальним плановим відділом, а розроблені ним стратегії повинні розглядатися на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Стратегічне планування є складним процесом, який охоплює декілька етапів.

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування.

Полягає в підборі, класифікації та підготовці до використання інформації щодо розроблення стратегії.

Етап 2. Визначення місії організації.

Місія – це основна загальна мета організації, яка визначає чітко окреслену причину та необхідність її існування. **Місія** – це короткий вираз функції, яку організація має виконати в суспільстві. Формулювання місії описує причину існування організації. Причиною може бути надання яких-

небудь послуг, створення об'єктів, боротьба з хворобами, охорона навколишнього середовища, здійснення соціальних програм тощо.

Особливе значення місії для діяльності організації полягає у наступному: а) місія є основою для всіх планових рішень організації, подальшого визначення її цілей і задач; б) місія створює упевненість, що організація висуває несуперечливі, зрозумілі цілі; в) місія допомагає зосередити зусилля працівників на обраному напрямі, об'єднуючи їх дії; г) місія формує розуміння і підтримку серед учасників зовнішнього середовища організації (акціонерів, інвесторів, постачальників, споживачів та ін.). Отже, формулювання, усвідомлення та проголошення місії організацією є важливим орієнтиром і критерієм оцінки її діяльності.

Місія може охоплювати такі напрями: а) турботу про працівників; б) турботу про виробництво; в) політику зростання та фінансування фірми; г) виробничі технології; д) методи виходу й функціонування на ринку, пошуку потенційних ринків; е) задоволення потреб споживачів; є) публічне оголошення переконань і цінностей тощо.

Наведемо приклади формулювань місії, які зуміли уникнути “знеособлення” і визнані успішними і працездатними. Місією автомобільної фірми, яку заснував Генрі Форд, було проголошено забезпечення людей дешевим автомобільним транспортом; “Мотороли” – гідно служити задоволенню потреб суспільства, забезпечувати споживачів продукцією і послугами найвищої якості за помірні ціни.

Місія Polaroid: “Вдосконалення і розвиток ринку миттєвих фотографій для задоволення зростаючої потреби американських і європейських сімей зафіксувати на світлинах обличчя рідних і друзів, дорогі серцю місця і смішні миттєвості життя”. Ця формула нагадує співробітникам компанії виробничі пріоритети (випуск моментальних фотоапаратів і приладдя до них), вказує на основні напрями збуту (США і Європа) і містить основну креативну ідею рекламної кампанії – «смішні миттєвості».

Етап 3. Визначення цілей організації. Цілі організації – це конкретний очікуваний стан організації. Вони бувають довгостроковими (понад 5 років), середньостроковими (1-5 років) і короткостроковими (до 1 року).

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування організації. Так, у різних напрямках діяльності фірма може мати кілька цілей, скажімо: збільшення прибутку підприємства у наступному році на 4%, збільшення частки ринку протягом року до 17%, закупівля в наступному році патенту на виготовлення медичних приладів, створення матричної структури управління для забезпечення роботи над конкретним проектом тощо

Формуючи системи цілей, слід мати на увазі, що вони повинні: а) бути конкретними і підлягати вимірюванню; б) охоплювати всі рівні організації (ієрархічні); в) мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові); г) бути досяжними та зрозумілими; д) бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими тощо.

Етап 4. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок, системного аналізу, статистичного і соціологічного дослідження, загальної думки збутовиків, споживачів тощо.

Етап 5. Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища. Суть його полягає в дослідженні представлених факторів прямої (споживачі, постачальники, конкуренти та ін.) та непрямої дії (міжнародні події, НТП, стан економіки, політичні обставини). Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного з них. Отримані результати дають змогу визначити *можливості, та загрози зовнішнього середовища для функціонування організації:*

Етап 6. Оцінка і аналіз факторів внутрішнього середовища. Передбачає вивчення стану факторів внутрішнього середовища організації (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо. Отримані результати дають змогу визначити сильні та слабкі позиції підприємства:

У процесі оцінювання й аналізу факторів внутрішнього середовища організації важливою є оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства.

Етап 7. Виконання розрахунків, обґрунтувань, проектних розробок. Суть його полягає у визначенні найважливіших показників (економічних, соціальних, технологічних тощо), які найповніше характеризують очікувані стратегію та виявлені тенденції їх зміни, а також у доборі необхідних проектних заходів, що забезпечують формування стратегій. Це потребує підготовленої методичної бази, кваліфікованих кадрів, належного технічного забезпечення.

Етап 8. Формування варіантів стратегій (стратегічних альтернатив). Особливість цього етапу полягає в розробленні можливих для організації варіантів стратегічних планів, тобто базових стратегій або окремих складових одного стратегічного плану. Скажімо, у конкурентній боротьбі організація може розглядати такі типи стратегій: стратегія “партизанської війни”; стратегія “випереджальних ударів”; стратегія “одночасного наступу у кількох напрямках”; стратегія захоплення вільного простору тощо.

Етап 9. Вибір оптимальної стратегії. Це найважливіший етап стратегічного планування. Полягає у виборі оптимальної стратегії діяльності організації на основі оцінювання таких факторів: очікувана ефективність, рівень ризику, ринкова ситуація, вплив минулих стратегій, вплив власників, залежність від фактора часу, вплив внутрішнього і зовнішнього середовища тощо.

Етап 10. Оцінювання стратегії. Полягає у з'ясуванні її відповідності місії та цілям організації, а також у правильності добору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це забезпечує, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

Правильно обрана, своєчасно скоригована стратегія є однією із запорук успішної діяльності організації. Кінцевим результатом стратегічного планування, як і будь-якої іншої функції менеджменту, є розроблені методи менеджменту, прийняті конкретні управлінські рішення, а також затверджені певні показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, величина витрат, рентабельність тощо) діяльності організації.

3. Організаційна функція менеджменту

3.1. Теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту

Як уже йшлося, термін “організація” в менеджменті вживається у двох значеннях: як підприємство і як функція управлінської діяльності. Функція організації слідує за функцією планування й дає відповідь на питання: хто і як буде реалізовувати план дій, управляти організацією.

Організація як функція менеджменту – це вид управлінської діяльності спрямований на створення структури управління підприємством, координацію дій працівників та формування упорядкованої взаємодії складових частин організації.

Організаційна функція менеджменту, таким чином, має два аспекти: а) поділ підприємства (організації) на підрозділи відповідно до його цілей та стратегії; б) встановлення повноважень та взаємозв'язків між складовими частинами організації. Проте, функцію організації варто розглядати не лише як процес створення системи управління, але й як постійний процес її удосконалення.

Етапами виконання організаційної функції менеджменту є: а) затвердження організаційної структури управління, схеми зв'язків між підрозділами; б) встановлення прав, обов'язків, повноважень та відповідальності органів управління та службових осіб; в) затвердження положень та інструкцій, що регламентують права, обов'язки та відповідальність працівників; г) підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керівній та керованій системах.

Таким чином, організаційна функція менеджменту полягає у тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно функціонувати та взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

3.2. Поняття і види організаційних структур управління

Організаційна структура управління – це упорядкована сукупність органів (підрозділів), які дозволяють управляти організацією та взаємовідносинами в ній. Організаційна структура управління забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.

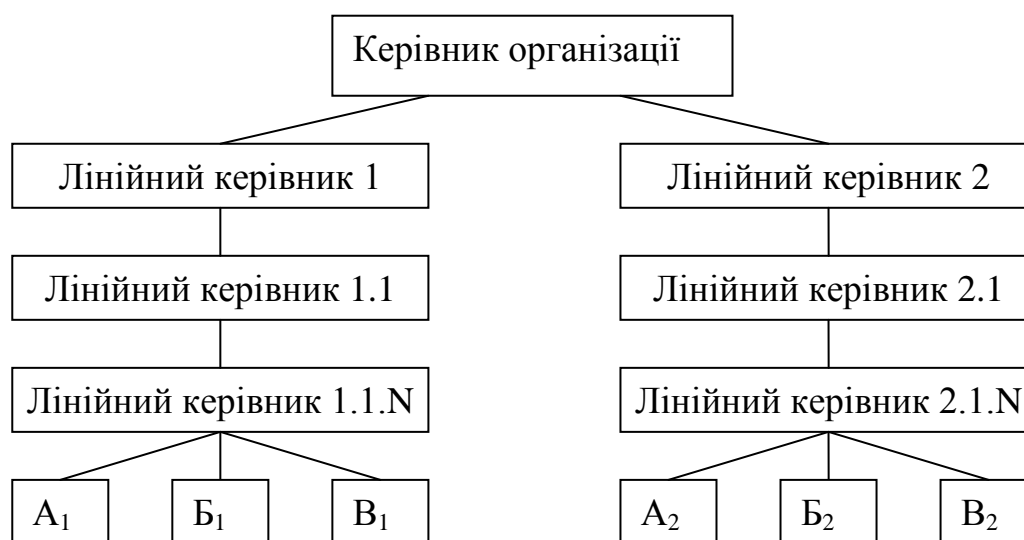
Організаційну структуру управління становлять:

- а) кількість і види ланок управління на відповідних рівнях;
- б) розміщення, зв'язки та підпорядкованість ланок управління;

- в) повноваження і відповідальність кожної ланки управління;
- г) ступінь централізації і децентралізації управлінських функцій;
- д) кількісний і якісний склад управлінського персоналу.

Основні види організаційних структур управління

1. Лінійна структура управління складається із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної конструкції, у якій кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру і всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього. Наприклад: директор – начальник цеху – майстер дільниці – бригадир і т.д. Схематично це можна представити так, як показано на рисунку 3.3.



А₁, Б₁, В₁ – виконавці підрозділу 1
 А₂, Б₂, В₂ – виконавці підрозділу 2

Рис. 3.3. Лінійна організаційна структура управління

Ця структура використовується у випадках, коли виконувана робота проста й одноманітна, а власник підприємства має можливість постійно контролювати роботу персоналу. Це найбільше характерно для дрібного бізнесу. Тому лінійна структура управління може використовуватися тільки в умовах відносно простої системи організації праці з постійними умовами та завданнями менеджменту.

Перевагами лінійного управління є: а) одержання підлеглими несуперечних між собою завдань і розпоряджень; б) повна відповідальність кожного керівника за результатами роботи; в) простота, чіткість та зрозумілість взаємовідносин між ланками управління; г) оперативність у прийнятті рішень; д) відсутність потреби у великому штаті управлінців.

Недоліками даної структури управління є: а) необхідність надзвичайно високої компетентності лінійних керівників з усіх питань, що стосуються діяльності підприємства; б) наявність організаційної нерівності керівників через різні їхні статуси (низові ланки управління соціально не захищені – є відповідальними за усі проблеми виробництва); в) негнучкість та слабе пристосування до подальшого зростання організації.

2. Функціональна структура управління (рис. 3.4) базується на підпорядкованості підлеглих керівним органам, які спеціалізуються на виконанні кожної окремої управлінської функції. *Наприклад*, робота з персоналом, маркетинг, управління виробництвом, управління науково-дослідною роботою, управління фінансами тощо.

У функціональних структурах управління найчастіше працівники формуються у самостійні підрозділи, беручи до уваги подібність робіт, які вони виконують, чи видів діяльності, які закріплені за ними. Так, усі працівники, які залучені до продажу продукції, включені до складу маркетингового підрозділу, усі інженерні працівники входять до складу науково-дослідного відділу, а усі фінансові працівники – до складу бухгалтерії. Таке групування працівників дає можливість вибрати для керування кожним з підрозділів одного старшого менеджера, якому й будуть підпорядковуватися відповідні працівники.

До переваг функціональних структур управління слід віднести: *а) ефективне використання ресурсів* (за рахунок спеціалізації управлінців на певній сфері діяльності; економії від зростання масштабу виробництва; близької локалізації співробітників, котрі виконують споріднені функції та використовують ідентичне обладнання і техніку); *б) глибокий розвиток професійних знань, умінь та навиків* (внаслідок інтенсифікації професійної підготовки співробітників в межах структурних підрозділів, спеціалізації праці); *в) кращі можливості професійної кар'єри* (службовці отримують конкретне уявлення про коло всіх професійних вимог, які до них висуваються, і шляхів, які ведуть до підвищення по службових сходах); *г) посилення координації в межах виконання окремих функцій* (спільна діяльність в межах окремих підрозділів полегшує комунікації і сприяє колегіальності, призводить до формування корпоративної культури, націленої на реалізацію цілей організації).

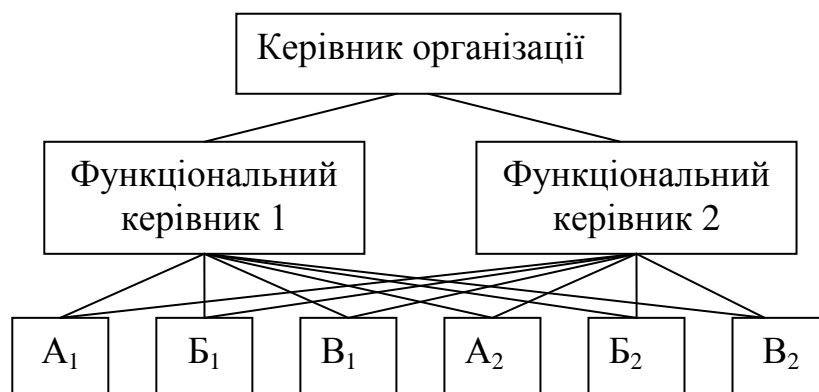


Рис. 3.4. Функціональна організаційна структура управління

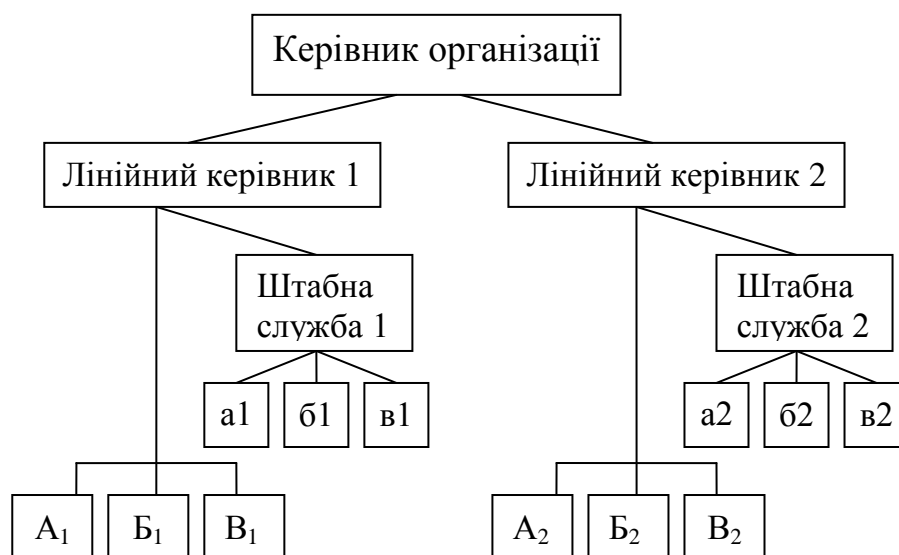
Водночас функціональні структури мають такі недоліки: *а) уповільнення процесу прийняття рішень* (централізація прийняття рішень вищим керівництвом часто зумовлює перевантаження цієї ланки, внаслідок чого знижується оперативність та якість прийнятих рішень, виникають затримки у проведенні необхідних заходів, зростає кількість невирішених проблем); *б) відсутнє інформаційне середовище* (співробітники підрозділів обмежуються у

вирішеннях своїх вузькоспеціалізованих проблем, а не спільних цілей організації); в) *обмежена відповідальність працівників за функціонування організації* (працівники і функціональні керівники окремих підрозділів найперше вболівають за успіхи своєї структурної ланки, а не організації в цілому); г) *обмеження можливостей в галузі підготовки менеджерів* (значний досвід роботи в одному з підрозділів те не дає змогу розвинути необхідні навички прийняття управлінських рішень в широкому контексті); д) *слабка координація між функціональними ланками* (співробітники окремих функціональних служб майже не взаємодіють із працівниками інших підрозділів. Це може обумовити небажання співробітників до пошуку компромісів з іншими.

Спроба уникнути недоліків лінійної та функціональної структур привела до утворення комбінованих структур управління, серед яких найбільшого поширення набули лінійно-штабні, лінійно-функціональні, матричні та дивізійні.

3. **Лінійно-штабна структура управління** (рис. 3.5) – передбачає створення при лінійних керівниках штабів (служб), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Штаби (служби) не наділені правами прийняття управлінських рішень, а лише сприяють їхній розробці. Право прийняття рішень залишається за лінійним менеджером.

До *переваг* лінійно-штабної структури належать: а) можливість залучення консультантів та експертів; б) підготовка виважених управлінських рішень фахівцями. *Недоліками* такої структури є: а) наявність тенденції до збільшення працівників штабних служб; б) відсутність тісних зв'язків між штабними службами на горизонтальному рівні.



a1, б1, в1 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику 1

a2, б2, в2 – штабні (функціональні) служби, підпорядковані лінійному керівнику 2

Рис. 3.5. Лінійно-штабна організаційна структура управління

4. **Лінійно-функціональна структура управління** (рис. 3.6) – передбачає, що функціональні (штабні) служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які знаходяться при лінійних керівниках. При цьому делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Так, відділ праці та заробітної плати підприємства може координувати діяльність цехового бюро праці та заробітної плати, хоч останнє знаходиться в лінійному підпорядкуванні начальника цеху.

До *переваг* лінійно-функціональної структури належать: а) чіткі функціональні зв'язки на різних рівнях управління; б) звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невласливих його посаді функцій. *Недоліками* даної структури є: а) недостатньо чіткі межі відповідальності керівників різного рівня; б) тенденція до централізації повноважень лінійним керівником.

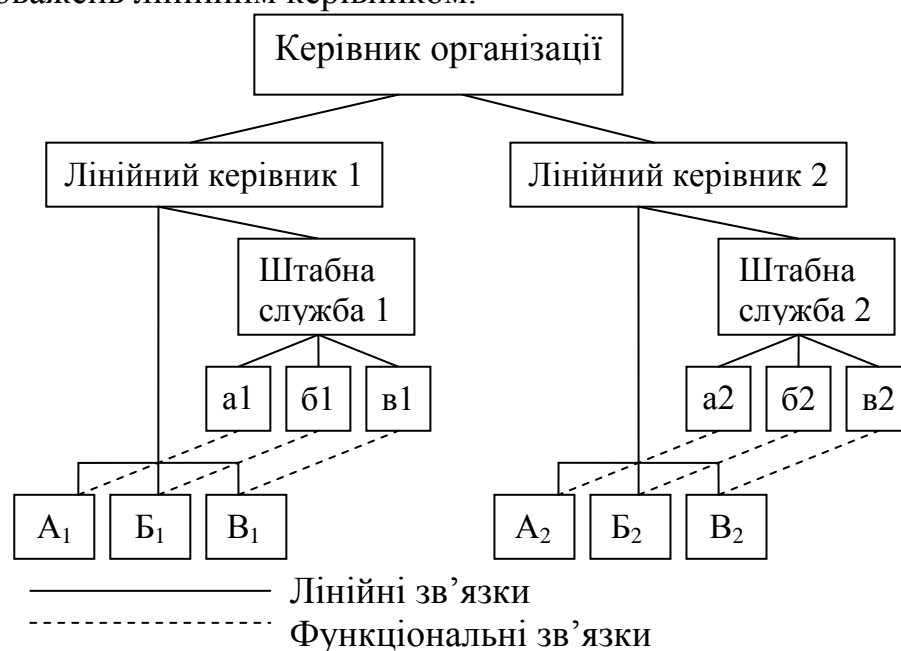


Рис. 3.6. Лінійно-функціональна організаційна структура

5. **Матрична структура управління** (рис. 3.7) – має місце тоді, коли підприємство виготовляє продукцію однорідну за своїм призначенням, але з різними технологічними параметрами. Як правило, така продукція вимагає розробки окремих проектів на неї, для чого на підприємствах утворюють спеціальні відділи, які займаються конкретними проектами (наприклад, проектуванням міських автобусів, туристичних, міжміських). Такі відділи – матриці концентрують свої зусилля на розв'язанні конкретних завдань. Члени проектних груп підпорядковуються як керівнику проекту, так і керівнику тих функціональних відділів, де вони працюють постійно.

Матрична структура може бути доцільною у таких випадках: а) необхідність концентрації зусиль як на виробництві нової технічної продукції, так і на дотримання її технічної якості; б) необхідність обробки великих обсягів інформації (розподіл відповідальності за окремі види робіт та їх технічне забезпечення дозволяє швидше опанувати і передавати інформацію); в) необхідність найбільш ефективного використання ресурсів (за

матричної структури організація має можливість спільного використання ресурсів для забезпечення виробництва кожного виду продукції).

До *переваг* матричної структури належать: а) можливість оперативного виконання усіх запитів в умовах змінної кон'юнктури; б) забезпечення гнучкості організаційної структури – проектні групи створюються, модифікуються і розпускаються у разі необхідності; в) ефективне використання ресурсів: кожен спеціаліст може брати участь у кількох проектах, організація має можливість спільного використання ресурсів для забезпечення виробництва кожного виду продукції; г) розвиток професійної підготовки кадрів – за рахунок участі в річних проектах та в процесі ротації кадрів працівники можуть урізноманітнити свою професійну підготовку та сформувати необхідні управлінські навички; д) підсилення мотивації співробітників: у межах окремих проектів підлеглі беруть участь у процесі вироблення рішень; е) концентрація зусиль вищого керівництва на вирішенні завдань стратегічного планування, оскільки рутинні оперативні рішення приймаються функціональними і лінійними менеджерами.

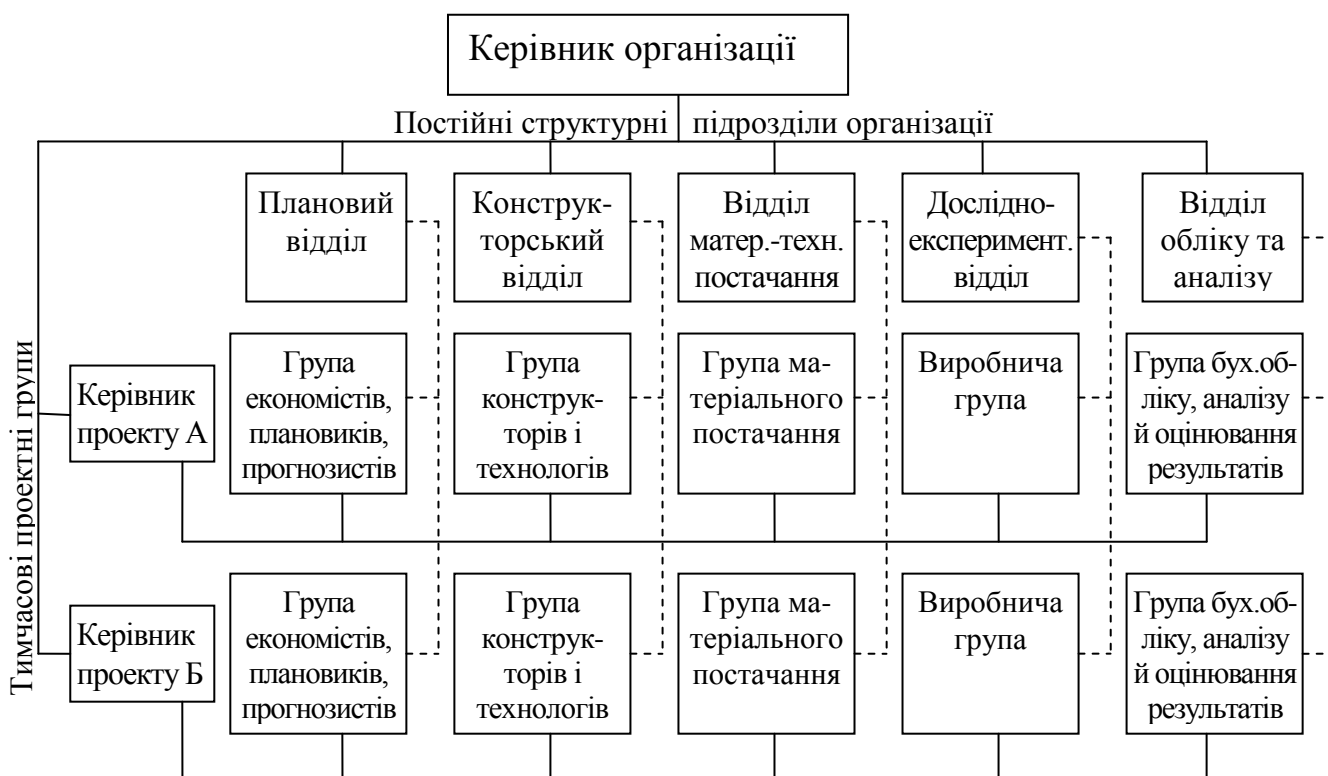


Рис. 3.7. Матрична організаційна структура управління

До *недоліків* матричних структур слід віднести: а) складна структура підпорядкування: подвійна підлеглість співробітників порушує принципи єдиного керівництва, у відповідності з яким жоден співробітник не повинен підпорядковуватись більше, ніж одному керівнику. Внаслідок цього підлеглі можуть отримувати завдання, які суперечать одне одному; б) можливість загострення стосунків між керівниками різних проектів (боротьба за пріоритетність виділення коштів, часові рамки проекту тощо); в) зростання затрат часу та загальних витрат у зв'язку з необхідністю координування

діяльності виконавців, взаємодії керівників проектів тощо; г) можливі труднощі, пов'язані з набуттям працівниками навиків у роботі за новим проектом.

Отже в матричній організаційній структурі управління виникає подвійна ієрархія – підпорядкування у функціональному і продуктовому аспектах. Ці два потоки ієрархічного впливу одночасно оперують наявними ресурсами з метою досягнення однакових загально-організаційних цілей. В кожній управлінській ієрархії існують власні цілі і орієнтири, самостійні канали інформації і комунікації. Подвійність поставлених завдань примушує розглядати конфліктні ситуації і можливі шляхи досягнення компромісів.

6. **Дивізійна структура управління** – передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких є відносно самостійним підрозділом організації. Дивізійні структури управління використовують в організаціях: а) із широкою номенклатурою продукції (послуг); б) у яких швидко змінюються споживачі; в) у міжнародних організаціях. Відповідно серед дивізійних виділяють продуктові, споживчі й територіальні організаційні структури управління.

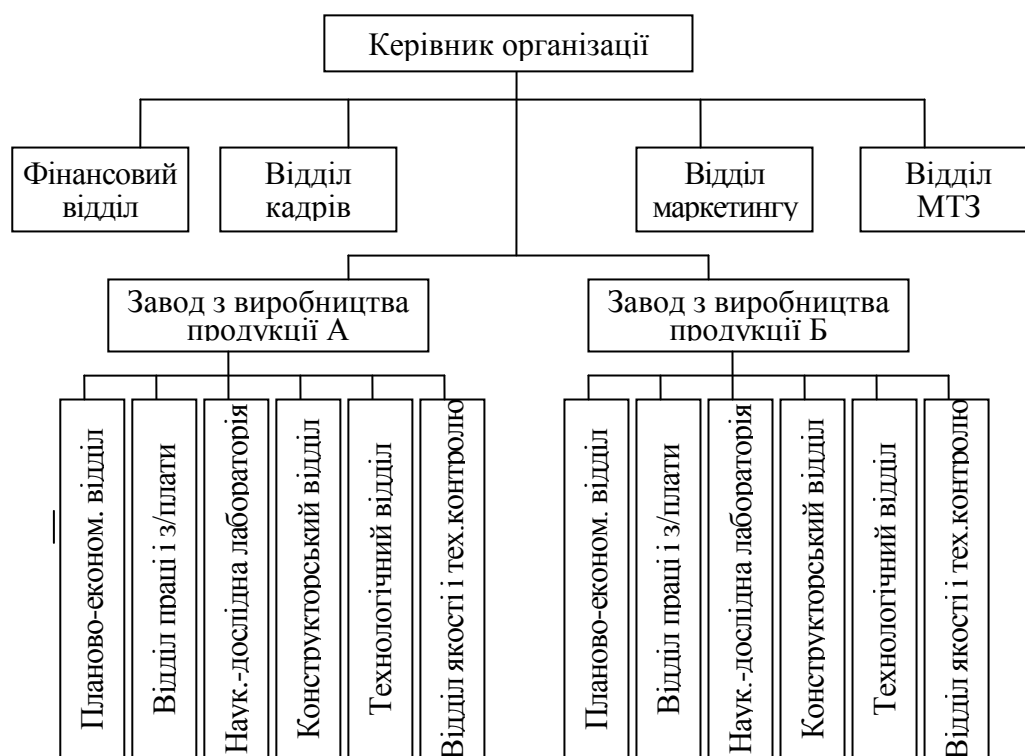


Рис. 3.8. Продуктова дивізійна організаційна структура

6а. **Продуктова структура управління** (рис. 3.8) – передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), кожна з яких займається виготовленням окремих видів продукції, часто абсолютно різнорідних. Тобто, підприємство поділяється на частини – дрібніші підприємства. Як правило, такий поділ існує на великих фірмах, які, наприклад, можуть виготовляти автомобілі й комп'ютери. У цих умовах кожне утворене підприємство несе власну відповідальність за прибуток, виробництво й реалізацію своєї продукції тощо.

Одним із основних завдань керівництва такими організаціями є гармонізація інтересів всієї організації з інтересами окремих її сателітів.

Дивізійна структура зумовлює децентралізацію процесів прийняття рішень, обов'язки і відповідальність делегуються на рівень керівників окремими підрозділами. Ці менеджери можуть повноцінно враховувати специфіку в організації виробництва і збуту продукції в кожному підрозділі, причому сфера контролю звужується порівняно із функціональними структурами.

Недолік цієї структури управління полягає в збільшенні витрат у зв'язку з можливим дублюванням робіт, пов'язаних з виробництвом різних видів продукції.

бб. **Споживча структура управління** (рис. 3.9) – передбачає поділ підприємства на окремі секції (дивізії), виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення виробничих потреб певних груп споживачів (покупців) (наприклад, відділ енергетики на промисловому підприємстві, служба ремонту і технічного обслуговування, відділи обслуговування фізичних та юридичних осіб у комерційних банках тощо). Мета такої організаційної структури полягає у тому, щоб задовольняти потреби окремих споживачів так само добре, як це робить підприємство, що обслуговує всього одну їх групу.

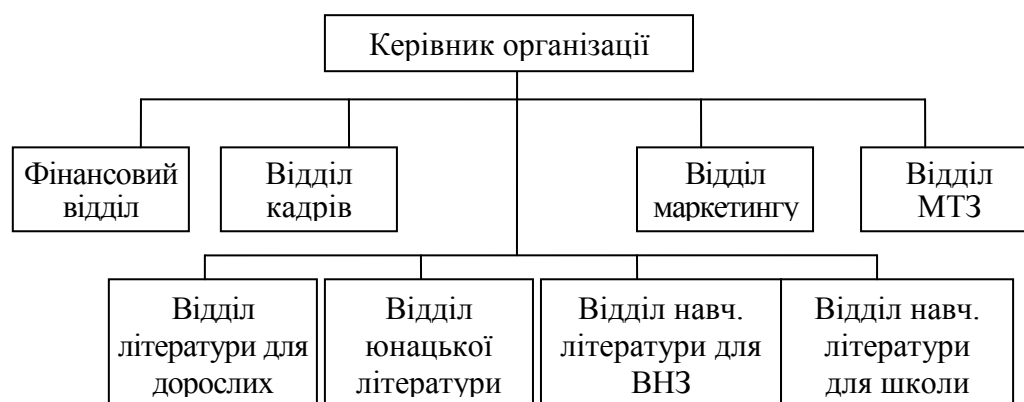


Рис. 3.9. Споживча дивізійна організаційна структура управління

бв. **Регіональна структура управління** (рис. 3.10) – передбачає поділ підприємства на окремі підрозділи (дивізії), кожен з яких функціонує в окремому регіоні. Вся діяльність підприємства у конкретному регіоні визначається політикою відповідного керівника, що несе за неї відповідальність перед вищим керівним органом фірми. Дивізійно-регіональна структура полегшує вирішення проблем, які пов'язані з місцевими звичаями, особливостями законодавства і соціально-економічного середовища регіону. Територіальний розподіл створює умови для підготовки управлінського персоналу відділень (дивізіонів) безпосередньо на місці.

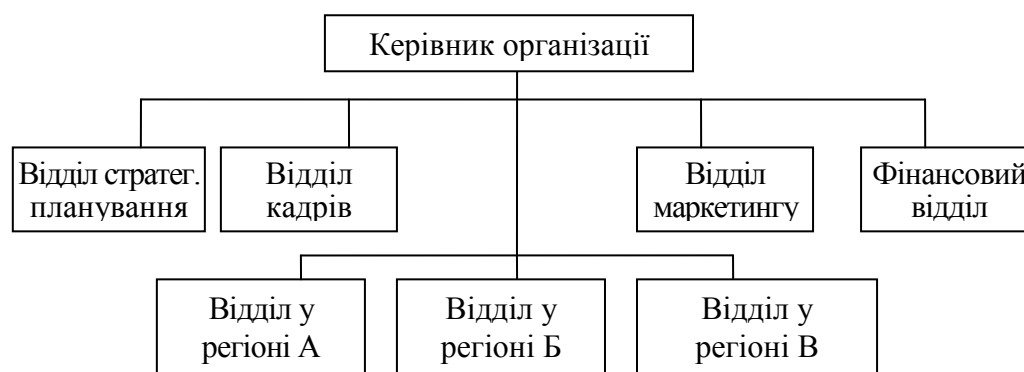


Рис. 3.10. Регіональна дивізійна організаційна структура

Переваги дивізійних структур: а) адаптація до нестабільних зовнішніх умов: кожен підрозділ є відносно малою структурною одиницею, яка легко може пристосовуватися до змін в системі розробки продукції, потреб покупців, або до регіональної специфіки; б) високий рівень задоволення потреб клієнтів; в) орієнтація керівництва та працівників організації на досягнення кінцевих результатів діяльності підприємства (виробництво конкретних видів продукції, задоволення потреб визначеного споживача, насичення товарами конкретного регіонального ринку); г) зменшення складності управління, з яким зіштовхуються керівники вищої ланки; д) відокремлення оперативного управління від стратегічного, у результаті чого вище керівництво підприємства концентрується на стратегічному плануванні й управлінні; е) перенесення відповідальності за прибуток на рівень дивізіонів, децентралізацію прийняття оперативних управлінських рішень, що допомагає наблизити керівництво до проблем ринку; є) поліпшення комунікацій; ж) розвиток широти мислення, гнучкості сприйняття і завзяття керівників відділень (дивізіонів).

Недоліки дивізійних організаційних структур: а) зростання ієрархічності, вертикалі управління (в організаціях із дивізійною організаційною структурою управління, як правило, формуються проміжні рівні менеджменту для координації роботи відділень та підрозділів); б) протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку підприємства, розбіжність інтересів “верхів” і “низів” у багаторівневій ієрархії; в) можливість виникнення міждивізійних конфліктів, зокрема, у випадку дефіциту ключових ресурсів, що розподіляються централізовано; г) невисока координація діяльності відділень (дивізіонів), роз’єднаність штабних служб, ослабленість горизонтальних зв’язків; д) неефективне використання ресурсів через їх розосередженість між підрозділами; е) збільшення витрат на утримання управлінського апарату внаслідок дублювання тих самих функцій у підрозділах і відповідного збільшення чисельності персоналу; є) утруднення здійснення контролю від верхів до низів; ж) можливе обмеження професійного розвитку фахівців: скорочення числа працівників у межах окремого підрозділу приводить до зниження рівня їх спеціалізації (їм доводиться оволодівати ширшим спектром професійних навиків у збиток спеціальній підготовці).

Слід зазначити, що найбільш ефективно дивізійні структури управління використовувати за таких умов: а) якщо підприємство великих розмірів і

розширює виробничо-господарські операції; б) якщо підприємство має широку номенклатуру продукції, що випускається; в) коли підприємство із сильно диверсифікованим виробництвом; г) коли виробництво продукції на підприємстві слабо піддане коливанням ринкової кон'юнктури і мало залежить від технологічних нововведень; д) за інтенсивного проникнення компаній на закордонні ринки, тобто якщо підприємства здійснюють свою діяльність у широких міжнародних масштабах, одночасно на кількох ринках у країнах із різними соціально-економічними системами і законодавством.

4. Мотиваційна функція менеджменту

4.1. *Поняття та зміст мотивації*

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивація (мотивування) – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

У процесі історичного розвитку мотивація як економічна категорія пройшла два етапи: а) застосування політики «батога та пряника»; б) використання методів психології і фізіології (згідно з доктринами З. Фрейда, Е. Мейо, М. Туган-Барановського та ін.).

Мотивація ґрунтується на двох категоріях:

1. *Потреба* – це відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь. Потреби поділяють на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні або соціальні). Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби формуються у ході набуття життєвого досвіду.

2. *Винагорода* – це те, що людина вважає цінним для себе. Для стимулювання працівників менеджери використовують зовнішні винагороди (підвищення по службі, грошові виплати, додаткова відпустка тощо) та внутрішні винагороди, що їх отримує працівник у процесі роботи (почуття успіху, можливість самовираження і саморозвитку, дружба та спілкування).

Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то менеджери мають створювати таку систему стимулів і винагород, яка б давала упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації.

Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити наступним чином. Потреби породжують у свідомості людини інтерес, а він – мотиви (усвідомлене спонукання до дій). Відповідно мотиви зумовлюють певну поведінку людини, спонукають її до вчинків і дій з метою отримання винагороди та досягнення особистих цілей. Результатом цього може бути повне задоволення, часткове задоволення чи незадоволення потреб індивіда.

4.2. Мотиваційні теорії

Протягом історії менеджменту сформувалися достатньо обґрунтовані теорії мотивації, покладені в основу прикладних механізмів мотивування працівників.

I. Змістові теорії мотивації – відображають зміст потреб та їх класифікацію, що дозволяє зробити висновки щодо механізму мотивації людини. До змістових теорій мотивації належать: *теорія потреб Михайла Туган-Барановського, теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія потреб Девіда Мак-Клелланда, двофакторна теорія Фредеріка Герцберга, теорія К. Альдерфера, теорія «X» та «Y» Дугласа Мак-Грегора, теорія «Z» В. Оучі.* Розглянемо деякі з них.

1. Теорія потреб А. Маслоу (1908–1970) ґрунтується на біхевіористичній доктрині – вивченні поведінки людей, абстрагуючись від вивчення свідомості, мислення і виходить із таких передумов: а) люди постійно мають певні потреби; б) люди виділяють певний набір сильно виражених потреб, які можна об'єднати в окремі групи; в) групи потреб знаходяться у ієрархічному розміщенні одна щодо іншої; г) потреби, якщо вони не задовольняються, змушують людину діяти; задоволені потреби не мотивують людей; д) якщо одна потреба задовольняється, то її місце замінює інша; е) звичайна людина відчуває одночасно декілька різних потреб, які перебувають у комплексній взаємодії; є) потреби, що розташовані в основі піраміди, вимагають першочергового задоволення; ж) потреби більш високого рівня починають активно впливати на людину після задоволення потреб нижчого рівня..

Відповідно до теорії Маслоу існує п'ять груп потреб: фізіологічні потреби; потреби в безпеці та впевненості в майбутньому; потреби належності до певної соціальної групи; потреби визнання й поваги; потреби в самовираженні.

1. Фізіологічні потреби. До цієї групи відносять потреби в їжі, у одязі, житлі, повітрі, теплі тощо – це ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити. Люди, котрі працюють в основному через необхідність виживати, мало цікавляться змістом роботи, вони концентрують свою увагу на оплаті, умовах праці, можливості уникати втомленості. Для управління такими людьми потрібно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання і робочі умови не погіршували їх існування.

2. Потреби в безпеці. Потреби цієї групи пов'язані із бажанням людей перебувати у стабільному і безпечному стані, мати добрі житлові умови, бути захищеними від страху, болю, хвороби. Для управління такими людьми потрібно створити надійну систему соціального страхування, застосовувати справедливі правила регулювання їх діяльності, оплачувати працю вище за прожитковий рівень.

3. Потреби належності до певної соціальної групи (соціальні потреби). Людина хоче бути членом певної групи людей, брати участь у громадських заходах. Ставлення до таких працівників з боку керівників має носити форму дружнього партнерства, таким людям потрібно створити умови для спілкування на роботі. Добрі результати забезпечує бригадна форма організації праці,

групові заходи за межами роботи, нагадування працівникам про те, що їх цінять колеги по роботі.

4. *Потреби визнання й поваги.* Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бачити, що оточуючі визнають їх і поважають за це. Управління такими людьми вимагає використання різних форм морального заохочення, вираження, визнання їх заслуг. Для цього корисним може бути присвоєння титулів і звань, висвітлення в ЗМІ, вручення різного роду почесних нагород.

5. *Потреби у самовираженні.* Ця група об'єднує потреби, що виражаються в бажанні людини нового використання своїх знань, здібностей, умінь для самовираження в бізнесі, менеджменті, політиці, науці. Ці потреби мають, як правило, індивідуальний характер. При управлінні такими людьми необхідно давати їм оригінальні завдання, які дозволяють максимально реалізувати свої знання, давати більшу свободу у виборі засобів вирішення завдань.

Теорія потреб Маслоу – одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона показує, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до праці і як надати людині можливості для задоволення своїх потреб. Разом з тим, у цієї теорії є ряд негативних моментів: а) потреби проявляються по-різному в залежності від багатьох ситуаційних факторів (зміст і умови праці, становище в колективі, вік); б) не завжди спостерігається чітка послідовність однієї групи потреб за іншою, як це виділяє піраміда Маслоу; в) задоволення верхньої межі не обов'язково послаблює їх вплив на мотивацію.

2. *Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда* (1917 р. н.) пов'язана із вивченням та описом впливу на поведінку людини вторинних потреб досягнення, співучасті та влади. Це досить сильні потреби для людини, які значно впливають на її поведінку і примушують діяти, оскільки на сучасному етапі розвитку суспільства первинні потреби у більшій частині населення вже задоволені.

Потреба досягнень (успіху) проявляється у бажанні людини досягти поставлених цілей. Індивідууми, що мають високу потребу досягнення, готові виконувати роботу, в якій є елементи виклику, що дозволяє їм самостійно ставити цілі. Даний тип людей багато та з насолодою працюють, не люблять ділитись роботою з іншими. Для регулювання рівня цієї потреби важливо проводити цілеспрямоване навчання і відповідно організувати роботу. Бажано застосовувати в роботі зворотний зв'язок, розбирати приклади успішного досягнення цілей, ставити нові амбітні цілі.

Потреба співучасті (причетності) проявляється у вигляді бажань дружніх стосунків з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати і підтримувати добрі стосунки, бажають підтримки з боку колег, друзів, хвилюються про те, що про них думають інші. Індивіди, у яких домінує ця потреба, хочуть займати в організації такі посади і виконувати таку роботу, яка дозволяє їм перебувати в активній взаємодії зі своїми колегами чи клієнтами. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень даної потреби у підлеглих їм працівників, щоб правильно своєчасно вносити

корективи в організацію їх роботи з урахуванням можливих змін в окремих працівників рівня потреб співучасті.

Потреба влади є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і проявляється у тому, що людина хоче контролювати людей, ресурсні процеси, що проходять в її оточенні. Людей з високою мотивацією влади можна розділити на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне до влади з метою керування. У першу чергу їх приваблює сама можливість командувати іншими. Інтереси підприємства для них стоять на другому плані і навіть втрачають зміст, тобто вони концентрують увагу на своїй керівній позиції в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи відносять тих людей, які прагнуть влади для того, щоб вирішувати завдання групи. Ці люди задовольняють свою потребу у владі тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у їх вирішенні. Як керівники вони шукають можливості мотивування працюючих для досягнення поставлених цілей. Потреба влади для цих людей - не бажання задовольнити свої амбіції, а бажання до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної з вирішенням організаційних завдань, що і є мотивом до самоствердження.

Д. Мак-Клелланд вважає, що із трьох потреб його концепції для успіху менеджера найбільше значення має потреба влади другого типу. Потреби, які розглядає Мак-Клелланд, не розмішені ієрархічно і можуть мати різну міру прояву. Так, потреба влади існує при низькій потребі співучасті.

3. Двофакторна теорія Фредеріка Герцберга (1923 р.н.) передбачає аналіз двох груп факторів, що впливають на потреби: гігієнічні (політика організації, умови праці, заробітна плата, міжособистісні взаємини, рівень безпосереднього контролю за роботою) та мотиваційні (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів праці, високий ступінь відповідальності, можливості творчого й ділового зростання). Відповідно до теорії Герцберга, наявність гігієнічних факторів не буде мотивувати працівника. Вона тільки запобігає виникненню почуття незадоволеності працею. Для досягнення мети мотивації потрібно забезпечити наявність мотивуючих факторів.

Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, потрібно скласти перелік гігієнічних і мотивуючих факторів і дати можливість працівникам самим визначати, яким факторам вони надають перевагу.

Наведені вище теорії дозволяють зробити висновок, що немає єдиного підходу, який пояснював би, що лежить в основі мотивації людини і чим визначається мотивація. Кожна з теорій має щось особливе, відмінне, що дає можливість одержати визнання теоретиків і внести вклад у розробку знань про мотивацію. Незважаючи на відмінності, в усіх теоріях є спільні риси, які дають змогу встановити певні паралелі між ними. Характерною особливістю усіх змістових теорій є те, що вони вивчають потреби і дають їх класифікацію, що дозволяє робити висновки про механізм мотивації людини.

II. Процесійні теорії – аналізують процес розподілу людиною зусиль для досягнення різних цілей та вибору конкретного типу поведінки. Процесійні теорії визнають існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією і можливих наслідків вибраного типу поведінки. У даний час існують наступні процесійні теорії мотивації: *теорія очікувань Віктора Врума, теорія справедливості Стейсі Адамса, комплексна теорія Л. Портера і Е. Лоулера, теорія результативної валентності Дж. Аткинсона, теорія партисипативного управління, теорія матеріального стимулювання праці.*

Теорія очікувань Віктора Врума ґрунтується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети у тій мірі, у якій очікує ймовірність винагороди за них. Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує отримати роботу. У своїх працях В. Врум виділяє такі очікування:

а) “затрати – результати” – очікування того, що затрачені зусилля дадуть бажані результати (студент витрачає зусилля на навчання в очікуванні отримання диплому, робітник економить матеріал, очікуючи підвищення кваліфікаційного розряду), $Z \rightarrow R$;

б) “результати – винагороди” – очікування того, що результати приведуть до очікуваної винагороди (студент очікує, що отримання диплому дасть йому змогу отримати престижну роботу, працівник чекає винагороду за виконану роботу), $R \rightarrow V$;

в) очікування цінності винагороди або валентність – це очікувана (передбачувана) міра відносного задоволення або незадоволення, яка виникає внаслідок одержання відповідної винагороди (студент очікує від престижної роботи великої зарплати та високого соціального статусу, працівник очікує винагороду, яка задовольнить його певні потреби, тобто є цінною для нього), Ц.

Між елементами процесу мотивації за теорією очікування стоїть знак множення (добутку). Це означає, що коли значення будь-якого з цих важливих факторів мотивації буде незначним, то буде слабкою і мотивація, а результати праці будуть низькими.

Схематично теорію очікувань можна зобразити за допомогою моделі мотивації (рис.3.11).

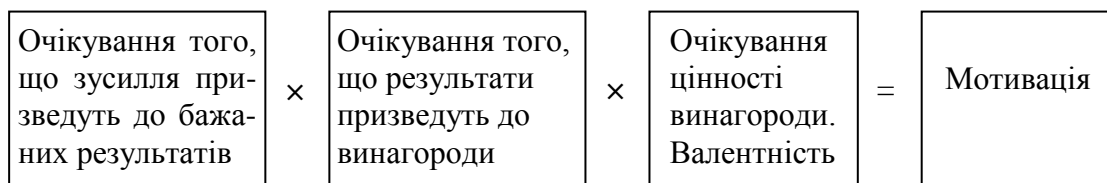


Рис. 3.11. Модель мотивації за теорією очікування

5. Контрольна функція менеджменту

Для забезпечення ефективної діяльності працівників недостатньо лише визначити завдання, організувати робоче місце, забезпечити оплату праці тощо. Всі ці процеси не є результативним, якщо не реалізовується такий

управлінський процес, як контролювання, який дає змогу виявити існуючі в організації проблеми та причини їх виникнення.

Після планування, організування і мотивування діяльності в організації виникає потреба в забезпеченні постійних спостережень за ходом виробничо-господарських процесів та у виявленні проблем, які перешкоджають її успішному здійсненню.

***Контроль (контролювання)** – це вид управлінської діяльності щодо оцінки рівня виконання завдань і досягнення цілей, виявлення відхилень, збоїв, недоліків та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем тощо.*

Контролювання є важливим чинником забезпечення стабільності, передбаченого рівня розвитку економічного суб'єкта, уникнення криз. Важливими елементами контролювання є спостереження за станом суб'єктів економіки, цілеспрямований збір та аналіз інформації про них з метою прийняття оптимальних рішень.

Об'єктивна зумовленість і необхідність реалізації контролювання як функції менеджменту зумовлені такими чинниками: а) складністю технологічних процесів в організації; б) невизначеністю середовища (зміни законів, політики, структури організації, технології, ринку, складу і кваліфікації працівників організації тощо); в) динамізмом науково-технічного розвитку; г) ймовірністю виникнення кризових ситуацій; д) доцільністю підтримання успішних програм, напрямів діяльності організації; е) тиском з боку конкурентів; є) боротьбою за ринки збуту товарів тощо.

Мета контролю полягає в максимальному забезпеченні відповідності фактичних результатів очікуванім.

Для того щоб контроль відповідав своєму призначенню і реалізував свої функції, він повинен: а) базуватися на чітко визначених нормативах, гнучких, динамічних технологіях; б) відображати пріоритети організації відповідно до її стратегічного спрямування і діяльності; в) орієнтуватися на досягнення конкретних результатів; г) відповідати основному для організації виду діяльності; д) забезпечувати своєчасність, мобільність, надійність, гнучкість контрольних операцій; е) бути простим і зрозумілим; є) бути економічним (грунтуватися на співставленні витрат на його здійснення з досягнутими результатами).

Процес здійснення контролю стосується інтересів конкретних працівників, що може спричинити зміну їх виробничої та соціальної поведінки. В кожному окремому випадку вона виявлятиметься по-різному. Певні працівники, які перебувають у сфері дії контролю, намагатимуться працювати якнайкраще, інші, щоб уникнути неприємностей, намагатимуться приховувати об'єктивну інформацію, вдаючись до її фальсифікації. Іноді контроль спричиняє стресовий стан у людей, породжує конфліктні ситуації, за яких можливі відхилення у психіці втягнутих у конфлікт людей. Тому контроль потребує вивіреного, делікатного використання з урахуванням усього спектра чинників, що впливають на його реалізацію.

Принципи здійснення контролю 1) *постійність*; 2) *оперативність* (своєчасність); 3) *об'єктивність* (аргументованість висновків контролерів, що базуються на достовірних фактах); 4) *масовість* (поширення контролю на всі види діяльності, структурні підрозділи та усіх працівників); 5) *гласність* (можливість доступу громадськості до результатів перевірок); 6) *дієвість* (за результатами контролю мають вживатися заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків); 7) *плановість*.

Контроль за усіма видами діяльності підприємства повинен давати його керівництву інформацію щодо прийняття управлінських рішень.

Види контролю. Як важливу категорію менеджменту контроль класифікують за різними ознаками.

I. За змістом: а) *фінансовий контроль* – постає як система спостережень, перевірок, досліджень ефективності функціонування та розвитку фінансових ресурсів. Він зорієнтований на фінансову сферу підприємств, фінансові системи інших суб'єктів управлінських рішень, правильність і своєчасність виявлення відхилень, визначення необхідності у корективах тощо;

б) *виробничий контроль* – полягає в порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізуванні відхилень. Основними критеріями при цьому є строки виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва. За періодичністю виробничий контроль буває регулярним та разовим, зосередженим на внутрішніх і зовнішніх операціях підприємств;

в) *маркетинговий контроль* – це комплекс дій та заходів, пов'язаних із перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Основними критеріями при цьому є ефективність рекламної кампанії, рівень конкурентоспроможності продукції, якість післяпродажного обслуговування споживачів, рівень витрат на збут і просування товару тощо.

II. За етапами виробничо-господарської діяльності:

а) *попередній контроль* – здійснюється до фактичного початку робіт та реалізується через систему встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо. Цей вид контролю використовують щодо людських (трудових), матеріальних, фінансових, інформаційних, енергетичних та інших ресурсів;

б) *поточний контроль* – здійснюється безпосередньо у процесі виконання робіт, виробничо-господарської діяльності. Його характеризують такі особливості:

— управлінська необхідність;

— наявність мети, спрямованість на конкретні робочі місця;

— використання зовнішніх ресурсів для внутрішнього споживання організації;

— націленість на всі види діяльності організації;

в) *завершальний контроль* – здійснюється після виконання робіт для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо).

III. За рівнем централізації:

а) *централізований контроль* – постає як цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів. Його особливістю є послідовний, спрямований вплив на суб'єкта; здебільшого йому властива закритість інформації.

б) *децентралізований контроль* – ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюються на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є і забезпечення двостороннього впливу.

Виділяють також: відкритий і таємний; внутрішній та зовнішній; суцільний та вибіркового види контролю.

Процес контролю реалізується в кілька етапів:

1. *Визначення стандартів і критеріїв.* Стандарт – це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати певний вид продукції; критерій – це показник, за яким оцінюють якість роботи, продукції тощо. Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів.

2. *Оцінювання виконання.* Полягає у з'ясуванні відповідності кількості та якості робіт, продукції, загального стану суб'єкта встановленим стандартам, загальноприйнятим нормам і критеріям. Потребує залучення відповідних ресурсів, спеціальних контрольних засобів та приладів; може здійснюватися централізовано і децентралізовано.

3. *Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами.* Його здійснюють у кілька етапів: а) встановлення масштабу допустимих відхилень; б) вимірювання результатів; в) передача і поширення інформації про конкретні результати; г) оцінка інформації про отримані результати.

4. *З'ясування необхідності коректив.* Від ефективності процедур на цьому етапі залежить подальше функціонування організаційної системи та її окремих елементів. Здійснюється на основі обґрунтованих висновків щодо відповідності чи невідповідності робіт, продукції встановленим стандартам. У разі виявлення невідповідності виникає потреба у корективах (усунення недоліків, зміна стандартів тощо), що є завданням функції регулювання.

Ефективність контролю залежить від таких чинників: а) об'єктивність критеріїв і стандартів, які б забезпечували реальні можливості людей та справедливості контролю; б) якісне інформування про стан контрольованих об'єктів і процесів; в) двостороннє спілкування між працівниками органів контролю та особами, діяльність яких контролюється; г) уникнення прискіпливого контролю; д) використання методів матеріального стимулювання за дотримання встановлених критеріїв, досягнення запланованих результатів; е) впровадження інформаційно-управлінської системи контролю; є) надання особливої уваги контролю виробничих процесів.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність і види планування.
2. Розкрийте зміст стратегічного планування та проаналізуйте його основні етапи. Назвіть особливості формулювання місії організації. Наведіть приклади відомих Вам місій.
3. Розкрийте теоретичні основи здійснення організаційної функції менеджменту. Визначте основні елементи проектування організації.
4. Розкрийте зміст основних типів організаційних структур управління. З'ясуйте їх переваги й недоліки.
5. Визначте зміст та простежте еволюцію поняття “мотивація”. Проаналізуйте основні теорії мотивації.
6. Розкрийте сутність, види та етапи контролю.

ТЕМА 4. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Інформація, її характеристики та роль у менеджменті.
Класифікація інформації
2. Поняття, елементи та етапи комунікаційного процесу
3. Види комунікацій
4. Поняття та види комунікаційних мереж
5. Управління комунікаційними процесами

1. Інформація, її характеристики та роль у менеджменті. Класифікація інформації

Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем. У такому розумінні інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керівною і керованою частинами системи управління. У сфері менеджменту інформацію часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму.

Проте процес управління не можна повністю зводити до перетворення інформації. Його зміст значно більший. Дія на людину – це не стільки акт передачі їй інформації, скільки складний соціально-психологічний процес взаємодії людей, який вміщує такі фактори, як обов'язок, воля, авторитет, мораль та ін. Одна і та ж інформація по-різному діє на різних людей. І це через те, що не тільки інформація діє в процесі управління, а людина діє на людину, по-різному використовуючи при цьому інформацію як основу і засіб дії в залежності від того, хто або що є об'єктом дії.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру зростання обсягів виробництва продукції та в міру розвитку суспільства. Відповідно, актуалізується проблема пошуку потрібної інформації, необхідної для прийняття управлінського рішення. Слід сказати, що на інформаційну роботу витрачається близько третини робочого часу вченого. Більша частина цього часу йде на знаходження необхідних відомостей.

Інформація – це перетворені в певному контексті дані, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів.

Інформація – це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять в системі й навколишньому її середовищі.

Інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Інформація – це усі види відомостей про сукупність явищ і подій, що представляють інтерес для зацікавлених осіб та організацій, підлягають реєстрації та обробці.

Будь-яка за змістом інформація існує у формі різних її матеріальних носіїв (у вигляді електричних імпульсів, усної мови, магнітного запису,

показань лічильників, письмових документів, перфокарт та ін.) Для управління найбільше значення має інформація, зафіксована на постійних носіях, насамперед у вигляді різних паперових документів, магнітних стрічок, барабанів, перфокарт і перфострічок.

Ключовими характеристиками інформації є:

Цінність (корисність) інформації – здатність сприяти досягненню мети, що стоїть перед особою чи організацією.

Точність інформації – це припустимий рівень її викривлення.

Достовірність інформації – це властивість відображати реально існуючі об'єкти.

Повнота інформації – це властивість інформації містити в собі необхідний мінімальний обсяг відомостей для прийняття правильного рішення.

Оперативність інформації – це актуальність інформації за умов зміни ситуації.

Коректність інформації – це її здатність однозначно сприйматися усіма споживачами.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

1. За формою відображення: а) візуальна (графіки, таблиці, діаграми тощо), б) аудіоінформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), в) аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку).

2. За періодом дії: а) разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації; б) періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб; в) довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

3. За змістом: а) планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо; б) фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат; в) облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації; в) бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються при здійсненні бухгалтерського обліку; г) технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій; д) довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності; е) адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

4. За формою подання – цифрова, буквена і кодована.

5. За порядком виникнення – первинна і похідна.

6. За характером носіїв інформації – документована і не документована.

7. За призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна.

8. За напрямом руху – вхідна і вихідна.

9. За стабільністю – умовно-змінна, умовно-постійна.

10. За способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки).

11. За способом обробітку – що піддається і що не піддається механізованій обробці.

12. За способом передачі – що передається усно, поштою, телефоном, факсом тощо.

Крім того, інформація може поділятися на зовнішню і внутрішню; достовірну і недостовірну; достатню, недостатню і надлишкову; активну і пасивну.

2. Поняття, елементи та етапи комунікаційного процесу

Забезпечення злагодженої роботи підрозділів організації, окремих виконавців, груп працівників, а також необхідних контактів із зовнішнім середовищем вимагає своєчасного передавання інформації різних видів, певної якості, необхідної достовірності тощо.

У вузькому розумінні **комунікація** – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії управління під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Невід’ємними **елементами процесу комунікацій** є:

1. **Відправник** (джерело) – особа, група осіб (підрозділ), організація, яка генерує ідеї, збирає та передає інформацію;
2. **Повідомлення** – інформаційна ідея, закодована з допомогою символів;
3. **Канал** – засіб передавання інформації;
4. **Отримувач** (споживач) – особа, група осіб (підрозділ), організація, для яких призначена інформація.

Комунікаційний процес охоплює такі **етапи**:

1. Формування або вибір ідеї (зародження ідеї).

Повідомлення виникає з наміру відправника вступити у безпосередній контакт з іншою особою – одержувачем. Відповідаючи на запитання: що?, хто?, чому?, коли?, відправник вирішує, яку саме концепцію він хоче зробити предметом обміну інформацією, яку інформацію необхідно для цього відібрати. Лейтмотив стадії – “не починайте говорити, не почавши думати”. Формулюючи зміст повідомлення, відправник має усвідомити і вичленувати з безлічі даних тільки ту ідею, що призначена до передавання. При цьому слід виходити з упевненості в здатності й доречності ідеї з урахуванням ситуації і мети.

На цьому етапі здійснюється також **фільтрування інформації**. В ідеальному випадку відправник повинен “профільтрувати” вихідні дані, відкидаючи ті, що не стосуються справи, і залишати тільки релевантні зведення, що складуть зміст повідомлення. На практиці процес фільтрування відбувається з урахуванням інтересів відправника, а не ситуації і мети. Фільтром є такі особистісні характеристики відправника (одержувача), як цінності, на які орієнтується відправник (одержувач), культурні відмінності,

власні інтереси, очікування, сприйняття, точка зору на розв'язувану проблему, компетенція, індивідуальні можливості, упередження. *Слід враховувати також, що у ряді випадків фільтрування може перекручувати зміст повідомлення і знижувати ефективність комунікацій.*

2. Кодування – перетворення ідеї на повідомлення з допомогою слів, жестів, інтонації. Для передавання повідомлення відправник має обрати спосіб (форму спілкування), за допомогою якого одержувач сприйме його адекватно. Такими способами (символами кодування) є слова, інтонації голосу і жести (мова тіла). Залежно від виду повідомлення й одержувача (одна людина, група, збори людей) відправник обирає відповідний спосіб кодування.

Способи кодування можна поділити на дві групи: а) *вербальні (словесні)* – основний спосіб для кодування повідомлень, призначених для передавання (наприклад, бесіда, письмове повідомлення, читання тощо); б) *невербальні* – будь-які символи, крім слів: жести, погляд, вираз обличчя, усмішка, поза, інтонація голосу тощо.

3. Вибір каналу, тобто способу передавання інформації (через живе спілкування, листування, SMS-повідомлення, з допомогою телефонного, електронного зв'язку, через проведення відеоконференцій тощо).

4. Передавання ідеї (повідомлення). У практиці комунікацій у більшості випадків використовується комбінація *способів* (наприклад, мовлення, супроводжуване жестами руки, виразом обличчя, наочністю – графіками, таблицями, діаграмами) і *каналів* передавання інформації (наприклад, за допомогою телефонного зв'язку та через направлення офіційних листів).

Відповідно до досліджень значна частина мовної інформації при передаванні сприймається через мову постави, жестів і звучання голосу. На думку окремих науковців, до 55 % повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, до 38 % – через інтонації і модуляції голосу. І лише 7 % припадає на слова, що їх сприймає одержувач, коли ми говоримо. Передавання повідомлення є однією з найважливіших стадій, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до одержувача. Спосіб передавання повідомлення має привернути увагу впливом на різні почуття одержувача і забезпечити його сприйняття. Іншими словами, *у багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше за слова, які ми вимовляємо.*

5. Декодування – трансформація символів відправника в думки отримувача. Інформація має бути правильно сприйнята одержувачем. Слухаючи, читаючи або розмовляючи з відправником повідомлення, одержувач може по-різному сприймати повідомлення. Він декодує у власні думки не лише слова, що є в повідомленні (мова, текст), а й невербальні символи.

Негативні символи мови поз і жестів так само позначаються й на декодуванні сказаних слів. Треба домагатися, щоб невербальні символи, використовувані для передавання, відповідали ідеї, яку відправник хоче повідомити. Варто також урахувати, що одержувач так само, як і відправник, фільтрує повідомлення, сприймаючи тільки ті символи, що відповідають його інтересам.

6. Здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями). Каналами зворотного зв'язку одержувач повідомлення підтверджує свою участь в обміні інформацією. При цьому спілкуванні первинний одержувач стає відправником відгуку і проходить усі описані стадії процесу обміну інформацією. Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

У комунікаційних процесах постійно виникають *шуми*, які деформують зміст повідомлення, спричиняють відхилення, помилки тощо. Тому обов'язково слід враховувати можливі неточності під час передавання інформації, пам'ятаючи водночас, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд.

3. Види комунікацій

I. Залежно від учасників комунікаційного процесу виділяють два основних види комунікацій: міжособові та організаційні

1. Міжособові комунікації – це комунікації між двома та більше особами (працівниками) як в межах організації, так і поза нею.

2. Організаційні комунікації – це комунікації, що виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації та між організаціями. Їх особливості залежать від характеру діяльності організації, її ролі й місця в галузі, структури управління тощо.

II. За методами вирізняють:

1. Усні комунікації – здійснюються за допомогою звуків. Це найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо. *Переваги усної комунікації:* а) швидкість обміну інформацією; б) хороший зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо); в) простота здійснення комунікації. *Недоліки усної комунікації:* а) використання для повідомлення неадекватних слів; б) можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі; в) велика ймовірність забування почутої слухачем інформації; г) викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

2. Письмові комунікації – здійснюються за допомогою знакових систем фіксації мови. Формами письмових комунікацій виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби, які використовують письмові символи. *Переваги письмової комунікації:* а) незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися; б) матеріальність, помітність; в) спроможність піддаватись перевірці; г) ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність. Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації. *Недоліки письмової комунікації:* а) автор не має можливості прикрасити свою мову мімікою та

жестами; б) читач може легко відволіктися від тексту; в) досить часто автор не може точно знати, хто буде знайомитися з його матеріалом.

3. Невербальні комунікації – це обмін інформацією без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення й заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу. Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Невербальні засоби</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла (“мова тіла”)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, дотики, пози
2. Мовлення	Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду)

III. Залежно від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

1. Формальні комунікації – це офіційний спосіб передачі інформації. Вони є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

2. Неформальні комунікації виникають спонтанно. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі: а) задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії; б) покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

IV. За спрямованістю розрізняють:

1. Міжрівневі (вертикальні) комунікації – виникають між вищими і нижчими ланками управління. У межах міжрівневих комунікацій розрізняють:

а) низхідні комунікації – це передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Їх мета – спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо;

б) висхідні комунікації – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Метою таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні

проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

2. Горизонтальні комунікації – мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня. Їх *мета* – прискорення й полегшення обміну інформацією в організації, координація і інтеграція різних функцій. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

3. Діагональні комунікації – це комунікації, між різнорівневими ланками управління, не пов'язаними ієрархічним зв'язком. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

V. За місцем виникнення розрізняють:

1. Комунікації із зовнішнім середовищем – передбачають ділове спілкування з постачальниками ресурсів, споживачами продукції, державними органами, громадськістю, профспілками тощо. Необхідність такого спілкування визначається реакцією організації на можливості або загрози, створювані чинниками зовнішнього середовища.

2. Комунікації всередині організації – виникають у процесі спільної діяльності її співробітників. В основі ділового внутрішнього спілкування лежить функціональний поділ управлінської праці й різноманіття ролей менеджера в організації.

4. Поняття та види комунікаційних мереж

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію, що охоплюється поняттям “комунікаційна мережа”. **Комунікаційна мережа** – це спосіб поєднання суб'єктів комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків. Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На рис. 2 представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа **неформальних комунікацій** отримала назву “**виноградної лози**”. У такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати “чутками”. Чутки є невід'ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв'язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою. Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

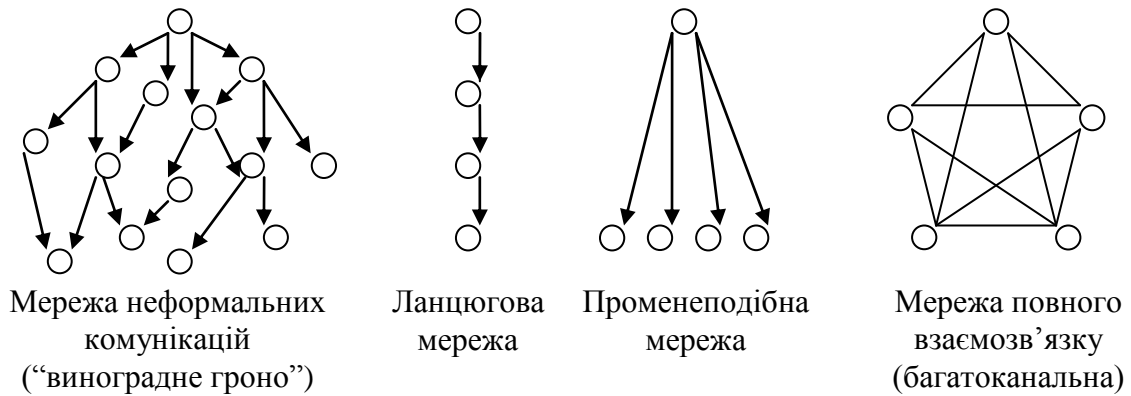


Рис. 4.1. Види комунікаційних мереж

У системі формальних комунікацій розрізняють три основні системи зв'язків (видів комунікаційних мереж):

- 1) ланцюгова мережа (передача інформації здійснюється послідовно між двома людьми);
- 2) променеподібна мережа (передача інформації здійснюється у системі: індивід – група);
- 3) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна) – передбачає загальну взаємодію всередині групи.

Знання типів комунікаційних мереж особливо важливе для розуміння відносин влади і контролю в організації. Відомо, що приховуванням чи централізацією інформації підтримуються владні стосунки.

Характер взаємозалежності робіт і людей у групі чи організації буде визначати тип більш ефективної комунікаційної мережі. Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації.

5. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає: а) *визначення перешкод* на шляху до ефективної комунікації; б) *розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод* і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Перешкоди – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Існує багато **факторів**, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. **Фільтрація** – має місце, коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник (фільтрує інформацію). Фільтрація є наслідком: а) конфлікту між сферами компетенції; б) конфлікту інтересів відправника і одержувача

повідомлення; в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації); г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. **Вибіркове сприйняття** – виникає майже завжди при передаванні інформації, а особливо при комунікаціях між індивідом та групою. Це зумовлено тим, що з усього потоку інформації люди відбирають лише те, що привертає їхню увагу. Тому ефективними вважають ті комунікації, у яких інформація не менше 30 % вже відомо отримувачам, перебуває у сфері їх компетенції і сформувало у них певні стереотипи сприйняття.

Вибірковість сприйняття залежить від: а) потреб та мотивації людини (індивід зацікавиться передусім тією інформацією, яка може бути йому потрібною, стосується кола його інтересів, пов'язана з мотивуючими чинниками, тому відправник інформації мусить ввести мотиваційні елементи у своє повідомлення, наприклад, фрази: “Мені здається, що лише Ви здатні мене зрозуміти”, “Це дуже важливо для Вашої роботи”, “Я покладаюсь на те, що ця розмова залишиться між нами”);

б) досвіду отримувача (досвідчений робітник знає, як вирішувати проблеми, що виникають у виробничому процесі, розуміє свого керівника з півслова; новачку ж доведеться докласти значно більше зусиль і часу для осмислення ситуації і прийняття правильного рішення);

в) соціального статусу відправника (як правило, до слів начальника прислухаються більше, ніж до слів підлеглого);

г) емоційного стану отримувача інформації (емоційне збудження перешкоджає нормальному сприйняттю інформації: людина чує лише себе, перебуває в полоні власних відчуттів та переживань; зокрема, гнів викликає упередження, тому перш ніж зайти до шефа, дізнаються, у якому той настрої). На вибірковість сприйняття можуть впливати також інші чинники.

3. **Поганий зворотний зв'язок** означає відсутність або неповноту надання інформації первинним одержувачем про стан розуміння ним одержаного повідомлення.

Налагодження зворотного зв'язку може здійснюватися через прямі запитання щодо розуміння суті справи. У цьому випадку доцільно ставити навідні запитання. Відповідь співрозмовника засвідчить його розуміння отриманої інформації. Якщо підлеглі звикнуть до такого стилю комунікацій свого керівника, то завжди будуть його уважно слухати.

Зворотний зв'язок може здійснюватись і невербально: кивок головою, уважний спокійний погляд свідчать про розуміння; напружений вираз обличчя, легке роздратування сигналізують про те, що співрозмовник не зовсім розуміє завдання або не згодний з ним, тому слід ще раз пояснити суть справи і скористатися методом запитань.

У налагодженні зворотного зв'язку важливе значення має вміння слухати, тобто уважно приймати повідомлення, чітко виділяти в ньому істотне, правильно інтерпретувати почуте. Слухання має бути активним. Воно передбачає контакт очима, активну міміку і жести, запитання, перекладання сказаного, концентрацію на головному, терпимість до огріхів

мови і поведінки співрозмовника, дискусії лише після цілковитого усвідомлення позиції іншої сторони.

4. **Культурні відмінності** між відправником і одержувачем інформації виявляються при спілкуванні людей різних соціальних прошарків, націй і віросповідань, коли різне значення можуть мати не лише слова (у разі недосконалого перекладу або застосування жаргону), а й жести, тон, ритуали, тобто невербальні символи.

Приклад 1. У Японії кожна ділова бесіда супроводжується чайною церемонією (триває не менше години) і лише після неї приступають до справи. Американці ж, які звикли цінувати кожную хвилину, починають обговорення одразу. Японці це можуть розцінити як неповагу до них, що відповідно вплине на прийняття рішення. До того ж, мові народів Сходу властиві паузи – це свідчить про виваженість слів.

Приклад 2. Якщо в Голландії, Ви повернете вказівним пальцем біля скроні, маючи на увазі якусь дурницю, Вас не зрозуміють. Там цей жест означає смішну і вдалу фразу.

Приклад 3. Відмінності існують і в трактуванні одного й того самого жесту. Так, у США та багатьох інших країнах, “нуль” (коло, утворене великим та вказівним пальцями) сприймають як “усе нормально” (ОК). У Японії цей символ має інше характерне значення – “гроші”. У Португалії та деяких інших країнах він буде сприйматися як непристойний та образливий.

Приклад 4. Коли француз, німець чи італієць вважає яку-небудь ідею дурною, то виразно стукає себе по голові, а якщо німець стукне себе по лобі відкритою долонею, то це буде еквівалентом “та ти з глузду з’їхав!”. І навпаки, коли англієць чи іспанець стукає себе по лобі, то це символізує задоволення собою.

Отже, плануючи комунікації, необхідно враховувати соціокультурні особливості співрозмовника, оскільки від цього великою мірою залежить успіх ділової розмови, переговорів тощо.

5. **Інформаційні перевантаження** виникають внаслідок неможливості ефективно реагувати на всю інформацію. Виникає потреба відсіви менш важливої інформації.

Перешкодами в ефективній комунікації є також ряд комунікаційних бар’єрів, серед яких виділяють: *фонетичний семантичний, стилістичний, логічний бар’єри, бар’єри авторитету та уникнення.*

Фонетичний бар’єр (від грецького *phonema* – звук) виникає у наступних випадках: а) коли говорять іноземною мовою; б) коли використовують велике число іншомовних слів або спеціальну термінологію; в) коли говорять швидко, невиразно і з акцентом.

Подолати фонетичний бар’єр цілком можливо, і для цього важливі: а) виразна, розбірлива і досить гучна мова, без скоромовки; б) врахування аудиторії та індивідуальних особливостей людей (чим гірше знає людина предмет обговорення, тим повільніше треба говорити, тим докладніше потрібно роз’яснювати, люди різних національностей говорять з різною швидкістю: на півночі і в середній смузі – повільніше, на півдні – швидше; маленькі діти і

люди похилого віку погано сприймають швидку мову тощо); в) наявність зворотного зв'язку зі співрозмовником, аудиторією.

Семантичний бар'єр (семантика – смислове значення слів) має місце тоді, коли співрозмовники користуються однаковими словами і знаками для позначення різних об'єктів. Це можливо з наступних причин: а) будь-яке слово має зазвичай не одне, а декілька значень; б) “смилові” поля у різних людей неоднакові; в) у спілкуванні люди часто використовують специфічні слова, обумовлені їх досвідом, освітою, колом спілкування тощо (жаргонні слова, таємні мови та ін.). Виникнення семантичного бар'єру можна пояснити так: ми зазвичай виходимо з того, що “всі розуміють, як я”, а тим часом правильніше було б сказати зворотне – “всі розуміють по-своєму”.

Семантичний бар'єр може виникати між людьми, що є носіями різної субкультури, яка визначає стиль життя і мислення її носіїв. Найчастіше виділяють професійні, молодіжні, регіональні, кримінальну (делінквентну) та дитячу субкультури, що найбільш специфічні у будь-якому суспільстві. Кожна субкультура має свою, відмінну від інших специфічну мову, яка може мати величезне значення не тільки для обміну інформацією у своєму середовищі, але і для способу самовизначення і навіть виживання, як це відбувається, наприклад, в злочинному середовищі. Відповідно виділяють професійну мову (професіоналізми), молодіжний сленг, діалектну мову (діалектизми), кримінальний жаргон, дитячу мову.

Для подолання семантичного бар'єру необхідно: говорити максимально просто; заздалегідь домовлятися про однакове розуміння якихось ключових слів, понять, термінів, якщо треба – роз'яснити їх на початку розмови. Загалом, необхідно збагнути особливості іншої людини й використовувати в розмові з нею зрозумілу для неї лексику. При цьому слова, що мають різне значення, варто пояснювати: в якому смислі ви вживаєте те чи інше слово. Необхідно також пам'ятати про те, що мовні норми, специфіка нашої мови мають змінюватися залежно від того, до кого спрямоване повідомлення.

Стилістичний бар'єр (стилістика – стиль викладу, відповідність форми і змісту) виникає: а) *коли є невідповідність між формою і змістом викладу матеріалу*, тобто стиль викладу дуже важкий, надмірно легковажний, загалом, не відповідає змісту, внаслідок чого отримувач повідомлення не розуміє або відмовляється розуміти його зміст (Приклади: партнер може не сприйняти критичного зауваження співрозмовника, тому що воно було виголошене в панібратській манері; запросили на розмову, а замість діалогу був односторонній монолог, що викликає у співрозмовника не лише незадоволення, а й нерозуміння самої інформації, позаяк негативні емоції заважають зосередитися і сприймати почуте); б) *за невідповідності стилів мовлення відправника (комунікатора) і одержувача (реципієнта) повідомлення* (скажімо, коли інформація передається науково-канцелярським стилем, який зрозуміліший під час читання й утруднений у слуховому сприйнятті).

Отже, стилістичний бар'єр між співрозмовниками породжує неправильна організація повідомлення. Для подолання такого бар'єру необхідно правильно

структурувати презентовану інформацію. Існують два основних правила *структуризації інформації* в спілкуванні: правило рамки і правило ланцюга.

Сутність *правила рамки* полягає в тому, що початок і кінець (цілі, наміри, перспективи, результати й висновки) будь-якої розмови слід чітко окреслювати, адже вони в інформаційному ряді запам'ятовуються краще. *Правило ланцюга* визначає “внутрішнє” структурування комунікативного процесу. Йдеться про те, що необхідна для аналізу проблеми інформація має утворювати ланцюг, в якому повідомлення поєднані за певними ознаками. Дуже важливою є й послідовність викладу всієї інформації в цілому. Можливі такі варіанти поєднання елементів повідомлення: а) просте перерахування (“по-перше, по-друге, по-третє...”); б) ранжирування (“спочатку про головне, тепер про складові елементи, нарешті, менш істотне...”); в) логічний ланцюг (“якщо... то... отже...”).

Логічний бар'єр виникає у випадках, коли логіка міркувань відправника є надто складною для розуміння одержувачем, здається йому неправильно чи суперечить властивій йому манері доказів. Причому кожен слухач керується власною логікою: жіночою, чоловічою, дитячою, віковою тощо. Досить часто логічний бар'єр виникає у партнерів з неоднаковим видом мислення (приміром, в одного – абстрактно-логічне, а в іншого – наочно-образне), різним рівнем операційної мислєдіяльності людей (поки один заглиблюється в розгорнутий аналіз проблеми, інший, зібравши поверхневу інформацію, вже має готову відповідь). Подолання логічного бар'єру є можливим за дотримання наступних умов: а) врахування логіки і життєвої позиції співрозмовника, його індивідуальних та соціально-рольових особливостей; б) посилення аргументації, враховуючи рівень зацікавленості та освітній рівень співрозмовника.

Бар'єр авторитету має місце у випадках коли довіра або недовіра одержувача інформації персоніфікуються і залежать лише від особи відправника. Іншими словами, розділивши співрозмовників на авторитетних (“своїх”) і неавторитетних (“чужих”), особа довіряє тільки першим і відмовляє в довірі другим. Приміром, люди похилого віку неохоче прислухаються до порад молодих співрозмовників, і навпаки.

Включення людини до “авторитетних персон” залежить від таких чинників: а) *соціальний стан (статус)*, тобто приналежність до реальної “авторитетної” групи; б) *привабливий зовнішній вигляд* (акуратність зачіски, випрасуваний одяг, наявність або відсутність небритості, адекватний ситуації стиль одягу тощо); в) *доброзичливе ставлення* до співрозмовника (усмішка, привітність, простота в спілкуванні та ін.); г) *компетентність* (обізнаність, кваліфікація); д) *щирість*, тобто здатність безкорисливо, відверто та правдиво виражати свої думки та почуття

Дія бар'єру авторитету зазвичай виражається у такій закономірності: якщо одержувач інформації довіряє відправнику, то дуже добре сприймає і запам'ятовує висновки і практично не звертає уваги на хід міркувань; якщо ж довіри менше, то до висновків він ставиться стриманіше, зате дуже уважний до аргументів і ходу міркувань.

Бар'єр уникнення – має місце у випадках, коли одержувач інформації уникає можливих джерел отримання повідомлення, ухиляється від контакту з відправником та/або докладає всіх зусиль, щоб не сприймати повідомлення (неуважний, не слухає, не дивиться на співрозмовника, використовує будь-який привід для припинення розмови). Іноді уникають не тільки джерел інформації, а й певних ситуацій (наприклад, прагнення закрити очі при прогляданні “страшних місць” з фільмів жахів).

Найчастіше бар'єр уникнення обумовлений більшим або меншим ступенем неуваги. Тому подолати його можна тільки керуючи увагою співрозмовника, вирішуючи при цьому дві взаємозв'язані проблеми: повернути увагу; утримати увагу. Увага співрозмовника найчастіше залежить від таких чинників: актуальність і важливість інформації, її новизна, нестандартність подачі, несподіванка, інтенсивність передачі інформації, звучність голосу і його модуляція.

Повернути увагу можна при використанні трьох основних прийомів. До них належать: а) *прийом “нейтральної фрази”*. На початку виступу, бесіди вимовляється фраза, яка безпосередньо не пов'язана з основною темою, але з певних причин має сенс, значення, цінність для співрозмовника (звідки родом, останній проглянутий фільм, телепередача, прочитана книга, захоплення тощо); б) *прийом “заманювання”*. Відправник інформації говорить дуже тихо, монотонно або нерозбірливо, внаслідок чого слухачам доводиться докладати спеціальних зусиль, щоб хоч щось зрозуміти. Ці зусилля і передбачають концентрацію уваги. Іншими словами, відправник інформації провокує одержувача самого застосувати способи концентрації уваги, а потім їх використовує; в) *прийом “зорового контакту”*. Відправник інформації обводить аудиторію поглядом, дивиться пильно на кого-небудь, вибирає декілька чоловік в аудиторії і киває їм і так далі

Не менш важливою є і проблема підтримки уваги. Вона вирішується рядом прийомів. Найбільш важливі з них наступні: а) *прийом “ізоляції”* (коли відводять співбесідника убік, усамітнюють, закривають двері і вікна в лекційних аудиторіях, роблять зауваження особам, що розмовляють); б) *прийом “нав'язування ритму”* (постійна зміна характеристик голосу і мовлення). Говорячи голосніше або тихіше, швидше або повільніше, виразно “з натиском” або скоромовкою, емоційно чи нейтрально відправник інформації ніби нав'язує одержувачу свою послідовність переключення уваги. Цим прийомом ліквідується монотонність звучання; в) *прийом “акцентування”* (вживання різних допоміжних фраз, покликаних повернути увагу, типу “Прошу звернути увагу”, “Важливо відзначити, що...”, “Необхідно підкреслити, що...” та ін.).

Таким чином, бар'єри в спілкуванні проявляються як несвідомий захист мозку і психіки людини від дії “зайвої” чи “непотрібної” інформації, що можна оцінювати в позитивному аспекті. Проте досить часто бар'єри відіграють і негативну роль, скажімо, коли важко викладена, але потрібна інформація не сприймається або сприймається викривлено, неповно, або коли людина, що знає рішення та не має авторитету, може бути не почутою. Вирішити такі

суперечності дозволяє знання соціально-психологічних особливостей перелічених бар'єрів і способів їх подолання.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте роль інформації у менеджменті. Дайте класифікацію інформації.
2. Розкрийте поняття, види і форми комунікацій у менеджменті.
3. Охарактеризуйте поняття, елементи та етапи комунікаційного процесу.
4. Проаналізуйте основні перешкоди у здійсненні комунікацій та окресліть шляхи їх подолання.

ТЕМА 5. КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Влада як елемент впливу. Влада керівника та її форми
2. Сутність та основні засади керівництва і лідерства. Теорії лідерства
3. Стили керівництва та типи менеджерів
4. Сутність відповідальності у менеджменті. Соціальна відповідальність бізнесу
5. Етичні виміри менеджменту

1. Влада як елемент впливу. Влада керівника та її форми

У кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, у процесі якого менеджери отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є необхідною передумовою керування, але ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації такого права: від жорсткого (автократичного) до найменшого (ліберального) втручання у діяльність підлеглих.

Кожний з цих способів має право на існування і широко використовується на практиці. Вибрати у кожному конкретному випадку кращий з них, причому так, щоб забезпечити здатність чинити вплив на окремих осіб та групи в процесі спрямування їх діяльності на найефективніше досягнення цілей організації, є одним із найважливіших завдань менеджера.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатності знаходити для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства. Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій як “влада” та “вплив”.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Передумовою для реалізації таких можливостей є формальні повноваження, які надає посада. Проте, можна мати владу, не маючи повноважень, і, маючи повноваження, можна не користуватися владою.

Загалом можна виділити чотири можливих співвідношення у системі “влада-повноваження”: а) немає влади – немає повноважень – у цій ситуації менеджер безсилий що-небудь зробити (від нього вимагають виконання завдань, що знаходяться поза зоною його можливостей); б) немає влади – є повноваження – фактичне безсилля менеджера зробити реальні дії, не дивлячись на існуючі формальні повноваження; в) є влада – немає повноважень – використання менеджером нелегітимних каналів і засобів, що офіційно не входять в сферу його повноважень. г) є влада – є повноваження – ефективно управління. Таким чином, влада лише частково визначається повноваженнями.

Вплив – це поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття тощо іншого працівника (підлеглого). З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як: а) підвищення заробітної плати; б) просування по службі; в) робочі завдання; г) доступ до соціальних благ тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях: а) отримання необхідної для прийняття рішень інформації; б) встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів; в) здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий “баланс влади” (рис. 5.1). При цьому менеджер обов’язково повинен враховувати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

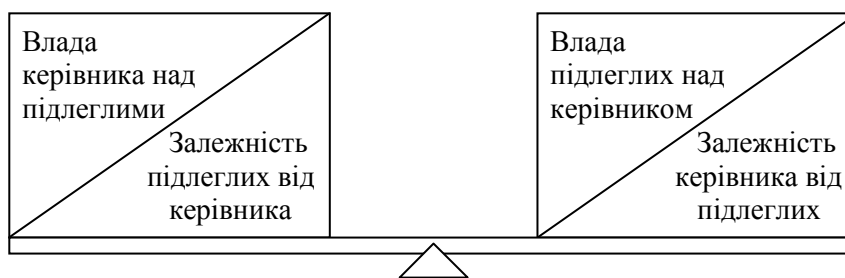


Рис.5.1. Баланс влади керівника і підлеглих

Вирізняють такі основні форми влади, що можуть бути застосовані керівником.

1. **Влада примусу** – це форма влади, що базується на страху підлеглих втратити роботу, повагу, захищеність тощо і передбачає застосування до них різних стягнень за порушення встановлених правил, норм і нормативів. При цьому використовуються такі форми впливу: зауваження, критика наодинці, обговорення на зборах колективу, попередження, догани, переведення на нижчу посаду, пониження в оплаті тощо. Застосування такої влади швидко, дієво і просто, проте вона - короткострокова. Переляк проходить і люди, звикаючи до погроз, знаходять спосіб ухилитися від покарання або від якісної роботи.

Влада примусу може бути ефективною у деяких специфічних ситуаціях: при низькій дисципліні, прогулах, відмові від виконання дорученої роботи, невиконанні розпоряджень адміністрації. До недоліків влади примусу належать: а) значні витрати на управління; б) відсутність у підлеглих довіри до керівництва; в) виникнення бажання помститися керівникові; г) поява гальмівних процесів розвитку здібностей людини.

2. **Влада винагороди** – це форма влади, яка базується на переконанні, що підлеглий може отримати винагороду за виконання конкретних дій, певну поведінку. При цьому винагорода повинна бути цінною для підлеглого. У такій

ситуації менеджер має усвідомлювати, що кожна людина індивідуально сприймає і розуміє цінності (згідно з теорією очікувань). Управлінська наука рекомендує широкий спектр матеріальних і моральних винагород: підвищення тарифних розрядів, доплати до основної ставки, створення можливостей у підвищенні кваліфікації, просуванні по службі, різноманітні моральні стимули. Посилення влади винагороди часто досягається шляхом використання такої форми впливу як “особиста послуга”, що часто не вимагає особливих зусиль від керівника, але дуже високо цінується підлеглими.

До недоліків влади винагороди належать: а) обмеженість розмірів винагороди; б) обмеження використання винагород законодавчими актами, політикою фірми; в) труднощі у з'ясуванні ставлення працівника до винагороди.

3. Законна (традиційна) влада – це форма влади, яка базується на переконанні підлеглих у тому, що керівник має право віддавати накази, а їх обов'язок – виконувати ці накази. У її основу покладено традиції, здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності. Вплив на засадах традицій можливий тоді, коли наявні норми організаційної культури та етики бізнесу сприяють усвідомленню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою. Функціонування організації цілком залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб, що теж є винагородою. Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду.

Використання законної (традиційної) влади має свої *переваги*: а) стабільність організації (вона не залежить від конкретної особи); б) швидкість та передбачуваність впливу; в) більшість традицій позитивно позначається на трудовій діяльності людей, вони забезпечують високу обов'язковість, добросовісність, повагу до трудового колективу. *Недоліками* законної влади є: а) опір традицій організаційним змінам; б) відсутність тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку, та задоволенням власних потреб, з іншого; в) недостатнє використання потенціалу працівників, здібності яких часто залишаються не поміченими, оскільки вони не входять до формальної системи (групи).

4. Еталонна (харизматична) влада – це форма влади, яка забезпечує вплив лідера завдяки наявності у нього таких рис і якостей, що наслідуються підлеглими, котрі прагнуть бути подібними до свого лідера. В основі еталонної влади – особистий приклад керівника. Учені-управлінці виділяють такі риси харизматичних керівників: а) наявність позитивної енергетики (створюється враження вміння випромінювати енергію і заряджати нею оточуючих людей); б) приваблива зовнішність, статність; в) незалежність характеру, висока самостійність; г) володіння мистецтвом риторики і прагнення до спілкування; д) сприйняття похвал на власну адресу, але без гордовитості і самозакоханості; е) достойна і впевнена манера поведінки на людях; є) висока самодисципліна та вміння володіти ситуацією.

Бажання підлеглого наслідувати лідера, якого він поважає і обожає, робить його слухняним при будь-якому впливі на нього керівника, що можна вважати як позитивом, так і недоліком еталонної влади. За такої форми влади також існує загроза виникнення зарозумілості, пихатості керівника, що може призвести до ігнорування інших форм влади.

5. Експертна влада – це форма влади, яка ґрунтується на впевненості підлеглих у тому, що керівник володіє спеціальними знаннями, котрі зможуть задовольнити певні потреби. Впливає така влада через “розумну” віру, коли виконавець свідомо і логічно довіряє знанням експерта (керівника). Чим вищими є досягнення експерта (керівника), тим відчутніша його влада. Менеджер повинен пам’ятати: якщо в групі є експерт, то працівники вірогідно будуть сприймати його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати глибші знання з певної проблеми, тому вони матимуть статус “експертів” і впливатимуть на управлінські рішення. За таких обставин керівник вивільнює свій час на розв’язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Переваги експертної влади: а) віра підлеглих у професіоналізм менеджера надає їм впевненості у прийнятті оптимального рішення і прагнення їх виконувати; б) високий авторитет керівника переважно є запорукою успішної роботи колективу. *Недоліки* експертної влади полягають у тому, що “розумна” віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості. Крім того, у підлеглого може виявитись більше влади, ніж у керівника, що часто породжує конфліктні ситуації.

6. Влада, побудована на зв’язках (влада зв’язків) – це форма влади, яка заснована на контактах керівника з впливовими або важливими посадовими особами всередині та за межами організації. Керівник, який має такі зв’язки, домагається підпорядкування через те, що інші прагнуть завоювати його прихильність і бояться потрапити в немилість до людини з такими впливовими знайомими.

7. Інформаційна влада – це форма влади, яка ґрунтується на тому, що керівник володіє або має доступ до інформації, яка сприймається підлеглими як цінна. Ця форма влади впливає на підлеглих через загальну потребу в інформації або бажанні бути в курсі подій.

Досвід кращих організаційних структур свідчить, що найбільш бажаними для здійснення керівництва є експертна і еталонна влада. Але у практичній діяльності менеджери, як правило, спираються на декілька типів влади, уміле використання яких створює умови для балансу влади в організації. Загалом менеджер має використовувати такі форми впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, нахилам, уподобанням її працівників.

2. Сутність, основні засади керівництва та лідерства. Теорії лідерства

Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, яка пронизує всі управлінські процеси в організації.

Керівництво – вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

Центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери взаємоучасті, максимальному розкриттю потенціалу кожного працівника, зосереджує зусилля колективу на досягненні цілей організації. Його основою є вміння побудовані взаємовідносини керівника з підлеглими. Забезпечення ефективного керівництва базується на: а) ініціативності; б) інформованості; в) відстоюванні власної думки; г) прийнятті рішень; д) розв'язанні конфліктних ситуацій; е) критичному аналізі. Усі розглянуті елементи є взаємопов'язаними.

Завдання керівника полягає в оптимальному підборі персоналу, створенні чіткої організаційної структури управління підприємством, визначенні загального напрямку діяльності організації, координуванні роботи, боротьбі з непродуктивними витратами часу, спрямуванні зусиль колективу на оволодіння методиками інтенсивної роботи, поліпшення якості праці тощо.

Результативність управління залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття “лідерство”.

Лідерство – це здатність здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Важливо розуміти, що **лідерство** – це система взаємин в групі, коли одна людина (лідер) виступає з ініціативою і бере на себе відповідальність за дії групи і їх можливі наслідки, а інші (послідовники) готові слідувати запропонованій ініціативі і прикладати для цього значні зусилля.

Керівник (менеджер) і лідер – це абсолютно різні поняття: *менеджер* – це посада, а *лідер* – визнання групи; менеджер по суті – виконавець чужої волі (власника, ради директорів, інших менеджерів), лідер – завжди ініціатор і інноватор. Фраза, що стала класичною: *(хороші) менеджери правильно виконують завдання, а (ефективні) лідери - визначають, що потрібно виконувати.*

Теоретики менеджменту так порівнюють відмінності між менеджерами і лідерами:

Керівник (менеджер)	Лідер
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Надихає
Працює за цілями інших	Працює за власними цілями
Основою дій є план	Основою дій є бачення перспективи

Спирається на систему	Спирається на людей
Використовує аргументи	Використовує емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує рух	Надає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст
Приймає рішення	Втілює рішення в життя
Робить справу вірно	Робить вірну справу
Викликає повагу	Викликає захоплення

Найкраще для організації, коли її керівник одночасно є й лідером. Однак на практиці нерідко трапляється, що особа, яка є лідером колективу працівників (володіє здатністю впливати), не обіймає керівної посади (не має влади). Непоодинокими є випадки, коли керівник володіє тільки формальними повноваженнями (владою), будучи нездатним через свої особисті якості (відсутність лідерських рис) впливати на колектив. За таких обставин у колективі можливі конфлікти, стресові ситуації, прояви боротьби за владу, що може негативно впливати на діяльність організації. У такому разі тільки мудрість, виважена поведінка керівника, вміння використовувати всі надбання сучасного менеджменту можуть стабілізувати ситуацію.

Теорії лідерства. У менеджменті важливими є поведінка керівника (менеджера), використовувані засоби впливу та стилі керівництва при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. З цього погляду виділяють теорії лідерства.

1. **Теорія рис лідерства** – розглядає лідера з позицій особистих якостей. Згідно з цією теорією найкращі керівники володіють такими якостями, як чесність, інтелектуальність, солідність, ініціативність, дисциплінованість, освіченість, впевненість у собі, здоровий глузд, мудрість тощо. В різних організаціях і ділових ситуаціях потрібні різні здібності та якості. На цій підставі стверджують, що структура особистих якостей керівника повинна певною мірою відповідати особистим якостям, діяльності, завданням його підлеглих. Це звужує сферу використання цього підходу, тому він значного поширення не набув.

2. **Поведінкова теорія** – розглядає лідера з позицій його поведінки. В основі цього підходу – усвідомлення, що ефективність керівництва залежить не від особистих якостей, а від манери поведінки керівника з підлеглими. Відповідно виділяють певні стилі керівництва (поведінки) – від авторитарного до демократичного. Пошуки найоптимальнішого стилю керівництва виявились безуспішними, хоч тривалий час вважали таким стилем демократичний. Було виявлено, що стиль керівництва доцільно змінювати залежно від конкретної ситуації.

3. **Ситуаційна теорія** – розглядає лідера як особу, здатну приймати адекватні до ситуації управлінські рішення, розв'язувати актуальні для певного періоду проблеми. Ця теорія базується на з'ясуванні того, які стилі поведінки та особисті якості керівника найповніше відповідають конкретним ситуаціям. До ситуаційних факторів належать: потреби та особисті якості підлеглих, структурованість завдання, вимоги і вплив середовища, інформація, якою

володіє керівник тощо. Тому для з'ясування залежності між стилем керівництва, привабливістю і продуктивністю праці важливими є не тільки взаємовідносини керівників і підлеглих, а й ситуація загалом.

4. **Теорія послідовників** – розглядає лідера як особу, здатну впливати на людей, організувати їх для досягнення певної мети. У цьому зв'язку лідерство розглядається як процес організації міжособових відносин у колективі, а лідер при цьому виступає як суб'єкт управління цим процесом. За цією теорією феномен лідерства виявляється у діяльності його послідовників.

3. Стилі керівництва та типи менеджерів

У процесі управлінської діяльності керівник виробляє певні способи, важелі та механізми впливу на підлеглих, які в сукупності формують стиль керівництва.

Стиль керівництва – це сукупність способів, прийомів та механізмів владного і лідерського впливу на підлеглих з метою забезпечення виконання ними завдань та досягнення цілей організації

Стиль керівництва залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки, виконання завдань організації тощо.

1. **Авторитарний (автократичний) стиль керівництва** має такі характерні риси: а) висока централізація повноважень; б) усунення підлеглих від участі у виробленні і прийнятті рішень; в) висока структурованість роботи підлеглих (чітка ієрархія); г) численні правила поведінки, що суворо регламентують посадові обов'язки і відповідальність працівників; д) відсутність у підлеглих можливості проявляти власну ініціативу і самостійність; е) апеляція до потреб низького рівня у підлеглих (за Маслоу). Нерідко авторитарний керівник здійснює психологічний тиск та вдається до погроз щодо підлеглих. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

2. **Демократичний стиль керівництва** має такі характерні риси: а) високий ступінь децентралізації повноважень; б) активна участь підлеглих у прийнятті рішень; в) добре налагоджена система комунікацій: керівник-підлеглий; г) апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих; д) відповідність цілей організації та цілей колективу працівників.

Демократичний керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

3. **Ліберальний стиль керівництва** має такі характерні риси: а) пасивне управління з боку керівника; б) низький рівень вимог до підлеглих; в) головні засоби впливу на підлеглих – прохання, інформування; г) високий ступінь свободи у визначенні працівниками своїх цілей і контролі своєї роботи. Ліберальний стиль керівництва можна розглядати як різновид демократичного стилю. Він може бути доречним там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

4. **Анархічний стиль керівництва** має такі характерні риси: а) фактична відмова керівника від активного впливу на підлеглих; б) ухилення від прийняття рішень; в) невтручання і потурання підлеглим (“роби як знаєш”). Цей стиль може бути доречним у тому випадку, якщо колектив “доріс” у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією ряду різноманітних факторів, серед яких головну роль відіграє ситуація. Авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними. Спроби на їх основі (особливо на засадах демократичного стилю) виробити оптимальний варіант не мали успіху. Розвиток керівництва свідчить, що тільки поєднання автократичного і демократичного стилів забезпечує формування ефективних способів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій. Поєднання автократичного і демократичного керівництва зумовило різні варіанти комбінованих стилів. До найвідоміших систем комбінованих стилів належать:

I. Система стилів керівництва Р. Лайкерта. Згідно з висновками американського психолога Ренсіса Лайкерта, стиль керівництва може бути орієнтованим: а) на роботу, б) на людину. Продуктивним він вважав стиль, зорієнтований на людину. Однак пізніше з'ясувалося, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто виробляють інтегральний стиль керівництва. Лайкерт запропонував чотири системи вибору менеджером стилю керівництва, які базуються на оцінці поведінки керівника.

1. **Експлуатаційно-авторитарна система**, за якої рішення нав'язуються вищим керівництвом, при цьому мотивація здійснюється за допомогою погроз; найвищі рівні менеджменту несуть велику відповідальність за рівень управління, а нижчі – майже жодної.

2. **Доброчливо-авторитарна система**, за якої керівництво набуває форми поблажливої опіки середнього персоналу з мотивацією отримати винагороду, вищий і середній управлінський персонал несе відповідальність, а нижчі рівні майже не відповідають, групової активності майже немає.

3. **Консультативно-демократична система**, за якої керівництво здійснюється через винагороди, відбувається підключення підлеглих до процесу управління, встановлюються довірчі відносини між керівниками і підлеглими, у колективах активно працюють керівники середньої ланки.

4. **Система групової участі**, за якої керівники повністю довіряють своїм підлеглим, орієнтуються на групові рішення та участь працівників у прийнятті рішень, управлінський персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі та завдання організації, добре розвинуті комунікативні зв'язки та система винагород.

Остання система є найдієвішою, оскільки базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і неформальному спілкуванні, найбільше орієнтована на людину.

II. Стилї керівництва на засадах “управлінської сітки (гратки)” Блейка-Моутон. Цю систему сформували американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон, побудувавши управлінську гратку (рис. 5.2). Вони

виділили 5 основних стилів керівництва (а відповідно і типів менеджерів), які різною мірою враховують інтереси людей (вертикальна вісь) та інтереси виробництва (горизонтальна вісь).

Код 1:1 відповідає типу менеджера *“песиміст”*. Керівник виявляє мінімальну турботу про виробництво та потреби працівників, що свідчить: а) про невисоку зацікавленість менеджера у збереженні свого місця в організації, б) про випадковість перебування на займаній посаді, в) про призначення на посаду впливовими особами. Такі керівники найчастіше застосовують мінімальні зусилля при здійсненні управлінського впливу, приховують свої думки та стосунки з іншими людьми, не втручаються у конфліктні ситуації, не використовують зворотного зв'язку тощо. Відповідно користь від менеджера-песиміста є мізерною.

Код 1:9 відповідає типу менеджера *“демократ”*. Керівник поєднує мінімальну турботу про виробництво з максимальною турботою про працівників. При цьому основна увага звертається на збереження товариських стосунків з працівниками. Ця ідея є провідною, навіть якщо погіршуються техніко-економічні показники: керівник надалі підтримуватиме ініціативу підлеглих, враховуватиме у своїй діяльності їх ідеї, не допускати конфліктних ситуацій, заохочуватиме працівників до самостійних рішень, стимулюватиме їх за досягнення позитивних результатів.

Код 5:5 відповідає типу менеджера *“маніпулятор”*. Керівник використовує підхід, який характеризується як *“золота середина”*, орієнтуючись на збереження існуючого стану справ. Він намагається підтримувати рівномірний темп діяльності, перевіряти факти та переконання підлеглих тільки в разі виникнення розбіжностей, об'єктивно сприймати погляди підлеглих, у конфліктних ситуаціях займати позицію, яка влаштує всіх, досягати згоди в процесі розроблення рішень, давати критичні оцінки інформації, отриманій з допомогою зворотного зв'язку.

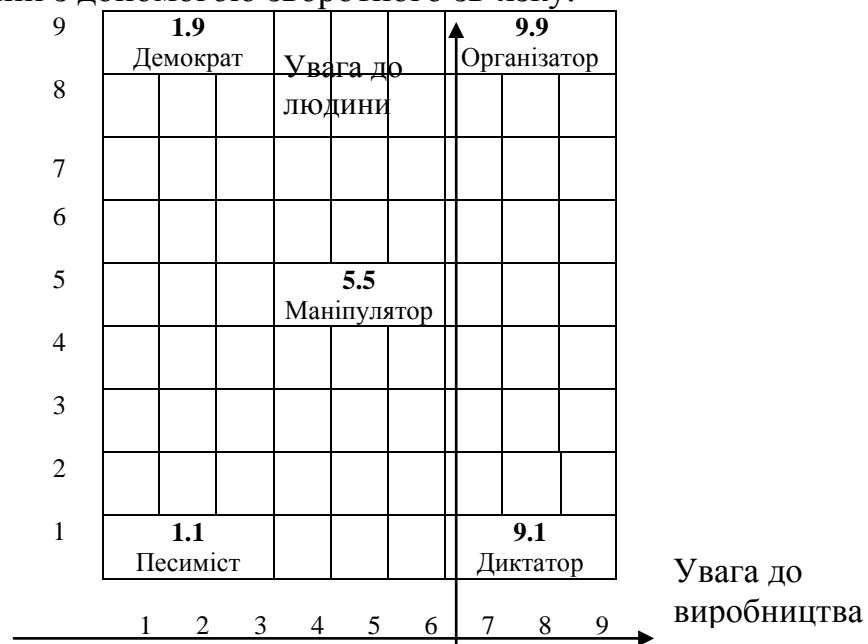


Рис. 5.2. “Управлінська сітка” Р. Блейка та Дж. Моутон

Код 9:1 відповідає типу менеджера *“диктатор”*. У стилі керівника максимальна турбота про підприємство (виробництво) поєднується з мінімальною турботою про підлеглих працівників. Керівник віддає перевагу поліпшенню техніко-економічних показників шляхом контролювання діяльності підлеглих. Він диктує їм умови виконання роботи, нав’язує свої ідеї, стимулює ефективні дії, постійно захищає свої думки, в конфліктних ситуаціях відстоює свою позицію, не піддається чужому впливу, акцентує увагу на недоліках у роботі та помилках підлеглих.

Код 9:9 відповідає типу менеджера *“організатор”*. Керівник синтезує турботу про виробництво з турботою про працівників (підлеглих). Цей стиль управління створює орієнтований на досягнення мети організації колективний підхід, забезпечує активну діяльність, ініціативність людей, спільне розв’язання конфліктних ситуацій тощо. При цьому керівник отримує широку підтримку підлеглих, постійно їх заохочує, уважно вислуховує їх думки, вивчає природу конфліктів і усуває джерела їх виникнення, досягає схвалення рішень підлеглими, заохочує двосторонній зв’язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

4. Сутність відповідальності у менеджменті. Соціальна відповідальність бізнесу

Кожна особистість має підпорядковуватись обов’язку, відповідати за свої дії. Почуття обов’язку є вагомим фактором, що формує поведінку менеджера та підприємця. Соціальні та моральні зобов’язання керівника й організації в цілому прийнято розглядати в парадигмі чотирьох рівнів відповідальності бізнесу: економічної, юридичної, етичної, соціальної.

Економічна відповідальність – це вид обов’язкової відповідальності організації, яка зводиться до зобов’язання керівництва перед її власниками забезпечити досягнення економічної ефективності діяльності організації (максимізації прибутку), а перед іншими економічними суб’єктами – виконати взяті на себе зобов’язання, угоди, сплатити податки, компенсувати заподіяну шкоду чужій власності, навколишньому середовищу тощо.

Юридична відповідальність – це вид відповідальності організації, яка зводиться до зобов’язання її керівництва і персоналу дотримуватись конкретних законів і норм державного регулювання, а у разі їх порушення – виконати покладені державою та її силовими структурами санкції у вигляді примусового позбавлення певних цінностей, необхідності виконання або утримання від певних дій тощо.

Етична відповідальність – це вид відповідальності організації, яка зводиться до зобов’язання її керівництва і персоналу дотримуватись моральних принципів, що склалися в суспільстві і визначені самою компанією. За етичним підходом відповідальність – це усвідомлення і готовність визнати себе причиною своїх вчинків, готовність діяти раціонально для блага інших людей. Етична відповідальність включає в себе особисту підзвітність і здатність діяти в рамках етичних норм на благо себе й оточуючих.

Соціальна відповідальність – це концепція, відповідно до якої організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на замовників, постачальників, працівників, місцеве населення та інші зацікавлені сторони суспільної сфери. Ця відповідальність виходить за рамки встановленого законом зобов'язання дотримуватись законодавства і передбачає, що організації добровільно приймають додаткові заходи для підвищення якості життя працівників та їх сімей, а також місцевого населення і суспільства в цілому. Соціальна відповідальність – це активна соціальна позиція компанії, що полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Концепція соціальної відповідальності остаточно сформувалася у 60-70-х роках ХХ ст. під впливом філософсько-етичних переконань ряду теоретиків: Курта Левіна (1890-1947), Едгара Шайна (нар. 1928), Генрі Мінцберга (нар. 1939) та ін. Цей підхід стверджує, що організації мають нести добровільні зобов'язання перед суспільством і направляти частину своїх коштів на його вдосконалення.

Ставлення до соціальної відповідальності може бути різним: від сприятливого до ворожого. На рис. 5.3. представлена характеристика чотирьох стратегій ділових організацій щодо соціальної відповідальності: протидія, оборона, пристосування та сприйняття. Закономірним є перехід від низького до високого рівня соціальної відповідальності.

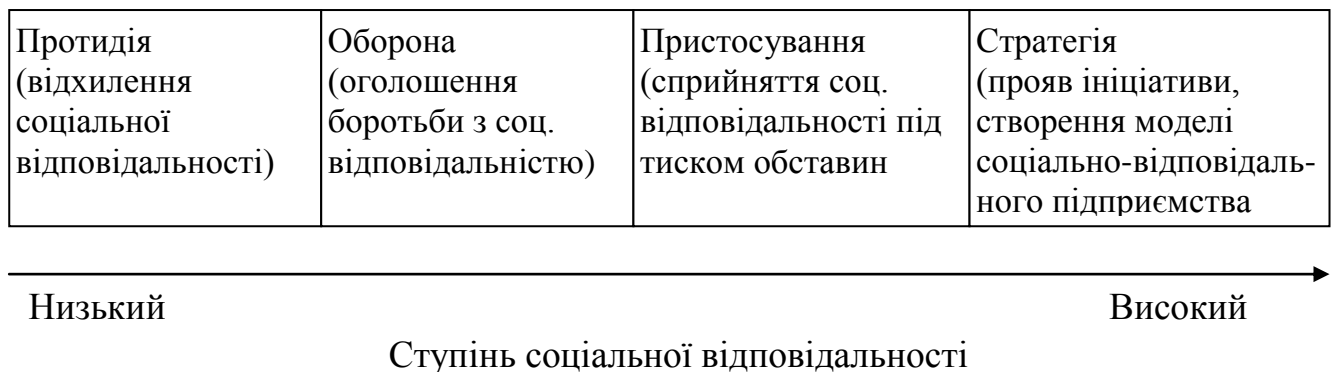


Рис. 5.3. Розвиток стратегії соціальної відповідальності.

У вітчизняній підприємницькій практиці соціальна відповідальність тільки зароджується і не є ще масовою. Позитивних прикладів соціальної відповідальності обмаль і серед українського олігархату.

На зламі ХХ-ХХІ століть у світі активізувалися рухи на захист навколишнього середовища, за соціальну справедливість, проти надмірного збагачення небагатьох та зубожіння переважної більшості населення та ін. У цих умовах на Заході зростає соціальна відповідальність підприємців і менеджерів.

Водночас, в Україні тіньова економіка, а, отже, небажання платити податки для наповнення державного бюджету країни, безробіття, не прогнозоване і часто необґрунтоване зростання цін, низька оплата праці, правова незахищеність, інфляція, встановлення граничного розміру трудових

пенсій і відсутність таких обмежень на пенсії чиновників підтверджує низьку соціальну відповідальність владних структур та бізнесових організацій перед своїми громадянами і суспільством загалом.

Аргументи на користь соціальної відповідальності: а) сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи; б) створення кращого середовища для бізнесу організації (соціальна залученість організації лежить в основі її ж власних інтересів, оскільки створює краще суспільство і краще середовище); в) формування і підтримка позитивного публічного іміджу; г) підтримка місцевого населення та суспільства запобігає або послаблює негативні впливи на організацію з боку державних та муніципальних органів влади; д) великі очікування громадськості щодо етичної поведінки організацій і їх керівництва (невідповідність цим очікуванням може привести до негативних наслідків); е) узгодженість із внутрішнім моральним зобов'язанням бізнесу поводитися соціально відповідально і етично (власники, менеджери і співробітники організації є членами суспільства і для них природним є слідувати його моральним нормам); є) створювані організаціями соціальні проблеми, приміром, забруднення навколишнього середовища, повинні вирішуватися за рахунок цих організацій; ж) соціальна відповідальність урівноважує могутність і відповідальність компанії; з) соціальна відповідальність виправдовує існування організації як елементу суспільства.

Аргументи ПРОТИ соціальної відповідальності: а) зниження прибутку компанії та перекладення соціальних витрат на споживачів у вигляді підвищення цін; б) розплата за соціальну відповідальність може набути форми зниження заробітної плати, зменшення дивідендів, скорочення інвестицій тощо; в) здійснення соціальної відповідальності може ввести в оману учасників організації щодо її головних цілей; г) відповідальність за вирішення соціальних проблем мають нести конкретні посадові особи, що їх допустили, а не компанії; д) керівники бізнес-структур не мають знань та досвіду щодо вирішення соціальних проблем; е) компанія, яка несе соціальні витрати може програти в конкурентній боротьбі іншим компаніям; є) ефект соціальних програм не може бути точно визначений: про результати подібних дій досить важко звітувати перед зацікавленими особами і громадськістю; ж) порушується принцип максимізації прибутку.

Разом із тим, переслідуючи тільки економічні цілі і дотримуючись при цьому норм законодавства, організація: а) задовольняє споживчий попит в товарах і послугах; б) створює робочі місця; у) платить податки; г) забезпечує певний рівень повернення на капітал (у вигляді дивідендів); д) створює нові суспільні багатства і цінності. Таким чином організація вже залучена в щонайтіснішу соціальну взаємодію і робить певний внесок у вищезазначених сферах.

5. Етичні виміри менеджменту

Ефективна діяльність працівників в організації формується засобами взаємодії і співробітництва, співучасті і суперництва, створюючи певний мікроклімат у колективі. Формування моральних засад співпраці різних за

статусом працівників: керівників і підлеглих, молодших і старших за віком, жінок і чоловіків, досвідчених і новачків є першочерговим завданням менеджменту персоналу. Це відповідно передбачає дотримання самим менеджером моральних засад, норм ділової та управлінської етики.

Етика менеджменту – це набір моральних принципів і цінностей, якими послуговується менеджер організації у процесі управління її внутрішніми справами та у взаємозв'язках із діловими партнерами, конкурентами, споживачами, державними органами та громадськістю.

Етика менеджменту (ділова етика) включає такі аспекти: а) етична оцінка внутрішньої і зовнішньої політики організації; б) моральні принципи членів організації (професійна мораль); в) моральний клімат в організації; г) зразки моральної поведінки; д) норми ділового етикету – ритуалізовані зовнішні норми поведінки.

Широкого поширення рух за етичність бізнесу набув у ХХ столітті. У цей період західне суспільство пододало три етапи поступу щодо сприйняття етики бізнесу: а) управління, спрямоване на *максимізацію прибутків* (до другої чверті ХХ ст.): етичність другорядна щодо прибутковості (період “дикого” капіталізму); б) *опікунське управління* (починаючи з 1930-х років): організація має піклуватися про своїх співробітників та їх сім'ї, оскільки це зрештою призводить до підвищення продуктивності і прибутковості; в) *соціальне управління* (починаючи з 1960-х-70-х років): організація несе відповідальність перед суспільством і групами зацікавлених осіб (працівниками, споживачами, постачальниками, місцевими громадами партнерами по бізнесу, інвесторами, акціонерами тощо).

Сучасна ділова етика включає такі компоненти:

1. Етика відносин зі споживачами передбачає: а) безпечність товарів (послуг, робіт); б) надання інформації про товари і технологію їх виготовлення; в) право вибору покупцем товарів (послуг, робіт); г) урахування вимог споживачів; д) спонсорування освітніх програм безпечного використання продукції; е) поліпшення пакування і маркування; є) підвищення споживчої цінності продуктів; ж) зменшення забрудненості продуктів.

2. Етика відносин зі співробітниками передбачає: а) відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості; б) особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю; в) охорону здоров'я і техніку безпеки працівників; г) навчання і розвиток персоналу; д) планування кар'єри; е) “дитячий день” для працюючих батьків; є) програми оздоровлення і стрес-менеджменту.

3. Етика відносин із партнерами передбачає: а) дотримання зобов'язань; б) недопущення маніпулювання інвестиціями; в) урахування інтересів партнерів під час розподілу прибутку.

4. Етика взаємовідносин із конкурентами передбачає: а) уникання таємних угод на ринках, спрямованих проти одного чи кількох конкурентів; б) недопущення проявів недобросовісної конкуренції (використання чужого товарного знаку, антиреклама, промисловий шпіонаж тощо); в) використання соціально прийнятних конкурентних стратегій; г) вихід із сумнівних ринків під час виникнення значних етичних проблем.

5. Етика довкілля (екологічна етика): а) дотримання екологічних стандартів; б) уникнення несприятливого впливу фірми на природне середовище; в) збереження та економне використання природних ресурсів; г) утилізація (переробка) відходів; д) участь у заходах щодо захисту навколишнього природного середовища та поліпшення екологічної ситуації.

6. Етика відносин із суспільством: а) збереження і розширення зайнятості; б) соціальна відповідальність; в) урахування місцевих традицій, звичаїв; г) спонсорська і меценатська діяльність щодо соціально значимих проектів; д) допомога малозабезпеченим працівникам та незахищеним верствам населення (коштами, продуктами, послугами, виконанням робіт тощо); е) підтримка малоприбуткових та неприбуткових галузей (освіти, охорони здоров'я, бібліотечної та музейної справи, театрального та кіномистецтва, рекреаційної сфери тощо); є) участь у громадських роботах.

7. Етика відносин з державою: а) дотримання законодавства; б) добросовісна звітність; в) виконання державних замовлень у зазначені строки; г) уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями.

8. Міжнародна етика: а) вироблення етичних стандартів, прийнятих у всьому світі; б) урахування національної культури; в) залучення місцевого персоналу; г) підтримка країн, що розвиваються, д) дотримання відповідальності між країнами в умовах вимушеного закриття підприємств.

Разом із тим у підприємницькій діяльності досить часто трапляються випадки помітного відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою. Причини неетичної поведінки: а) недостатність законодавчої та нормативно-правової бази; б) значний обсяг “тіньової” економіки; в) конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування; г) прагнення до швидкого прибутку; д) відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників; е) загальне зниження ролі етики в суспільстві (низькі моральні якості членів суспільства); є) адміністративний та психологічний тиск на працівників, які дотримуються моральних норм тощо.

Існує **чотири рівні** в системі **регулювання ділової етики** в організації:

етичні принципи (імперативи), домінуючі в зовнішньому для організації середовищі, зміна яких залежить від динаміки культурних архетипів в суспільстві;

нормативні акти, що регламентують поведінку співробітників організації (наприклад, корпоративний етичний кодекс);

колективи співробітників компанії, чия діяльність визначається моральним кліматом організації (тут багато що визначається морально-психологічними стереотипами і авторитетом морального лідера);

індивідуальні мотиви співробітників компанії, спонукаючі їх до моральної діяльності, яка затверджує ідеали добра і підпорядкована відчуттю довга.

Останнім часом у західних країнах спостерігаються тенденції, з одного боку, до підвищення соціальної відповідальності організацій, а з іншого – до зниження етичності персоналу. Останнє цілком справедливо і для України. У

цьому зв'язку дедалі більшої актуальності набувають проблеми розробки ефективних заходів щодо підвищення етичності співробітників. У сучасній управлінській практиці широко використовуються такі заходи із формування корпоративної етики:

1. **Розробка етичних нормативів** – положень, що описують систему загальних цінностей і правил етики організації. Наприклад, часто не схвалюються або караються хабарі, здирництво, подарунки, шахрайство, розкриття комерційної таємниці, протиправні дії на користь фірми, виробництво свідомо неякісної продукції і тому подібне. Як правило, етичні нормативи оформляються у вигляді “етичного кодексу”, “правил корпоративної етики” тощо.

2. **Створення комітетів з етики.** У подібні комітети, як правило, входять представники керівництва компанії, власники, авторитетні співробітники. Вони виконують роль третейського суду, “совісті організації”, виносячи авторитетні офіційні думки щодо спірних етичних питань.

3. **Проведення соціальних ревізій** передбачає підготовку звітів перед широкою громадськістю про хід програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, ухвалення управлінських рішень і взаємин співробітників. Як правило, такі звіти складаються зовнішніми незалежними організаціями – впливовими ЗМІ, громадськими структурами тощо.

4. **Навчання співробітників етичній поведінці.** Сьогодні курси етики включають у програми підвищення кваліфікації і професійної перепідготовки. Метою таких курсів є підвищення загальної культури професійної поведінки і етичності вчинків, а також формування стійких уявлень працівників про моральну відповідальність і етичні наслідки здійснюваних ними дій.

5. **Особистий приклад керівника.** Керівник, як правило, є моральним лідером організації, що формує психологічний та етичний клімат в колективі, визначає загальне бачення етичності чи неетичності вчинків працівників. Особистий приклад високоетичної поведінки керівника практично завжди спонукає співробітників слідувати новим етичним нормам. Вважається, що стати моральним лідером в організації керівник може тільки тоді, коли він готовий ефективно виконувати функції морального авторитету.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте владу як елемент впливу. Проаналізуйте основні форми влади керівника в організації.
2. Розкрийте сутність владних повноважень і відповідальності. Опишіть процес делегування повноважень.
3. Розкрийте сутність та основні засади керівництва і лідерства. Проаналізуйте основні теорії лідерства.
4. Опишіть основні стилі керівництва та типи менеджерів. Розкрийте основні підходи до класифікації стилів керівництва.

ТЕМА 6. КОНФЛІКТИ ТА СТРЕСИ ЯК ОБ'ЄКТ КЕРІВНИЦТВА

1. Поняття, причини і функції конфлікту
2. Види конфліктів.
3. Структура конфлікту.
4. Динаміка конфліктів.
5. Стратегії поведінки особистості в конфлікті.
6. Управління конфліктами.
7. Управління стресами

1. Поняття, причини і функції конфлікту

У процесі здійснення управлінського впливу менеджер постійно має справу з неординарними ситуаціями, зумовленими особливостями людських стосунків, взаємодії груп працівників, характерів конкретних людей, колективної та індивідуальної психології. Тому дуже важливим є вміння управляти конфліктами, змінами, організаційним розвитком, стресами.

Така властивість діяльності людей, як колективізм, взаємодопомога в ідеалі виключає конфліктність. Але, як відомо, ідеальне й реальне не тотожні. У суспільстві всі люди різні за своїм моральним вихованням, особливостями характеру, матеріальним забезпеченням, тому в ньому виникають конфлікти.

У загальному розумінні **конфлікт** (від лат. *conflictus* – сутичка, зіткнення) – це відсутність згоди між двома чи більше суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, (осіб, груп працівників); внутрішній дискомфорт особи.

З погляду організації **конфлікт** – це особливий вид взаємодії суб'єктів організації (опонентів), за якого дії однієї сторони, зіткнувшись із протидією іншої, унеможливають реалізацію її цілей і інтересів.

Причини конфліктів. Виявлення причин виникнення конфліктів визначає вибір методів, шляхів запобігання їм та конструктивного їх вирішення. Без знання рушійних сил розвитку конфліктів важко ефективно регулювати та впливати на них.

Причини конфлікту – це явища, події, факти, ситуації, які передують конфлікту і в певних умовах викликають його появу.

Причини конфліктів розкривають джерела їх виникнення й визначають динаміку перебігу. Фундаментальною причиною конфліктів є суперечності (протиріччя) – реальні або ілюзивні, об'єктивні чи суб'єктивні, які формуються на рівні суспільства, окремої організації, колективу чи у свідомості певної особи.

Водночас детальна класифікація основних причин конфлікту є різною для різних науковців. Досить поширеним є поділ усіх причин конфліктів на об'єктивні та суб'єктивні. Розглянемо детальніше дану класифікацію.

I. Причини об'єктивного характеру – це ті обставини соціальної взаємодії людей, що призводять до зіткнення їхніх думок, інтересів, цінностей тощо.

На рівні організації об'єктивними факторами виникнення конфлікту можуть бути: а) обмеженість ресурсів, що викликає боротьбу за доступ до них; б) нечіткий розподіл прав і обов'язків; в) погані умови праці;

г) некомпетентність працівників та їх невідповідність займаній посаді; д) низький рівень заробітної плати працівників; е) порушення в режимі роботи, наднормове навантаження; є) нерозробленість етичних норм в організації; ж) відсутність комісій з розгляду трудових спорів; з) незадовільні комунікації та інші чинники.

II. Причини суб'єктивного характеру кореняться в соціально-психологічних особливостях індивідів та в їх міжособистісній взаємодії. До них належать:

а) психологічна несумісність працівників, зіткнення їхніх цілей, настанов, інтересів, мотивів, потреб, поведінки у процесі й результаті спілкування, а також у процесі їхньої співпраці у трудовому колективі;

б) прорахунки в діях керівника – неадекватний стиль керівництва, порушення трудового законодавства, несправедливе використання заохочень і покарань, недолуге використання кадрового потенціалу, деструктивний вплив на соціальні статуси й ролі підлеглих, недостатнє врахування психологічних особливостей, особистих інтересів і потреб працівників;

в) маніпулювання, тобто приховане управління співрозмовником, партнером проти його волі, під час якого маніпулятор одержує односторонні переваги за рахунок жертви;

г) неправильні дії підлеглих – несерйозне ставлення до праці, особиста неорганізованість, егоїстичні бажання тощо;

д) невідповідність слів, оцінок, вчинків одних членів колективу очікуванням та вимогам інших його членів;

е) наявність у колективі “важких людей” – “агресивістів”, “скаржників”, “зануд”, “стукачів” і т. п., котрі своєю поведінкою створюють у найближчому соціальному оточенні стан соціальної напруженості, що призводить до виникнення конфліктів тощо.

В історії менеджменту домінувало негативне ставлення до конфлікту. Конфлікти найчастіше пов'язувалися з різними драматичними епізодами, погрозами, агресією, суперечками, ворожістю, війнами тощо. Згідно з такою позицією, що оформилася в доктрину під назвою “школа Вебера”, конфлікт – це завжди небажане явище, якого необхідно уникати і терміново розв'язувати, як тільки він виникає.

Сучасний американський менеджмент розглядає конфлікти здебільшого як позитивне явище, що вимагає вмілого керівництва. Звичайно, в окремих випадках конфліктні ситуації можуть заважати задоволенню потреб окремої особи й досягненню цілей організації, але найчастіше конфлікт допомагає виявити різні точки зору, дає додаткову інформацію, виявляє більшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішень групою більш ефективним, надає людям можливість висловити власні думки, чим задовольняє їхні потреби у владі та повазі.

На думку Георга Зіммеля (1858-1918), відомого німецького філософа та соціолога “*Конфлікт – поряд із авторитетом, підкоренням співробітництвом, угодою – є однією з основних форм соціальної взаємодії, що сприяє соціальній інтеграції, змінює соціальний принципи та норми соціальної організації*”.

Таким чином, можна виділити позитивні та негативні **функції конфлікту**. З функцій конфлікту випливають його наслідки.

Позитивні функції конфліктів:

1. *Соціально-діагностична* – конфлікти привертають увагу суспільства до певних обставин, що вимагають втручання, орієнтують керівництво на розв'язання проблем, що заважають подальшому розвитку підприємства (організації, трудового колективу).

2. *Інформаційно-комунікаційна* – у процесі конфлікту учасники краще пізнають один одного, здійснюють обмін інформацією, яка була недоступною до суперечки.

3. *Інтегративна* – конфлікт сприяє структуруванню соціальних груп, групуванню однодумців, зміцненню єдності групи, мобілізації внутрішніх резервів, пошуку прихильників, виявлення супротивників, неформальних лідерів і неформального розміщення сил.

4. *Інноваційна* – конфлікт спонукає до змін, відкриває дорогу інноваціям. Він удосконалює можливості групового мислення і знижує синдром покори, коли підлеглі не висловлюють ідей, що, як вони вважають, суперечать ідеям їх керівників. Це може поліпшити якість процесу прийняття рішень, тому що додаткові ідеї і "діагноз" ситуації ведуть до ліпшого її розуміння; симптоми відокремлюються від причин і розробляються додаткові альтернативи та критерії їх оцінки. Через конфлікт члени групи можуть визначити можливі шляхи вирішення проблеми.

5. *Психотерапевтична* (полегшуюча) – за допомогою конфлікту відбувається усунення перешкод на шляху розвитку колективу (поліпшуються психологічні характеристики колективу, підсилюється соціальна активність, згуртованість тощо). конфлікт знімає психологічну напруженість, дискомфорт. Проблему, що виникла, можна вирішити шляхом, прийнятним для всіх сторін, і в результаті всі будуть більшою мірою відчувати свою причетність до вирішення цієї проблеми. Це, у свою чергу, сприятиме зниженню вірогідності проявів ворожості, несправедливості. Сторони будуть більше налаштовані на співробітництво, а не на антагонізм у майбутніх ситуаціях, що можуть завершитися конфліктом.

Негативні функції конфліктів:

1. *Конфронтаційна* – конфлікт породжує ситуації зіткнення (протиборства, конфронтації) у стосунках, які спрямовані більше на перемогу, ніж на розв'язання проблеми для обох сторін; конфлікт може викликати збільшення ворожості між його учасниками, призвести до нових, більш деструктивних конфліктів.

2. *Дестабілізуюча* – на організаційному рівні конфлікт може призвести до погіршення мікроклімату в колективі, зниження продуктивності праці та зростання плинності кадрів в організації; відволікання частини людей для вирішення конфлікту.

3. *Дезорганізуюча* – конфлікти в організаціях часто можуть призвести до руйнування соціальних комунікацій, зниження рівня організації системи, зниження дисципліни і ефективності діяльності.

4. *Надлишково-витратна* – передбачає наявність моральних та матеріальних витрат на вирішення конфлікту. Конфлікт може бути пов'язаний із насильницькими методами його вирішення, в результаті можливі людські жертви і матеріальні втрати.

5. *Депресивна* – конфлікт може призвести до розчарування у своїх колегах, і друзях, а також викликати почуття невпевненості в собі, зневіру у своїх можливостях і здібностях, втрату попередньої мотивації, руйнування ціннісних орієнтацій і способів поведінки. Як наслідок можлива девіантна поведінка, крайній випадок якої – суїцид.

2. Види конфліктів

За своєю природою, особливостями перебігу та наслідками конфлікти бувають настільки різноманітними, що це дало підстави класифікувати їх за різними ознаками.

Вид конфлікту – це варіант конфліктної взаємодії, виокремлений за певною ознакою.

I. За сферою прояву конфлікти можуть бути політичними, соціальними, економічними, організаційними.

1. *Політичні конфлікти* – це зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу тощо.

2. *Соціальні конфлікти* – це конфлікти, породжені суперечностями в системі соціальних відносин, що характеризуються посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів. Різновидом соціальних конфліктів вважаються конфлікти трудові чи соціально-трудова, тобто у сфері трудової діяльності. Це велика група конфліктів, що останнім часом виникають у нашій країні дуже часто у вигляді страйків, пікетів, виступів великих груп працівників.

3. *Економічні конфлікти* – це конфлікти, в основі яких лежать суперечності між економічними інтересами окремих особистостей та груп (боротьба за певні ресурси, пільги, сфери економічного впливу, розподіл власності тощо).

4. *Організаційні конфлікти* – це конфлікти, що виникають всередині організації та є наслідком ієрархічних відносин, функціонального закріплення за працівником прав та обов'язків, упровадження формальних структур управління; наявності положень з оплати й оцінювання праці, преміювання співробітників тощо.

II. За наслідками конфлікти бувають функціональними, дисфункціональними та безрезультатними.

1. *Функціональні* (конструктивні) – сприяють підвищенню ефективності діяльності організації (призводять до підвищення продуктивності праці, оновлення методів діяльності, покращення стосунків);

2. *Дисфункціональні* (деструктивні) – зумовлюють зниження ефективності діяльності організації (призводять нераціонального використання ресурсів і часу, зниження рівня забезпечення особистих потреб, надмірного психічного навантаження, послаблення ролі групового співробітництва);

3. *Безрезультатні* – не зумовлюють жодних змін у діяльності організації.

III. За змістом виділяють такі типи конфліктів: внутрішньоособистісні, міжособистісні, конфлікти між особою і групою, та між групами.

1. *Внутрішньоособистісні* – це зіткнення у свідомості особистості рівних за силою, але протилежно спрямованих мотивів, потреб, інтересів, цінностей. Особливістю даного виду конфлікту є вибір між бажанням і можливостями, між необхідністю виконувати й дотриманням необхідних норм. На рівні організації найчастіше його породжують некоректність, різноспрямованість вимог, неструктурованість завдань, що засвідчує низьку культуру делегування повноважень, недосконалу організаційну структуру управління, невмотивоване застосування стилів керівництва тощо.

На вибір правильного рішення у разі внутрішньоособистісного конфлікту людина може витратити багато сил і часу, а отже, стрімко зростає емоційна напруженість, може виникнути стрес, а перед ухваленням рішення поведінка особистості може стати неконтрольованою.

В залежності від того, які сторони внутрішнього світу особи вступають в конфлікт, виділяють наступні види конфліктів: а) *мотиваційний* конфлікт – це конфлікт між несвідомими прагненнями, між прагненнями до оволодіння і безпекою, між двома позитивними тенденціями (ситуація буриданового віслюка – віслюк, який знаходиться між двома рівними копицями сіна і помирає з голоду);

б) *моральний* конфлікт – це конфлікт між бажанням і обов'язком, між моральними принципами і особистою прихильністю;

в) *конфлікт нереалізованого бажання* (конфлікт комплексу неповноцінності) – це конфлікт між бажаннями особистості і дійсністю, яка блокує їх задоволення. Інколи його називають як конфлікт між „хочу бути таким, як вони” і неможливістю це бажання реалізувати. Він може виникнути в результаті фізичної неможливості людини здійснити своє бажання.

г) *рольовий конфлікт* – це конфлікт, що виражається в переживаннях, які пов'язані із неможливістю одночасно реалізувати декілька ролей (міжрольовий внутрішній конфлікт), а також з різним розумінням вимог, які висуває сама особистість до виконання однієї ролі (внутрішньо рольовий конфлікт). Прикладом міжрольового внутрішньоособистісного конфлікту може бути такий: як працівник співробітник повинен виконувати свою роботу добре і тому затримується на роботі допізна, а як батько має виконувати його роль і тому повинен приходити до дому швидко. Приклад внутрішньо рольового конфлікту: віруюча людина повинна виконувати обов'язок по захисті батьківщини і взяти в руки зброю, якою необхідно вбивати.

д) *адаптаційний* конфлікт – це конфлікт, який виник на основі порушення рівноваги між суб'єктом і оточуючим середовищем (широке розуміння), або конфлікт, що виникає при порушенні процесу соціальної чи професійної адаптації (вужке розуміння). Це конфлікт між вимогами, які висувають до особи дійсність і можливостями самої людини (професійними, фізичними, психологічними).

е) *конфлікт неадекватної самооцінки* – це конфлікт, що виникає через розходження між претензіями особистості і оцінкою своїх можливостей. Результатом цього є підвищена тривожність, емоційна напруга і зриви.

є) *невротичний* конфлікт – це результат внутрішньоособистісного конфлікту, який тривалий проміжок часу проходить в середині психічного світу особи; його характеризує висока напруга, протистояння внутрішніх сил і мотивів.

Складність вирішення внутріособистісних конфліктів полягає в тому, що іноді відбувається зіткнення трьох складових, необхідних для досягнення поставленої мети: бажання (“хочу”), можливості (“можу”), необхідності (“треба”).

2. *Міжособистісні* – це зіткнення індивідів між собою у процесі їхнього спілкування та спільної діяльності, боротьба за інтереси кожної зі сторін. Це один із найбільш розповсюджених видів конфліктів. **Міжособистісні конфлікти** можуть відбуватися як між між співробітниками, так і найближчими людьми. У цих конфліктах кожна сторона прагне відстояти свою думку, довести свою правоту, люди використовують взаємні звинувачення, нападки одне на одного, словесні образи, приниження. Така поведінка викликає у суб'єктів конфлікту гострі негативні емоційні переживання, які напружують взаємодію учасників і провокують їх на екстремальні вчинки. Навіть після вирішення конфлікту, його учасники ще довго відчують негативне емоції.

На організаційному рівні міжособистісні конфлікти виникають при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов'язків тощо, а також внаслідок помітних відмінностей у знаннях, кваліфікації, рівні інтелекту, психологічної несумісності працівників тощо.

3. *Конфлікти між особою і групою* – це зіткнення між індивідом і групою, породжені порушенням групових норм, персональних обов'язків, низьким рівнем культури взаємин, опортуністичною щодо групи позицією індивіда тощо.

4. *Міжгрупові* – це зіткнення інтересів різних груп, породжені неефективними управлінськими рішеннями, недоліками у сфері комунікацій, суперництвом за обмежені ресурси, різним баченням перспектив розвитку організації тощо. Міжгруповий конфлікт може виникати між лінійним і штабним персоналом, профспілкою та адміністрацією, формальними і неформальними групами, між апаратом управління (керуючою системою) та виконавчим апаратом (керованою системою) – є наслідком.

IV. За способом розв'язання конфлікти поділяються на антагоністичні (насильницькі) та компромісні (ненасильницькі).

1. *Антагоністичні (насильницькі)* конфлікти являють собою способи розв'язання суперечностей шляхом руйнування структур усіх сторін-конфліктерів чи відмови всіх сторін, крім однієї, від участі в конфлікті. Ця сторона і виграє. Наприклад: повна поразка супротивника в суперечці, вибори органів влади тощо.

2. *Компромісні (ненасильницькі)* конфлікти допускають декілька варіантів їх вирішення за рахунок взаємної зміни цілей учасників конфлікту, термінів,

умов взаємодії. Приклад: постачальник не надсилає виробникові замовлену сировину в зазначений термін. Виробник має право вимагати виконання графіка постачань, але терміни поставок вантажу змінилися з причин відсутності засобів транспортування через неплатежі. За взаємної зацікавленості досягти компромісу можливо шляхом проведення переговорів, зміни графіка постачань тощо.

V. За спрямованістю конфлікти поділяють на вертикальні та горизонтальні. Характерною рисою їх є розподіл обсягу влади, який знаходиться в опонентів на момент початку конфліктних взаємодій.

1. Вертикальні – це конфлікти між різними ієрархічними рівнями (посадами) в організації, галузі, державі. У цих конфліктах обсяг влади зменшується по вертикалі згори донизу, що й визначає різні стартові умови для учасників конфлікту: начальник – підлеглий, вища інстанція – підприємство, президент – голова облдержадміністрації.

2. Горизонтальні – це конфлікти між суб'єктами, рівноцінними за обсягом повноважень чи ієрархічним рівнем: керівники одного рівня, фахівці – між собою, постачальники – споживачі.

VI. За формою конфлікти можуть бути:

1. Відкриті – характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення). Взаємодія регулюється нормами, що відповідають ситуації й статусу учасників конфлікту.

2. Приховані – характеризуються відсутністю зовнішньої агресивної дії між сторонами-конфліктерами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу. Це відбувається за умови, що один з учасників конфліктної взаємодії побоюється іншого, або ж у нього немає достатньої влади й сил для відкритої боротьби.

VII. За критерієм реальності: а) **істинний** – існує об'єктивно і сприймається адекватно; б) **зміщений** – це конфлікт, у якому за явним конфліктом приховується інший, невидимий, скритий; в) **невірно визначений** – це конфлікт між сторонами, які помилково сприйняли один одного, а тому неправильно визначили спірну проблему; г) **латентний** (прихований) – конфлікт, який мав би відбутися, але його немає, бо через певні причини він не визнається сторонами; д) **неправдивий** (обманний) конфлікт, тоді, коли відсутні об'єктивні основи конфлікту і він існує тільки через помилки сприйняття і розуміння.

VIII. За тривалістю: а) затяжні; б) короткотривалі.

IX. За джерелом виникнення: а) об'єктивні – викликані недоліками виробничого характеру; б) суб'єктивні – викликані негативними особистими якостями учасників конфлікту.

X. За рівнем формалізації взаємовідносин: а) офіційні; б) неофіційні

XI. За рівнем порушених потреб: а) когнітивні – це конфлікти поглядів, точок зору, знань (у такому конфлікті метою кожного суб'єкта є переконати опонента, довести правильність своєї точки зору, своєї позиції та конфлікти інтересів); б) конфлікти інтересів – це протиборство, засноване на зіткненні інтересів різних опонентів (груп, індивідів, організацій).

ХІІ. За обсягом: а) глобальні – охоплюють увесь колектив; б) парціальні (парні) – охоплюють двох осіб.

3. Структура конфлікту

Конфлікт це складне багатовимірне соціальне утворення, в якому можна виділити певні структурні елементи. Таким чином конфлікти мають структуру. *Структура* – це сукупність елементів та усталених зв'язків між ними, що забезпечує цілісність і тотожність цього явища самому собі. За своїм характером і природою всі елементи конфлікту можуть бути поділені на два види: об'єктивні (позаособистісні), і особистісні (суб'єктивні).

І. Об'єктивні елементи структури конфлікту

До об'єктивних елементів конфлікту відносять такі його складові, які не залежать від волі людини, від її особистісних якостей. Таким елементами є: 1) об'єкт і предмет конфлікту, 2) учасники конфлікту, 3) просторово-часові характеристики, 4) середовище конфлікту.

1. Предмет і об'єкт конфлікту. Предмет конфлікту – це основна суперечність (реальна або уявна), через яку і заради вирішення якої суб'єкти вступають у протиборство. Це може бути проблема влади, володіння цінностями, престижу тощо.

Об'єкт конфлікту – це елемент матеріальної чи духовної сфери, який знаходиться на перетині інтересів конфліктуючих сторін (територія, матеріальні цінності, нерухомість, фінансові ресурси, послуги, соціальний статус, правила і норми діяльності тощо).

Співвідношення між предметом і об'єктом конфлікту є досить складним. По суті, предмет конфлікту – це його внутрішня причина, а об'єкт конфлікту – це його привід. Предмет конфлікту конкретизує об'єкт конфлікту, робить більш явною його причину.

2. Учасники конфлікту. Сучасна конфліктологія поділяє всіх **учасників конфлікту** на основних (прямих) і неосновних (опосередкованих).

Основні учасники конфлікту (суб'єкти конфлікту, опоненти, контрагенти) – це головні діючі сторони конфлікту, в основі якого лежать протиріччя їх інтересів. Вони безпосередньо здійснюють конфліктну взаємодію, ведуть “наступальні” чи “оборонні” дії один проти одного. Суттєвою характеристикою основних учасників (опонентів) є ранг, тобто рівень можливостей щодо реалізації своїх цілей або “сила”, що проявляється в боротьбі. Чим більше в учасника конфлікту є можливостей впливати на хід протистояння тим вищий в нього ранг. При цьому рангування можна проводити по різним признакам: фізичній силі, політичній і економічній могутності, ресурсному і фінансовому становищі. Ранг учасників конфлікту безпосередньо пов'язаний із їхнім соціальним статусом – положенням, посадою, яку вони займають в суспільстві, а також з віком, сімейним статусом тощо.

Неосновні учасники конфлікту (третя сторона) – це зацікавлені сторони, яким належить другорядна роль у виникненні конфлікту. До них належать:

а) групи підтримки – це сили, які стоять за основними учасниками конфлікту та своєю присутністю, порадами, матеріальними ресурсами чи діями можуть докорінно змінювати конфлікт на користь тієї чи іншої сторони (на міжособистісному рівні групи підтримки можуть бути представлені друзями, колегами; у сфері міжнародно-економічних конфліктів – державними структурами, ЗМІ, громадськими організаціями тощо);

б) ініціатори (зачинщики) – це ті учасники конфлікту, які беруть на себе ініціативу в розв'язанні конфлікту між іншими особами чи групами. Ними можуть бути окремі люди, різні об'єднання і навіть держави. Після того, як виник конфлікт, ініціатор може і зовсім не брати участі в ньому (наприклад, працівник, що розпочав сварку в колективі, може піти в тінь чи взагалі звільнитися з роботи, а конфлікт триватиме без нього);

в) організатори – це окремі особи чи група осіб, які розробляють загальний план боротьби з опонентом з метою вирішення протиріччя на свою користь. Організувати конфлікт це означає продумати всю його динаміку таким чином, щоб вигоди після його закінчення були значно більшими ніж втрати. Організаторами можуть виступати як основні так і неосновні учасники конфлікту;

г) підбурювачі – це ті учасники конфлікту, які підштовхують основних учасників до конфліктної боротьби, але самі участі не беруть, як правило, вони мають на меті бути непоміченими у конфлікті. Їхнє завдання – спровокувати початок конфлікту.

д) посередники (медіатори) – це сторони, що мають на меті досягнути припинення конфлікту шляхом налагодження компромісу між опонентами. Посередники уважно слідкують за ходом конфлікту, аналізують його і не діє насильницькими методами. У цій ролі можуть виступати окремі особи, організації і навіть держави. Такими посередниками на самих різних рівнях можуть виступати: маги, старішини, “зłodії в законі”, священники, видатні діячі мистецтва, державні діячі, міжнародні організації типу ООН. Одне із завдань посередника – організація і забезпечення переговорів. Тому він має володіти такими якостями як: авторитетність, толерантність, уміння вести переговори, мудрість, спеціальні знання, культура спілкування, високі моральні принципи та інші. Медіатор повинен займати нейтральну позицію по відношенню до учасників конфлікту навіть у тому випадку, коли його особисті симпатії чи переконання ідуть в розріз з позицією однієї із сторін.

У реальному житті межа між основним і неосновними учасниками конфлікту є дуже делікатною і відносною. Досить часто в процесі розвитку конфлікту основні і неосновні учасники можуть мінятися місцями. Наприклад конфлікт, який виник на побутовому рівні між двома сусідами може з часом перерости у міжгруповий між етнічними громадами, в якому вже мало хто буде пам'ятати перших суб'єктів. Роль неосновних учасників конфлікту може бути як конструктивною (позитивною) так і деструктивною (негативною) – вони можуть сприяти те тільки не тільки вирішенню чи попередженню конфліктів, але й сприяти подальшому розвитку та поглибленню. Доцільно навести

приклад: будь-яка теща, яка втручається в конфлікт дочки із зятем, нерідко має найкращі наміри, однак через її втручання зазвичай відбуваються розлучення.

3. Просторово-часові характеристики. Простір конфлікту – це фізична чи географічна характеристика конфліктної взаємодії. Простором у конфліктології вважається також і соціальний простір, це “своя територія” – зона впливу на людей, “зона національних інтересів” у певному регіоні земної кулі. Багато сучасних міжнародних конфліктів виникли саме з претензій на певні території: острови, морські кордони (географічний простір), а також через зазіхання на чужі зони впливу (соціальний простір). Час конфлікту характеризує дату початку і закінчення конфлікту та його тривалість. Обмеженість в часі, як правило обмежує пошук оптимальної стратегії вирішення конфлікту, наприклад у конфлікті між владою і терористами стосовно звільнення заручників.

4. Середовище конфлікту. Розрізняють мікро- і макросередовище. Мікросередовище конфлікту – це сукупність умов взаємодії людей, які безпосередньо впливають на конфлікт, зокрема, найближче оточення особи, соціальні групи, представником яких вона є тощо. Макросередовище включає в себе ті умови, які впливають на розвиток конфліктів між великими соціальними групами і державами, зокрема, стан економіки, політичні та соціально-культурні обставини, міжнародна ситуація тощо. Розрізняють також: фізичне, суспільно-психологічне, соціальне середовище конфлікту. Аналіз середовища конфлікту дозволяє глибше зрозуміти змістовну сторону конфлікту та його психологічні складові.

II. Суб'єктивні елементи конфлікту

До особистісних (суб'єктивних) елементів конфлікту відносять психофізіологічні, психологічні, етичні і поведінкові властивості окремих особистостей, які впливають на виникнення і розвиток конфліктної ситуації. До суб'єктивних елементів конфлікту належать: **1) основні психологічні домінанти поведінки, 2) риси характеру і типи особистостей, 3) установки особистості, 4) неадекватні оцінки і сприйняття, 5) манери поведінки.**

1. До **основних** психологічних домінант належать: ціннісні орієнтації, цілі, мотиви, інтереси, потреби.

Ціннісні орієнтації виражаються в тих моральних, ідеологічних, політичних принципах на основі яких будується поведінка особи в конфлікті. Приклад: людина із релігійними цінностями буде прагнути уникнути конфлікту, керуючись принципом “не вбий”, “полюби ближнього, як самого себе”, а інша людина навпаки буде демонструвати агресивну поведінку, керуючись принципами “око за око”, “хто не з нами, той проти нас”. Одним із основних регуляторів відносин між людьми виступають етичні цінності і норми, в яких виражені наші уявлення про добро і зло, справедливість і несправедливість, правильність і неправильність наших вчинків.

Мета – це усвідомлений образ бажаного результату для даної сторони у конфлікті, на досягнення якої спрямовані всі її дії. Ставлячи перед собою певну мету, люди формують своє уявлення щодо кінцевого результату конфлікту. Слід виокремлювати стратегічні та тактичні цілі. Основна стратегічна ціль –

оволодіти об'єктом конфлікту. Тактичні цілі визначають кінцевий результат кожного з етапів конфліктної боротьби.

Мотив – це безпосереднє спонукання вступу в боротьбу, яке пов'язане із задоволенням її потреб, це те внутрішнє, що підштовхує людей до активності в конфліктній ситуації. Тобто, мотив – це свідома причина, яка лежить в основі вибору дії суб'єктів конфлікту. Мотиви, стосовно конфлікту поділяють на основні (базисні) та другорядні. Базисні мотиви пов'язані з реалізацією найважливіших інтересів людей і соціальних груп. Базисні мотиви не тільки збуджують і спрямовують конфліктну діяльність, але й надають їй суб'єктивного змісту. Потреби у безпеці, матеріальному добробуті, успіху, кар'єрі виходять у конфліктних діях на перший план.

Інтереси учасників конфлікту – це усвідомлення ними об'єкту конфлікту як своєї потреби. Звідси і впливає підвищена увага до даного об'єкту конфлікту, а не до другого. Власне протиріччя інтересів і породжує конфлікт. Якщо об'єкт не представляє ніякого інтересу, то конфлікт через нього не виникає.

Потреби – це гостре відчуття нестачі у тому, що є об'єктом конфлікту. Потреби є регуляторами поведінки людини.

2. Риси характеру *особистості*. Розрізняють такі типи особистості: екстраверти, інтроверти, емоційно нестабільні люди, емоційно стабільні люди. *Екстраверт* – людина, зорієнтована на навколишній світ, безпосередня, активна, відкрита в емоційних проявах, імпульсивна, комунікабельна, гнучка в поведінці, оптимістична, рішуча. *Інтроверт* – людина, зорієнтована на власні почуття, стримана, замкнута, важко вступає в контакт з іншими людьми; при прийнятті рішень серйозна, не піддається емоціям. *Емоційно стабільні люди* не схильні до хвилювань, викликають довіру, стійкі до зовнішніх впливів, лідери. *Нейротики* (емоційно нестабільні) – чутливі, тривожні, сильно переживають невдачі.

3. *Установки особистості*. *Установка* – це вироблена на основі досвіду готовність певним чином реагувати на передбачувані об'єкти чи ситуації. Традиційно установку розглядають як готовність до певної активності. Ця готовність визначається взаємодією конкретної потреби із ситуацією, її задоволенням. Відповідно установки поділяють на *актуальні* (недиференційовані) та *фіксовані* (диференційовані, вироблені в результаті повторного впливу ситуації, тобто базуються на досвіді).

Німецький філософ Едуард Шпрангер в книзі “Форми життя” виділив 6 основних ідеальних типів людей, які відповідають їх ціннісним орієнтаціям та установкам. Зокрема: теоретична людина, економічна людина, естетична людина, соціальна людина, політична людина, релігійна людина. Коротко розглянемо цей поділ. *Теоретична* людина має чітку теоретичну установку і в свою практичну поведінку завжди вносить чітку систему і логіку. Це люди, які у звичному житті є науковцями, зазвичай це досить складні натури. *Економічна* людина сутність свого життя підпорядковує корисності, тому чітко вираховує „коефіцієнт корисної дії” всіх своїх вчинків. *Естетична* людина живе в світі фантазій, володіє здатністю до передбачення та інтуїцією. Дуже цінують

духовну красу, спілкуватися із реальним світом для них досить важко. Соціальна людина повністю присвячує себе для чужих людей. Має потребу в самозреченні задля інших, керується почуттям любові до ближніх. Політична людина керується життєвими установками які спрямовані на володіння владою, самоутверджуються через владу. Релігійна людина спрямована на досягнення вищого блага через духовне життя в релігії.

4. **Неадекватні оцінки і сприйняття** як інших людей так і самого себе є важливим суб'єктивним елементом конфлікту. Занижені чи завищені якості інших людей чи свої власні можуть породжувати різноманітні непорозуміння, що призводять до конфлікту. У зв'язку із цим можна виділити типові помилки: ефект ореолу, ефект бумерангу, ефект новизни, ефект “поблажливості” логічна помилка, помилка соціального стереотипу, помилка центральної тенденції, помилка привабливості і взаємної симпатії, помилка близькості.

а) Ефект ореолу – коли перша думка про людину є позитивною, то в подальшому всі його вчинки будуть оцінюватися з позитивної точки зору, а негативні проступки просто недооцінюватимуться, і навпаки. Такий ефект ореолу сприяє виникненню конфліктів в школі: “нерозумному двієчнику” практично нереально отримати позитивну оцінку чи характеристику, натомість “відмінник” ніколи не буде запідозрений у негативному вчинку. Такий ореол може стати причиною внутрішньоособистісного чи міжособистісного конфлікту.

б) Ефект бумерангу – виникає тоді, коли підірвано довіру до джерела інформації, тобто тоді, коли людина, яка передає інформацію викликає недовіру і неприязнь у всіх оточуючих тоді її ніхто не сприймає і можна очікувати, що її ніхто не повірить.

в) Ефект новизни – при сприйнятті і оцінці людьми незнайомими один одного дуже важливою є перша інформація, а по відношенню до знайомої людини – остання, тобто більш нова.

г) Ефект “поблажливості” полягає у тому, що люди оцінюють себе і інших більш високо по шкалі позитивних характеристик і більш низько по шкалі негативних якостей.

д) Логічна помилка полягає у тому, що якщо людину оцінюють високо по шкалі агресивності то приписують їй інші близькі властивості, виходячи з того, це логічно пов'язано.

е) Помилка соціального стереотипу, полягає у тому, що соціальний стереотип – це відносно стійкий і спрощений образ соціального об'єкту. Такий стереотип може бути фальшивим, і формувати в людей помилкове враження. Наприклад вчитель – “зануда”, люди кавказької національності – “бандити” тощо.

є) Помилка центральної тенденції виникає тоді, коли той, хто оцінює, уникає давати низькі чи високі оцінки, а користується середніми оцінками. Тоді всі люди є „сірими мишками”.

ж) Помилка привабливості і взаємної симпатії полягає в тому, що через симпатію до близької людини оцінка суттєво підвищується. Взагалі люди які

для нас є привабливими отримують підвищену оцінку. Люди, які нас хвалять, користуються Любов'ю і нагороджуються високими оцінками.

з) Помилка близькості проявляється тоді, коли людину, яку оцінюють, порівнюють з іншими людьми такого ж статусу і соціальної ролі, а не автономно.

5. Манери поведінки передбачають дотримання чи порушення у процесі спілкування правил чемності, ввічливості та толерантності що прийняті в суспільстві. Манери поведінки відіграють важливу роль у конфлікті, адже люди вступають у спілкування з різним рівнем культури, звичок, правил поведінки. Але зустрічаються люди які є просто важкими в спілкуванні, поведінка яких є незручною для оточуючих і вони є джерелом виникнення конфлікту.

У роботі “Спілкування з важкими людьми” Роберт Бремсон виділив основні типи важких в спілкуванні людей. Зокрема: “агресивісти”, “скаржники”, “мовчуни”, “супер покладисти”, “вічні песимісти”, “всезнайки”. “Агресивісти” постійно провокують інших, говорять кпини, і дратують інших (підколюють, під'юджують, грають на нервах). “Скаржники” у них завжди є щось-небудь на що вони будуть нарікати, проте вони мало, що роблять для вирішення проблеми тому, що не хочуть брати на себе відповідальність. “Мовчуни” спокійні і небагатослівні, ніхто не знає, що вони думають про оточуючих. “Суперподатливі” погодяться з вами з будь-якого приводу і пообіцяють підтримку, проте слова у них часто розходяться із ділом. “Вічні песимісти” завжди пророкують невдачу у справі і стараються сказати “ні”, оскільки думають, що з цього нічого не вийде. “Всезнайки” вважають себе вищими від інших, думаючи, що знають істину про все на світі, проте досить часто виявляється, що вони помилялися.

Американський конфліктолог Джині Скотт доповнює цей список ще деякими типами: “максималісти”, “скритні”, “невинні брехуни”, “брехливі альтруїсти”. “Максималісти” хочуть, чогось прямо зараз, навіть якщо в цьому немає необхідності. “Скритні” тримають все в собі, не говорять про свої образи, а потім зненацька накидаються на вас, саме тоді, коли ви вважаєте, що все добре. “Невинні брехуни” часто брешуть, так, що ви не розумієте в що слід вірити, а в що ні. “Брехливі альтруїсти” роблять вам ніби добро, але в середині в душі вже жалкують про це.

4. Динаміка конфліктів

У процесі свого розвитку конфлікт проходить декілька етапів. Ці етапи чи стадії не є обов'язковими, можливо, що деякі із них в ході конфлікту “проскакують”, по різному складається тривалість кожної стадії (етапу), проте послідовність їх в будь-якому конфлікті буде однаковою. Таким чином, **динаміка конфлікту – процес його зміни.** Отже у конфлікті розрізняють такі 6 стадій: 1) передконфліктна ситуація (латентний період); 2) інцидент; 3) ескалація; 4) кульмінація; 5) завершення конфлікту; 6) постконфліктна ситуація.

1. Передконфліктний стан – це період накопичення фактів і процесів, які можуть привести до конфлікту, тому цей період і називають латентним

(прихованим) чи інкубаційним періодом. На цій стадії майбутні опоненти конфлікту ще не усвідомлюють в повній мірі наслідків тих протиріч, які виникли. Потенційна можливість перетворення проблемної ситуації у передконфліктну пов'язана зі вступом у дію суб'єктивних факторів, тобто усвідомлення проблемної ситуації. Усвідомивши проблемну ситуацію, сторони можуть намагатися вирішити її неконфліктними засобами – роз'ясненням, вчинками, інформуванням протилежної сторони, таким чином конфлікту буде уникнено. Проте у разі неадекватного сприйняття проблемної ситуації можливі два наслідки: а) **стримування**, затягування виникнення відкритого конфлікту (це відбувається тоді, коли небезпека проблемної ситуації недооцінюється чи применшується); б) **форсування** конфлікту, його штучне розв'язання (це відбувається тоді, коли небезпека протиріч на стадії передконфліктної ситуації перебільшена). Так, “сліпе кохання” не помічає недоліків у своїй половинки, а “сліпа ненависть” навпаки драматизує навіть незначні недоліки. Правильне усвідомлення протиріч на цій стадії дозволяє здійснити заходи з їх урегулювання ще до початку відкритого конфлікту. Попередити конфлікт на передконфліктній стадії набагато легше і ефективніше аніж пізніше розв'язувати конфлікт. Якщо протиріччя не були розв'язані на стадії передконфліктної ситуації, рано чи пізно вона переходить у відкритий конфлікт. Поступово суб'єкти взаємодії відчують нарощування загроз в свою сторону, вони починають маневрувати чи готуватися до певних дій.

2. Відкритий період конфлікту починається з інциденту. Інцидент – *це збіг обставин, що є приводом для конфлікту*. Приклад: вбивство намісника австрійсько-угорського престолу і його дружини в Сараєво у червні 1914 р. було використане Австро-Угорщиною як привід для розв'язання першої світової війни. Вже 15 липня було оголошено війну Сербії.

Інцидент ділить всіх учасників на “своїх” і “чужих”, друзів і ворогів, союзників і противників. Проте *на цій стадії реальні сили опонентів ще не є ясними, не відомо також як далеко в протистоянні може піти той чи інший учасник конфлікту*. Така невизначеність істинних сил противника є важливим фактором стримування конфлікту на його початковій стадії, але такий стан речей також і сприяє подальшому розвитку конфлікту. Якщо б обидві сторони мали чітке уявлення про потенціал противника, його ресурси то багато конфліктів були би припинені з самого початку, тому, що більш слабка сторона не стала б здійснювати безглузде протистояння, а сильніша сторона подавила б противника своєю силою. В обидвох випадках інцидент був би швидко вичерпаний. Таким чином, інцидент створює наступну ситуацію: з однієї сторони хочеться швидше “встрянути у бійку” і перемогти, а з іншої не “входити в воду, незнаючи броду”. Проте, навіть після інциденту зберігається можливість вирішити конфлікт мирним шляхом, за допомогою переговорів прийти до компромісу.

3. Якщо після інциденту знайти компроміс і попередити розвиток конфлікту не вдалося, то за першим інцидентом слідує другий, третій... Конфлікт вступає в наступний етап – наростання, або **ескалації**. *Ескалація* – це ключова, найбільш напружена стадія конфлікту, коли відбувається

загострення всіх протиріч між його учасниками і використовуються всі можливості для перемоги. На цій стадії питання стоїть так: “хто кого” і стає майже неможливо застосовувати мирні способи вирішення конфлікту. Емоції часто заглушують розум, логіка поступається почуттям, головне завдання нанести опонентові якомога більшу шкоду. Розвиток конфлікту набуває спонтанного і некерованого характеру. Етап ескалації характеризують такі ознаки: а) створення образу ворога (“хто не з нами, той проти нас”, “якщо ворог не здається, його знищують”), б) демонстрація сили і загроза її застосування (найчастіше через ультиматуми), в) застосування насилля (економічне, політичне, моральне, сімейне), г) тенденції до розширення і поглиблення конфлікту (охоплення нових сфер, території, країни).

Ескалація може бути: 1) *неперервною* з постійним зростанням напруженості у відносинах; 2) *хвилеподібною*, коли напруженість відносин то підсилюється, то спадає, періоди активного протистояння змінюються затишшям, 3) *стрімкою*, яка різко посилюється до ворожості, 4) *млявою*, яка дуже повільно розгортається і тримається майже на одному рівні.

4. Кульмінація (**пік**) настає тоді, коли ескалація конфлікту привела одну чи обидві сторони до дій, які завдають суттєвої шкоди їх інтересам. **Кульмінація** – це вища точка ескалації, за якої конфлікт досягає такої напруги, що принаймні одна зі сторін приходить до усвідомлення безглуздості подальшого продовження конфлікту та починає шукати шляхи виходу з нього. Кульмінація зазвичай відображається в якомусь “вибуховому епізоді”. Приклад: Кульмінацією “холодної війни” між СРСР та США стала карибська криза жовтня 1962 р. З метою захисту кубинського уряду Фіделя Кастро від дій США, радянське керівництво на чолі з М. Хрущовим почало розміщення на Кубі усього наявного озброєння включно з ядерним. У відповідь президент США Дж. Кеннеді оголосив морську блокаду острова Куба, яка передбачала обшук всіх кораблів, що прямували на острів з метою недопущення туди радянських військ і зброї. Війська НАТО і країн Варшавського договору були переведені в стан постійної готовності. Таким чином світ підійшов до межі початку нової війни. 24 жовтня 1962 р. п'ять радянських кораблів підішли впритул до зони блокади і зупинились. Лідери США та СРСР Кеннеді та Хрущов в останню мить (за три години до можливого удару США по Кубі) змогли домовитися. Домовленість полягала у взаємних поступках обох країн: а) СРСР забирають ракети з Куби і допускають туди інспекторів ООН; б) США ліквідовують у піврічний термін свої ракети в Туреччині і не роблять спроб перевороту на Кубі. Після цих подій між Білим домом і Кремлем працює постійна “гаряча” лінія. 15 серпня 1963 р. було підписано договір про “заборону випробувань атомної зброї в атмосфері, космічному просторі і під водою”. Однак гонка озброєнь реально не припинилась і знайшла своє продовження у В'єтнамській війні.

Ескалація не обов'язково закінчується кульмінацією. Інколи є доцільним викликати зіткнення сторін, яке здатне стати кульмінаційним кінцем ескалації, яка затягнулася, для того, щоб по-перше, уникнути більш гострих форм кульмінації, по-друге, сприяти конфліктуючим сторонам замислитися над

наслідками подальшого розвитку конфлікту і пошуками способів його вирішення.

5. Завершення конфлікту – це остання стадія відкритого конфлікту, яка найчастіше характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність продовження конфлікту, або один із опонентів був знищений в процесі конфлікту. Виділяють декілька способів завершення конфлікту, а саме: а) затухання конфлікту, б) усунення (знищення) опонента чи двох опонентів протиборства, в) усунення чи знищення об'єкту конфлікту, г) зміна позицій обидвох або однієї із сторін конфлікту, д) участь в конфлікті третьої сторони, яка здатна завершити його шляхом використання сили, е) звернення суб'єктів конфлікту до арбітра і завершення його шляхом третейського суду, є) переговори, як найефективніший спосіб, ж) переростання конфлікту в інший конфлікт. По своєму характеру завершення конфлікту може мати наступні наслідки.

З позиції реалізації мети протиборства: переможним, компромісним, програшним. З точки зору форми вирішення конфлікту: мирним, насильницьким. З точки зору функцій конфлікту: конструктивним, деструктивним. З точки зору ефективності і повноти вирішення: повністю вирішеним, відкладеним на певний час.

6. Постконфліктна ситуація. Конфлікт рідко проходить безслідно. Він завжди залишає після себе певні сліди в душах опонентів – від негативних (розпач, розчарування, втрата віри в людей і в себе) до позитивних (почуття самоствердження, гордості за свою моральну стійкість і принциповість, усвідомлення корисності набутого під час конфлікту досвіду). Проте конфлікт має не тільки суб'єктивні наслідки. Коли він завершується, створюється ситуація, яка суттєво відрізняється від тієї, яка існувала до і під час конфлікту. Таким чином настає постконфліктний синдром (наслідки конфлікту), який виражається в напруженні взаємовідносин колишніх опонентів. Такі наслідки можуть бути деструктивними, негативними, а можуть бути і конструктивними, позитивними, які сприяють переміні справ на краще, запровадженню корисних інновацій. Найчастіше наслідки конфлікту бувають одночасно і позитивними і негативними.

5. Стратегії поведінки особистості в конфлікті

У разі виникнення конфлікту надзвичайно важливим є вибір стилю поведінки опонентів. Стиль може захищати власні інтереси опонентів (діючи активно чи пасивно) та інтереси організації (діючи спільно чи індивідуально). З урахуванням цього розрізняють кілька стилів поведінки в конфліктній ситуації (рис. 6.1).

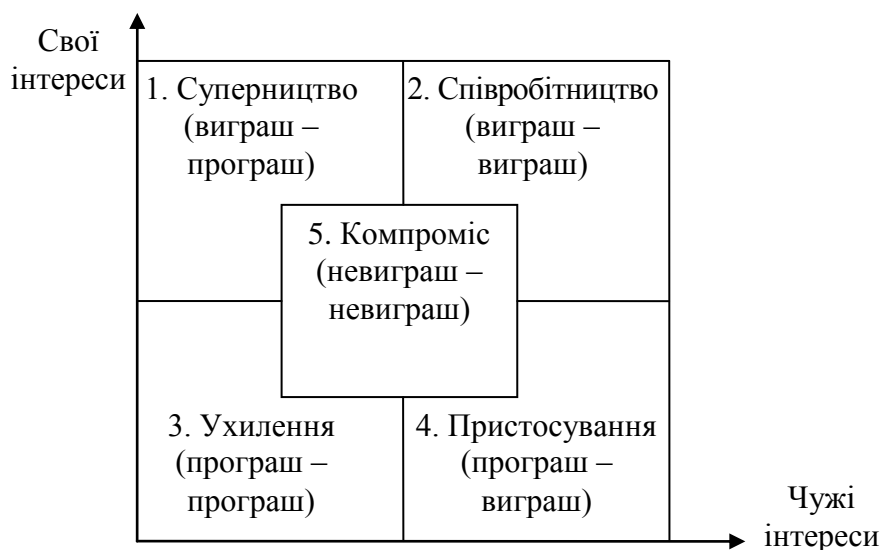


Рис. 6.1. Стратегії людської поведінки в конфліктних ситуаціях

Однією із найбільш популярних і розповсюджених як у бізнесі, так і переговорній сфері є розроблена американськими авторами К. Томасом і Р. Кілменом двохвимірною моделлю стратегій поведінки (*концепція Томаса-Кілмена*), в якій виділяється п'ять основних стратегій людської поведінки в конфліктній ситуації: 1) уникнення, 2) суперництво, 3) компроміс, 4) співробітництво, 5) пристосування. Основою для виділення вказаних стратегій поведінки є динаміка співвідношення між ступенем наполегливості в задоволенні своїх інтересів (вісь Y) і ступенем готовності піти назустріч опоненту в задоволенні його інтересів (вісь X).

1. **Ухилення** – передбачає низький рівень спрямованості на інтереси опонента та одночасно низький рівень спрямованості на задоволення власних інтересів. Стратегія ухилення характеризується прагненням уникнути конфлікту і часто ідентифікується як “втеча від проблеми” (пасивний стиль поведінки). При аналізі даної стратегії важливо враховувати два варіанти її прояву: а) коли предмет конфлікту не має суттєвого значення для жодного із суб'єктів; б) коли предмет спору має суттєве значення для однієї чи обох сторін, проте суб'єкти конфлікту сприймають його як такий, що не існує. У першому випадку стратегія уникнення повністю вичерпує конфлікт, а в другому випадку конфлікт може мати рецидив.

Приклад А: Батьки уникають піднімати питання про те, з якою зачіскою ходить їхній син, хоч вона їм не подобається, вважаючи, що це вже не така важлива проблема, можливо з часом вона вирішиться сама по собі.

Приклад Б: У ході приватизації адміністрація хотіла отримати максимальну кількість акцій а також розвинути виробництво. Колектив вважав, що його інтереси не враховані, але не пішов на загострення. Конфлікту було уникнено, але в результаті односторонньої політики адміністрації підприємство довгий час не працювало, а його акції втратили колишню ціну.

Для керівника стиль ухилення виправданий за таких обставин: а) результат розв'язання конфліктної ситуації не має важливого значення; б) рішення, які потрібно ухвалити, є настільки тривіальними, що на них не варто витрачати час, сили, кошти; в) проблематичність, а то й неможливість розв'язання конфлікту на свою користь; г) необхідність виграти час для

отримання додаткової інформації; д) недостатність владних повноважень і низькі шанси у розв'язанні проблеми бажаним для себе чином; е) недоцільність дій у зв'язку з великою ймовірністю погіршити ситуацію.

2. **Суперництво** (конкуренція, боротьба) – виражає прагнення задовольнити тільки свої інтереси, не беручи до уваги інтереси опонента. Той, хто обирає дану стратегію поведінки, перш за все виходить із оцінки особистих інтересів в конфлікті, як високих, а інтересів свого противника – як низьких. В певних випадках наявність суперництва є рушієм прогресу, наприклад: спортивні змагання, випадки суперництва при влаштуванні на роботу, конкурсні іспити при вступі у ВНЗ. Проте, суперництво вимагає багато сил, і навіть може призвести до хвороби. Така стратегія зазвичай порушує відносини між людьми, створює спокусу – виграти будь-якою ціною, аж до застосування нечесних і жорстких методів. Вибір на користь суперництва характерний для деструктивної моделі. За такої стратегії активно використовується влада, зв'язки, авторитет, сила закону. Приклад: поставачальник, який знає про свою вигідну позицію на ринку, користується нею під час переговорів з представниками фірми-споживачів, диктуючи їм свої умови.

Для керівника стиль суперництва доцільний за наявності таких підстав: а) важливість для менеджера кінцевого результату спору; б) необхідність оперативного прийняття рішення; в) відсутність іншого варіанту вирішення конфлікту (наприклад, боротьба за виграш у тендері); г) безпрограшність ситуації для менеджера (наприклад, коли він керує підприємством монополістом, може диктувати ціни); д) критичність ситуації для менеджера, яка потребує миттєвої реакції; е) необхідність прийняття нестандартного рішення.

3. **Пристосування** (поступка) – передбачає низький рівень спрямованості на особисті інтереси та високий ступінь оцінки інтересів суперника. Людина, яка дотримується стратегії пристосування, прагне уникнути конфлікту, тобто жертвує особистісними інтересами на користь інтересів опонента. Така стратегія може служити позитивною поведінковою моделлю, допомагаючи зберегти ресурси до більш сприятливого моменту. якщо баланс сили складається не на вашу користь – поступка є найкращим виходом. Приклад: Робітник виступає проти свого переведення на посаду із меншим окладом зі збереженням попереднього навантаження. Начальник пояснює працівнику, що не може залишити його на попередній посаді через її скорочення. Працівник погоджується, не бажаючи псувати відносини з своїм керівником і розуміючи, що в даному випадку, суперечка не має сенсу, бо може закінчитися звільненням з роботи.

Проте, поступка має і негативну суть. Вона може бути сприйнята опонентом як прояв слабкості і призвести до ескалації, тобто поступаючись, ми не досягнемо потрібного результату і не задовольнимо свої інтереси. Приклад: одна абітурієнтка не змогла встояти перед проханнями свого колеги по партії допомогти йому вирішити завдання з математики його варіанту. В результаті, вона не встигла виконати досконало свої власні завдання, хоча й була непогано підготовлена. У підсумку її колега по партії став студентом, а вона – ні.

Для менеджера стиль пристосування прийнятний за наявності таких підстав: а) за досить слабкої особистої позиції як керівника (низький рівень підтримки підлеглими, кризовий стан організації тощо); б) за необхідності зберегти добрі стосунки з опонентами; в) за важливості результату для опонентів тощо.

4. **Компроміс** – передбачає прагнення врахувати інтереси опонента і задовольнити свої власні інтереси, тобто задоволення інтересів сторін наполовину. Інколи компроміс є єдино можливим і найкращим мирним способом розв'язати конфлікт. Кожна із сторін отримує щось, що влаштовує її, замість того, щоб продовжувати війну, і можливо втратити все. Приклад: дружина не збирається розлучатися зі своїм чоловіком, розмінювати квартиру і віддавати чоловікові матеріальні цінності. Водночас, їй відомо, що за законом він має право на половину майна, нажитого ними за час спільного сімейного життя. Чоловік не хотів загострювати відносини з дружиною через дітей, а також затягувати процес розлучення у випадку відмови дружини. У результаті вони домовилися про взаємні поступки, чоловік погодився на варіант розміну, який забезпечив дружині двохкімнатну квартиру, а йому – кімнату в комунальному гуртожитку. Проте компроміс часто служить лише тимчасовим виходом, оскільки одна зі сторін не задовольняє свої інтереси повністю, і основа конфлікту зберігається. Якщо ж компроміс не є рівним для двох сторін, а одна з них поступилася більше ніж друга, то ризик відновлення конфлікту стає ще вищим. Приклад: слухачі курсів підвищення кваліфікації попросили викладача відпустити їх на дві години раніше з останніх занять у передсвятковий день. Викладач вважав за доцільне закінчити заняття лише на годину раніше. В результаті він не встиг повністю подати матеріал, що був запланований, а слухачі курсів теж не встигли реалізувати свої плани. Пізніше слухачі мали певні труднощі при здаванні заліку цьому викладачеві, а він отримав зауваження від свого керівництва з приводу дострокового закінчення пари у передсвятковий день.

Для керівника цей стиль є найбільш прийнятним у разі: а) рівноправності та єдності інтересів усіх сторін; б) намагання усіх сторін швидко віднайти розв'язання проблеми; в) погодження усіх сторін з тимчасовим проміжним рішенням; г) безуспішності інших підходів до розв'язання проблеми; д) імовірності збереження добрих взаємовідносин у результаті компромісу; е) готовності сторін іти на поступки.

5. **Співробітництво** – передбачає високу спрямованість як на задоволення власних інтересів так і на задоволення інтересів свого опонента. Досить часто люди вважають такий варіант дуже бажаним, проте нереальним. Проте в більшості випадків ситуації здаються безвихідними лише тому, що кожний із опонентів висуває вимоги, котрі суперечать побажанням іншої сторони, і не шукає альтернативних варіантів задоволення своїх інтересів. На відміну від компромісу, для співробітництва необхідний перехід від відстоювання своїх позицій до більш глибокого рівня, на якому спостерігатиметься спільність інтересів. Співробітництво приваблює надійністю вирішення проблеми, партнерськими відносинами у процесі розв'язання конфліктної ситуації. Успішне співробітництво сприяє покращенню відносин і бажанню продовжити взаємодію у майбутньому. Проте

ця стратегія поведінки вимагає значних витрат часу і зусиль для її реалізації. *Приклад: цінний співробітник наполягав на підвищенні заробітної платні, яка йому була давно обіцяна. У цей момент начальник не мав можливості задовольнити його прохання, а працівник категорично не хотів чекати. При обговоренні виявилось, що поспішність прохання працівника викликана необхідністю закупки матеріалів для добудови дачного будиночку до початку осені. Використовуючи свої зв'язки, начальник забезпечив працівникові можливість купівлі більш дешевих будівельних матеріалів і найму будівельної бригади за символічну ціну. Таким чином, обидва: і начальник і працівник задовольнили свої інтереси.*

Жодну із перерахованих стратегій поведінки не можна назвати однозначно “хорошою” чи “поганою”. Кожна із них може бути оптимальною і забезпечити найкращий ефект в залежності від конкретних умов виникнення конфлікту. Вибираючи стратегію поведінки в конфлікті, необхідно в кожному конкретному випадку враховувати, наскільки важливим, з одного боку, є досягнення позитивного результату, а з іншого – збереження хороших відносин з опонентом. Якщо ні те, ні інше не представляє великої цінності, то найкраща стратегія – уникнення. Якщо результат принципово важливий, а відносини не є вагомими, варто добиватися свого з допомогою суперництва. Якщо відносини понад усе, то найкраще поступитися. Якщо і відносини і результат суттєво важливі, то варто докласти зусиль і витратити час на досягнення співробітництва.

Якщо особа користується в основному стратегією *суперництва*, то ризикує втратити партнерів, близьких, здоров'я. Така стратегія вимагає постійного напруження сил і точної інформації. Керівник, який обрав таку стратегію не буде мати зворотного зв'язку із своїм колективом і реального уявлення про хід справ.

Людина, яка весь час іде на *поступки*, не має можливості самореалізуватися, досягнути високих успіхів. З нею не рахуються, на ній “іздять”. Така особи схильні до комплексу неповноцінності і депресії. Вони значно більше піклуються про збереження хороших відносин, аніж про свої інтереси.

Той, хто часто практикує стратегію *уникнення* перебуває в соціальній ізоляції. У такої особи великий ризик алкоголізму, наркоманії. Особа, яка обирає головним чином стратегію *компромісу*, може сприйматися як безпринципна особа з якою слід тримати “дистанцію”. Людина, яка найбільше схильна до вибору стратегії *співробітництва* ризикує опинитися в ролі “кота Леопольда”, який марно закликав своїх ворогів: давайте жити дружно! Він може сприйматися оточуючими як безхарактерна особа, що не може постояти за себе.

Лише людина, яка здатна продемонструвати різні стратегії поведінки від жорсткості до великодушності і гнучкості буде сприйматися з повагою, з нею будуть насправді рахуватися.

6. Управління конфліктами

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними законами вплив на динаміку конфлікту, з метою його розвитку чи руйнування.

До управління конфлікту входять дії, які спрямовані на усунення (мінімізацію) причин, які породили конфлікт, корекцію поведінки учасників конфлікту; підтримка необхідного рівня конфліктності, який не виходить за певні допустимі рамки.

Універсальних методів виходу із конфліктних ситуацій просто не існує. Наявність великої кількості причин виникнення конфліктів збільшує ймовірність їх виникнення. Тому конфліктами потрібно управляти. За ефективного управління конфліктами їхні наслідки можуть відігравати позитивну роль, бути дієвими в інтересах певної справи.

Управління конфліктами, як складний процес включає наступні види діяльності:

1. **Прогнозування** – це вид діяльності, спрямований на виявлення причин виникнення та динаміки конфліктів в потенційному розвитку. Основними джерелами прогнозування конфлікту є вивчення об'єктивних і суб'єктивних умов і факторів взаємодії між людьми, а також їх індивідуально-психологічних особливостей. В колективі такими умовами і факторами можуть бути: стиль управління, рівень соціального напруження, соціально-психологічний клімат. Особливе місце в прогнозуванні конфліктів займає постійний аналіз як загальних так і конкретних причин конфлікту.

2. **Запобігання конфліктам** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення виникнення конфліктів. Запобігання конфліктам базується на їх прогнозуванні. У цьому випадку на основі отриманої інформації про причини назріваючого небажаного конфлікту проводиться активна діяльність з нейтралізації дій всього комплексу детермінуючих факторів. Це вимушена форма запобігання конфліктам. Проте конфліктам можна запобігати, здійснюючи в цілому ефективно управління соціальною системою. Основними шляхами такого запобігання конфліктам в організації можуть бути: а) постійна турбота про задоволення потреб і запитів співробітників; б) підбір і розстановка співробітників з урахуванням індивідуально-психологічних особливостей; в) дотримання принципу соціальної справедливості в будь-яких рішеннях, що стосуються інтересів колективу в цілому і конкретних особистостей; г) виховання співробітників, формування у них високої культури спілкування. Наведені факти називають превентивною формою запобігання конфліктам.

3. **Стимулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію, викликання конфлікту. Стимулювання буде виправданим по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути найрізноманітнішими: а) винесення проблемного питання для обговорення на спільному засіданні, семінарі; б) критика на засіданні ситуації, яка склалася; в) виступ із критичними матеріалами в засобах масової інформації. Під час стимулювання того чи іншого конфлікту керівник повинен бути готовим до конструктивного управління ним. Якщо спровокований конфлікт не буде контрольованим, то наслідки можуть бути досить плачевними.

4. **Регулювання конфлікту** – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на послаблення і обмеження конфлікту, забезпечення його розвитку в сторону вирішення. Регулювання передбачає ряд етапів, які необхідно врахувати в управлінській діяльності: 1) визнання реальності

конфлікту опонентами; 2) легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між опонентами щодо дотримання встановлених норм і правил конфліктної взаємодії; 3) інституціоналізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, робочих груп для регулювання конфліктної взаємодії.

У процесі регулювання конфлікту можна використовувати такі основні технології:

а) *інформаційна* – ліквідація дефіциту інформації в конфлікті, виключення із інформаційного поля неправдивої чи викривленої інформації, припинення поширення чуток;

б) *комунікативна* – організація спілкування між суб'єктами конфліктної взаємодії і їх прихильниками, забезпечення ефективного обміну інформацією;

в) *соціально-психологічна* – робота з неформальними лідерами і мікрогрупами, зниження соціального напруження і закріплення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі;

г) *організаційна* – вирішення кадрових питань, використання методів заохочення і покарання, зміна умов взаємодії співробітників.

7. Управління стресами

Стрес (від англ. *stress* – напруга) – стан організму, що виникає у відповідь на дію несприятливих зовнішніх або внутрішніх факторів (стресорів) та виявляється у формі напруження або специфічних пристосувальних реакцій.

Теорія стресу була розроблена і введена в науку відомим канадським фізіологом Гансом Сельє (1907-1982). Сельє виділяв два види стресу: дистрес та еустрес. *Дистрес* – негативний, шкідливий тип стресу, що руйнує здоров'я людини та може призвести до важких захворювань. *Еустрес* – позитивний, корисний вид стресу, який може бути пов'язаний з позитивними емоціями (ейфорійний стрес) або іншими чинниками, що мобілізують організм.

У ході розвитку стресу спостерігають три стадії (рис. 6.2):

1. **Стадія тривоги** виникає з появою подразника, що викликає стрес, і триває від кількох хвилин до кількох годин.

Фізіологічні характеристики: у людини прискорюється дихання, піднімається тиск, частішає пульс. *Психічні характеристики:* спостерігається емоційне напруження, виявляється підвищений особистісний контроль ситуації (у т. ч. підвищення працездатності), вся увага концентрується на подразнику.

Усе разом покликано мобілізувати захисні можливості організму і механізми саморегуляції на захист від стресу. Якщо цієї дії досить, то тривога і хвилювання вщухають, стрес закінчується. Більшість стресів закінчуються на цій стадії.

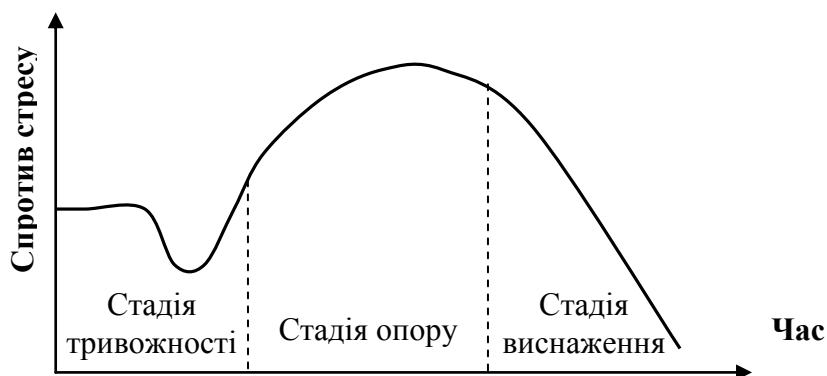


Рис. 6.2. Стадії стресу

2. **Стадія опору** (резистентності) настає у випадку, якщо стресогенний фактор продовжує діяти. Тоді організм захищається від стресу, витрачаючи “резервний” запас сил, з максимальним навантаженням на всі системи організму.

В цій стадії зазвичай підвищується стійкість та протидія організму до надзвичайних подразників. У людини на цій стадії активізується розумова та м’язова діяльність, мобілізується воля та бажання подолати незвичні обставини або надзвичайну ситуацію. Як що дія стресору на цій стадії припиняється або зменшується, стан організму поступово нормалізується.

3. **Стадія виснаження** настає після фази опору, якщо подразник продовжує діяти. Відбувається зменшення можливостей протистояння стресу через виснаження резервів людини, знижується загальна опірність організму. Стрес “захоплює” людину і може привести її до хвороби.

У літературі розрізняють декілька видів стресу:

1. **Фізіологічний** – викликаний високим фізичним навантаженням, поганими умовами праці (наприклад, відхиленнями у температурі приміщення, поганим освітленням чи надмірним шумом).

2. **Психологічний** – зумовлений складними відносинами з колегами та керівництвом.

3. **Інформаційний** – виникає внаслідок нестачі, великої кількості або відсутності систематизації життєво важливої інформації.

4. **Управлінський** – зумовлений високою мірою відповідальності за наслідки прийнятих рішень.

5. **Емоційний** – проявляється в ситуаціях погроз, страху чи несподіваної радості.

Основними джерелами стресових ситуацій в організації прийнято вважати: а) особливості трудового процесу (ритм, монотонність, відсутність перерв, однорідність); б) становище людини в організації (високе – пов’язане зі значним нервовим і фізичним навантаженням, низьке – з неprestижністю, поганими умовами праці, незадоволеністю заробітною платою); в) службові конфлікти, несприятливий психологічний клімат у колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівником; г) труднощі в узгодженні сімейних і службових відносин тощо.

У багатьох випадках спостерігається комплексна дія декількох факторів.

У період стресу організм мобілізує всі свої сили для опору, який триває до тих пір, доки сила дії стресу не перевищить можливості опору. В протилежному випадку відбувається виснаження сил.

Для управління стресами потрібно детально проаналізувати ситуацію, виявити фактори, які його породжують, і визначити ті, які піддаються цілеспрямованому впливу. Після цього потрібно розробити заходи пом'якшення або ліквідації дії цих факторів (збагачення змісту роботи, покращення умов праці, ротація посадових осіб та ін.).

Зняти стрес можна за допомогою психологічних методів: а) вольовий контроль за станом свого організму за допомогою різних вправ, рекомендованих лікарем; б) усвідомлення зміни процесів сприйняття й оцінки ситуації (уникнення негативної інформації, її висвітлення, сприйняття обставин такими, якими вони є, і т.д.); в) емоційне розвантаження за допомогою сну, сліз, спілкування з колегами тощо.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте поняття, причини й функції конфлікту.
2. Проаналізуйте основні види конфліктів.
3. Розкрийте структуру та опишіть динаміку конфлікту.
4. Охарактеризуйте основні стратегії поведінки особистості в конфлікті.
5. Окресліть основні засади управління конфліктами.
6. Окресліть основні принципи управління стресами.

ТЕМА 7. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сутність, природа та види рішень у менеджменті.
2. Умови та фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
3. Технологія прийняття рішень.
4. Методи оптимізації рішень

1. Сутність, природа та види рішень у менеджменті

Прийняття управлінських рішень – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Необхідність ухвалення рішень становить сутність діяльності кожного керівника. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду. Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Рішення – це вибір одного варіанта дій із багатьох. Рішення – це вибір між альтернативними можливостями.

Управлінське рішення – це фіксований управлінський акт, який спрямовує діяльність окремих працівників, трудового колективу у напрямі досягнення цілей, поставлених перед організацією, її структурним підрозділом або конкретною посадовою особою.

Вироблення та ухвалення управлінського рішення є ключовими процедурами в діяльності менеджера, що визначають подальший хід процесу управління, впливають на кінцевий результат діяльності організації.

Прийняття рішень належить до творчих операцій в технології управлінської діяльності і являє собою більш або менш тривалий у часі логіко-розумовий, емоційно-психологічний та організаційно-правовий акт, що виконується менеджером у межах своїх повноважень одноосібно чи з залученням інших осіб.

Природа процесу прийняття рішень. Необхідність прийняття управлінського рішення може бути викликана кількома причинами:

а) зовнішніми (потреба у реагуванні на фактори зовнішнього середовища: поставка неякісної продукції постачальником, розширення попиту на товар з боку споживачів, агресивні дії з боку конкурентів, прийняття уповноваженим органом влади нормативно-правового акту, що регламентує діяльність організації тощо).

б) внутрішніми (потреба у реагуванні на внутрішні проблеми: відхилення від заданих параметрів виробництва, порушення трудової дисципліни, необхідність заохочення працівників, розв'язання конфліктної взаємодії між членами трудового колективу тощо).

Рішення є відповідною реакцією на внутрішній і зовнішній впливи. Вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

Одним із вихідних питань дослідження в теорії прийняття управлінських рішень є розробка класифікації рішень. Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

а) *загальні* рішення – стосуються всієї організації (наприклад, оголошення банкрутства, рішення про реорганізацію, прийняття розпорядку роботи тощо);

б) *часткові* (локальні) рішення – стосуються конкретних підрозділів, служб, окремих проблем (наприклад, обрання керівника відділу, делегування повноважень окремому працівнику, звільнення із займаної посади певного співробітника тощо).

2. За тривалістю дії:

а) *стратегічні* (перспективні) рішення – розкривають стратегію діяльності організації та реалізуються протягом 10-15 років;

б) *тактичні* – розкривають тактику діяльності організації та реалізуються протягом терміну часу понад 1 рік.

в) *оперативні* (поточні) рішення – реалізуються у короткотерміновому періоді (до 1 року) для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

а) *рішення вищої ланки* (рівня) управління;

б) *рішення середньої ланки* (рівня) управління;

в) *рішення нижчої ланки* (рівня) управління.

4. За характером управлінської ситуації:

а) *запрограмовані* рішення – спрямовані на вирішення управлінських ситуацій, викликаних повторюваними стандартними ситуаціями (наприклад, здійснення фінансового планування, стандартні рішення у разі надзвичайної ситуації). Запрограмовані рішення заощаджують час на розроблення нових процедур ліквідації ситуації, знижують імовірність помилки і підвищують ефективність управління;

б) *незапрограмовані* рішення – пов'язані з виникненням нових ситуацій або обставин, пов'язаних із невідомими чинниками (наприклад, такими можуть бути рішення щодо поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо);

в) *компромісні* рішення – покликані врівноважувати протиріччя, що виникають в організації (наприклад, рішення з розв'язання конфліктів щодо оплати праці, тривалості робочого дня, умов роботи на небезпечних ділянках).

5. За способом обґрунтування:

а) *інтуїтивні* рішення – ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору. Їх обґрунтованість та оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

б) *рішення, які базуються на судженнях* (думках, міркуваннях, висновках). Їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; вони формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

в) *раціональні* рішення – мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси, здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

а) *одноособові* рішення – приймаються індивідуально менеджерами усіх рівнів;

б) *колегіальні* рішення – готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів (наприклад, розробку рішення щодо проведення військової операції здійснює штаб, а його прийняття залишається за командуючим);

б) *колективні* рішення – приймаються загальними зборами, відповідним колективом (наприклад, рішення що приймаються загальними зборами акціонерів).

7. За змістом:

а) *економічні* рішення – спрямовані на вибір ефективних методів управління економічними процесами в організації (встановлення ціни, визначення форм і систем оплати праці, використання прибутку тощо);

б) *технологічні* рішення – пов'язані з функціонуванням технологічної складової виробничого процесу (вибір технологій, налагодження, регулювання, вдосконалення технологічних процесів тощо);

в) *соціально-психологічні* рішення – зорієнтовані на вибір ефективних методів управління соціальними процесами (управління конфліктами, розвиток персоналу, поліпшення умов праці тощо);

г) *адміністративні* рішення – рішення щодо призначення на посади, застосування стягнень та заохочень.

8. За напрямом впливу:

а) *спрямовані на зовнішнє середовище* (постачальників, споживачів, конкурентів тощо);

б) *спрямовані на внутрішнє середовище* (на розробку цілей і завдань, зміну технології, оновлення персоналу тощо).

9. За функціональним призначенням:

а) *планувальні* – стосуються планування діяльності організації та її підрозділів

б) *організуючі* – структурують відносини в організації; визначають повноваження та відповідальність працівників, розподіляють виробничі завдання;

в) *стимулюючі* (мотиваційні) – спрямовані на активацію певних дій персоналу, заохочують до кращого виконання роботи;

г) *контрольні* – стосуються вибору засобів і методів контролю за перебігом процесів.

10. За ступенем повноти інформації:

а) *прийняті в умовах визначеності*;

б) *прийняті в умовах невизначеності*;

в) *прийняті в умовах ризику*.

11. За методами підготовки:

а) *креативні* (творчі, оригінальні, нестандартні);

- б) *евристичні* (нові, пошукові, наукові);
- в) *репродуктивні* (відтворюючі, традиційні стандартні).

12. За характером дій:

- а) *директивні* – потребують обов'язкового виконання;
- б) *нормативні* – служать орієнтиром, стандартом при прийнятті інших рішень у даній сфері;
- в) *методичні (інструктивні)* – містять детальний опис дій, які необхідно виконати у певній ситуації;
- г) *рекомендаційні* – рекомендують, як краще вчинити в певній ситуації, але залишають право вибору іншого рішення;
- д) *дозвільні* – дозволяють певні дії.

Встановлюючи інші ознаки, класифікацію управлінських рішень можна продовжити. Класифікація рішень у менеджменті дає можливість керівникам глибше зрозуміти зміст і значення діяльності, більш раціонально розподілити час на виконання окремих видів робіт. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників при підготовці рішень, виборі альтернатив і реалізації прийнятого рішення.

2. Умови та фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень

При ухваленні конкретних управлінських рішень менеджер виходить з таких умов, що визначаються посадою та його особистими характеристиками: права, повноваження, обов'язки, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження – це межі, в рамках яких певний керівник має право приймати рішення. Наприклад, начальник цеху не може ухвалювати рішення, які повноважний приймати тільки директор підприємства.

Обов'язок – вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо того вимагають обставини, що склалися в організації. Наприклад, якщо товар, що продукується організацією, є збитковим, то менеджер мусить прийняти рішення для підвищення ефективності виробництва або зняти його з виробництва.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

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

1. *Особисті якості керівника* (освіта, знання, вік, досвід, компетентність тощо).

2. **Поведінка менеджера** (звички, лояльність, темперамент, тощо).

3. **Середовище прийняття рішень** – це обставини, за яких приймається рішення (обставини визначеності, невизначеності або ризику).

Обставини визначеності мають місце, якщо менеджер добре поінформований про проблемну ситуацію, цілі, обмеження і наслідки виконання рішення. Роль менеджера у прийнятті рішень в таких умовах зводиться до затвердження формально підготованого оптимального рішення. Такі ситуації трапляються в діяльності організації порівняно рідко.

Обставини ризику мають місце, коли результати прийняття рішення не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність є ступенем можливості настання певної події, що має значення від 0 до 1. В умовах ризику приймається значна частина управлінських рішень. Для одержання більш достовірного результату менеджеру необхідно знижувати ступінь ризику. Цього можна досягти такими способами: а) забезпеченням організації релевантною інформацією, що дає змогу об'єктивно розраховувати ризик; б) установленням правил, заснованих на минулому досвіді, що допомагає спрогнозувати результат реалізації рішення; в) використанням для прийняття рішень методу “виправлення помилок” коли спочатку приймають первинне рішення і спостерігають за його наслідками, а подальші рішення приймаються на аналогічній основі з урахуванням виявлених помилок; г) використанням суджень менеджера про можливість здійснення альтернатив із тією чи іншою суб'єктивною або передбачуваною ймовірністю.

Обставини невизначеності мають місце, коли при прийнятті рішень неможливо точно оцінити ймовірність потенційних результатів. Для управлінських рішень, що приймаються в умовах невизначеності характерні неповнота і недостовірність інформації, різноманітність і складність впливу різних чинників (соціальних, економічних, технічних, політичних, культурних). Для таких рішень складно побудувати адекватну математичну модель. Тому менеджер, його знання і досвід є головними умовами ухвалення прийнятого рішення. Для прийняття рішень в умовах невизначеності менеджер може використовувати такі можливості: а) спробувати одержати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему; б) відшукати в минулому досвіді аналогічну або близьку ситуацію, порівняти її з обставинами нової ситуації і за інтуїцією, зробити припущення про ймовірність результатів; в) кинути жереб. У ситуаціях невизначеності менеджер мусить пам'ятати, що *ідеальних рішень немає а катастрофічних у край мало*.

4. **Інформаційні обмеження** – це недоступність або дорожнеча інформації. Виділяють такі види інформаційних обмежень: а) висока вартість додаткової інформації, що має бути видана в обмежений термін; б) обмеженість обсягу інформації, що може бути використана людиною за одиницю часу (завантаженість особи, відповідальної за прийняття рішення надто великим обсягом інформації, що може призвести до зниження якості прийнятих нею рішень); в) обмеженість розподілу інформації за часом і швидкістю (якщо інформація видається надто рано, особа, що приймає рішення, може забути про неї, або використовувати застарілу інформацію, натомість, інформація, яка

надійшла запізно, втрачає значущість через свою непотрібність); г) неадекватність сприйняття інформації керівником (інформація, подана не в тому вигляді або форматі, до яких звик менеджер, може бути ним сприйнята викривлено або взагалі не сприйнята).

5. Негативні наслідки – це можливість негативного результату (поряд із позитивним) при прийнятті рішення. Необхідно пам'ятати, що найчастіше не існує лише позитивних результатів прийнятого рішення і вибір здійснюється між тим, що “трохи краще” і тим, що “трохи гірше”. Керівникові рідко вдається виграти, нічого не втративши. Наприклад, прийнявши рішення про запровадження нової технології для підвищення якості продукції, керівник має враховувати можливість опору колективу працівників нововведенням, що позначається на їх інтересах. Отже, керівникові до запровадження нової технології необхідно буде прийняти рішення щодо зниження негативних наслідків.

6. Взаємозалежність рішень – це взаємозв'язок головного рішення з другорядним. Важливі рішення можуть викликати необхідність прийняття більшої кількості тривіальних рішень або містити в собі результати багатьох попередніх випадків. Наприклад, прийняття рішення про запровадження нового типу організаційної структури управління потребує ухвалення рішення про вдосконалення інформаційної технології, рішень про перерозподіл обов'язків між працівниками апарату управління, про внесення змін у культуру організації. Про перепідготовку менеджерів тощо.

3. Технологія прийняття рішень

Рішення можуть прийматися: а) на основі інтуїції (підсвідомого відчуття, здогаду, передчуття); б) на основі суб'єктивних суджень, зумовлених знаннями та накопиченим досвідом (спираючись на здоровий глузд, людина обирає альтернативу, яка принесла успіх у минулому); в) на основі раціонального способу вирішення проблеми, в основі якого – глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і логічні міркування щодо можливих способів її розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовують для вирішення складних і нестандартних проблем; потребує креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку.

Варто зауважити, що конкретний керівник у тій чи іншій ситуації завжди діє відповідно до власних цілей, інтересів та інтуїції. Тому навчити менеджера приймати ефективні рішення неможливо. Можна озброїти його лише окремими правилами прийняття рішень. Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виявлення та діагностика проблеми включає наступні підетапи:

Виявлення проблеми означає усвідомлення протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети. Виявлена проблема має бути визнаною, оскільки якщо проблема не існує для того, хто ухвалює рішення, то й ухвалення рішення не відбудеться;

Діагностика проблеми передбачає виявлення її симптомів (наприклад, надмірні витрати, низький прибуток, продуктивність, незадовільна якість) та причин (приміром, низький освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу, зношеність обладнання), а також визначення бажаного кінцевого результату (мети) вирішення проблемної ситуації.

Збір та обробка інформації є необхідними для виявлення реального стану об'єкта управління і діагностики проблеми. Інформацію внутрішнього і зовнішнього щодо організації характеру можна отримати як з формальних джерел (звіти, довідки, аналітичні документи тощо), так і з неформальних (бесіди колегами, окремими працівниками). При цьому необхідно враховувати, що велика кількість інформації ускладнює процес діагностики.

Діагностована проблема може бути визначена як: а) можливість, б) криза, в) рутинна проблема. Проблему як можливість необхідно виявити і розкрити. Кризові і рутинні проблеми виявляються самі і вимагають втручання менеджера. Рутинні (повторювані) проблеми можуть розв'язуватися програмованими рішеннями, а можливості і кризи потребують прийняття непрограмованих рішень.

Визначення і діагностування проблеми дозволяє менеджерів ранжирувати її у ряді інших проблем. В основу ранжирування можуть бути покладені такі чинники: а) наслідки проблеми (приміром, втрата постачальників, штрафні санкції з боку контролюючих органів); б) вплив на організацію (збитковість діяльності, зниження продуктивності, зростання плинності кадрів тощо); в) терміновість проблеми і обмеження за часом; г) ступінь використання здібностей і часу керівника; д) увага до проблеми (мотивованість і наявність здібностей у учасників); е) життєвий цикл проблеми (чи може проблема розв'язатися сама собою або в ході вирішення інших проблем).

Вивчення цих чинників дозволяє менеджерів визначити порядок вирішення проблем, прорангувавши їх від найбільш важливих до найменш важливих. Найбільш важливими, як правило, стають проблеми з наступними характеристиками: а) проблема отримує підтримку ззовні на користь її розв'язання (наприклад, вище керівництво наполягає на завершенні роботи над проектом протягом певного терміну); б) проблема підтримується ресурсами, необхідними для її вирішення (наприклад, виділені додаткові бюджетні кошти, матеріали, люди); в) вирішення проблеми відкриває нові можливості (наприклад, вихід на ринок з новою продукцією дозволяє фірмі поліпшити конкурентні позиції, отримати великий прибуток і збільшити доходи своїх працівників).

На практиці кількість проблем, оцінених як найважливіші, зазвичай перевищує можливості менеджера щодо їх вирішення в рамках наявного у нього часу.

2. Формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішень.

Обмеження – це умови, що враховують при прийнятті рішення. Вони визначають область можливих рішень. Обмеження можна поділити на три групи: а) ресурси (фінансові, трудові, технічні та інші); б) час, протягом якого

має бути виконана певна робота; в) соціокультурні, економічні, політичні, психологічні чинники (етичні норми, закони, політична ситуація, суспільні стереотипи та упередження тощо). В окремих випадках як обмеження виступає недостатність повноважень, закріплених у посадовій інструкції керівника. Тоді для рішення такої проблеми керівник повинен передати її на більш високий рівень керування.

Для прийняття реалістичного рішення керівник має повністю виявити всі обмеження, пов'язані з розв'язанням проблеми.

Критерії – це ознаки, за якими здійснюватиметься оцінка вирішення проблемної ситуації. На практиці широко застосовуються критерії економічної ефективності (рентабельність, прибуток), виробничої ефективності (продуктивність праці), ефективності керування тощо. При рішенні складних проблем можливе застосування декількох критеріїв. У такому випадку вони мають бути ранжирувані, а оптимум визначатися за досягненням головного критерію з урахуванням другорядних.

3. Виявлення та оцінка альтернатив.

З'ясування альтернатив. Альтернатива (варіант) – це один із можливих способів управлінського впливу для досягнення певної мети. Кожна альтернатива має свої особливості в коштах і строках досягнення мети, у ступені ефективності, тобто має якісні й кількісні характеристики. При прийнятті важливих рішень варто завжди враховувати різні варіанти, однак надмірна їх кількість, навіть якщо вони всі реальні, може призвести до плутанини. Тому, як правило, необхідно обмежувати число альтернатив кількома (не більше 2-3), які видаються найбільш ефективними. Відібравши варіанти, необхідно їх оцінити.

Оцінка альтернатив необхідна як попередня операція, у ході якої визначаються переваги й недоліки кожного варіанта, його можливі наслідки. Для зіставлення альтернатив необхідно кожну з них оцінити за прийнятими критеріями й обмеженням. Якщо вона не задовольняє одному або декільком відібраним (встановленим) критеріям, далі розглядати її недоцільно. У процесі оцінки варіантів необхідно намагатися спрогнозувати по кожному з них ситуацію, що складеться в майбутньому, з урахуванням імовірності здійснення кожного можливого рішення. При цьому необхідно приймати в увагу ступінь невизначеності й ризику.

4. Прийняття рішення.

На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв та обмежень, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Вибір альтернативи є свого роду вершиною в процесі ухвалення рішення. При виборі альтернативи можуть використовуватися три підходи: а) врахування минулого досвіду (при цьому здійснюється розгляд причин успіху й невдач, що мали місце у попередній діяльності як самої організації, так й інших структур); б) проведення експерименту (апробування на практиці кожного з альтернативних варіантів); в) логічний аналіз (логічне прорахування кожного з варіантів у т. ч. з використанням комп'ютерної техніки).

Прийняття рішення – це вольовий акт. За умови правильного визначення проблеми, ретельного відбору критеріїв та обмежень, раціонального прорахування всіх альтернативних варіантів помилковість прийнятого рішення буде зведена до мінімуму. У цьому випадку завдання керівника – вибрати варіант із найбільш сприятливими загальними наслідками.

5. Реалізація управлінського рішення та оцінка результатів.

Цей етап передбачає розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань: якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей; обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання; чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення; розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій; підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання.

4. Моделі та методи оптимізації рішень

Технологія прийняття рішень передбачає певну послідовність управлінських операцій і процедур. На кожному з етапів доцільним є застосування ряду методів, які відповідно можна об'єднати у такі групи.

1. Методи вивчення проблеми (діагностування) – дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що призвели до неї.

Важливе місце у діагностуванні проблеми належить *загальнонауковим методам*: аналіз, синтез, індукція, дедукція та іншим. У сучасних умовах значного поширення набули також дві групи методів: *методи економічного аналізу та прогнозування*. Їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану фірми і передбачення подальшого її розвитку за умови

відсутності змін. Ці методи опираються на статистичний матеріал минулих періодів у певній сфері діяльності.

Методи економічного аналізу – це прийоми та способи дослідження господарської діяльності будь-якого економічного об'єкта шляхом виявлення та визначення взаємозв'язків між його параметрами, кількісного та якісного вимірювання впливу окремих факторів або їх сукупності на зміни цих параметрів. Результати економічного аналізу подаються у вигляді формул, графіків, таблиць, діаграм (наприклад, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо). Кожен керівник має набір таких залежностей, які він вивів на основі власних спостережень чи отримав у процесі навчання. Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення. Детально способи і прийоми економічного аналізу розглядаються у курсах бухгалтерського обліку, фінансів тощо.

Методи прогнозування передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на кількісні та якісні. Кількісні методи застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. Якісні методи передбачають прогнозування майбутнього експертами. Зазвичай менеджери у своїй управлінській діяльності застосовують ті методи прогнозування, які є найпридатнішими для використання за умов існуючих обмежень і відповідають ситуації, що склалася на підприємстві.

2. Евристичні методи (від грецького “еврика” – знаходжу, відкриваю) – це сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. В управлінській практиці евристичні методи застосовують як прийоми творчого пошуку альтернатив, генерації ідей. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію, творчі начала, фантазію особистості, тому їх називають активізуючими. Вони можуть бути індивідуальними або груповими.

Індивідуальні евристичні методи.

Метод ключових запитань – стимулювання пошуку ідей за допомогою універсальних запитань. Цей метод доцільно застосовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації. Вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми. Прикладами ключових запитань можуть бути такі: На якому сегменті ринку треба сконцентрувати зусилля? Яка прийнятна частка ринку в кожному регіоні? Чому споживачі надаватимуть перевагу нашому товару? Якими мають бути асортимент товарів та якість? Якою має бути цінова політика на товар? Яка інформація потрібна для організації рекламної кампанії? Яких даних не вистачає? Які вигоди принесе рішення щодо виходу на новий ринок? Які негативні наслідки воно може мати? Який можливий ризик та ін.

Метод аналогії – використання схожих рішень з інших сфер діяльності (технічної, економічної, спостережень за природою, художньої літератури тощо). Метод аналогій - важливий евристичний метод рішення творчих задач. Застосування аналогії є проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення. У вирішенні творчих задач використовують конкретні й абстрактні аналогії. Наприклад, ведуться пошуки аналогії живої природи і перенесення їх у галузь неживих предметів (у галузі техніки). У цих останніх аналогіях можуть бути, у свою чергу, встановлені аналогії за формою, структурою, функціях, процесах тощо.

Метод інверсії – передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми, пошук варіантів від протилежного (перевернути звичайне рішення “догори ногами”, вивернути на виворіт, поміняти місцями тощо). Прийом інверсії (зворотного руху) широко використовують на практиці. Класичний приклад інверсії – винахідництво ракети К. Цюлковським, який вирішив, що придумав гармату з тонкими стінками, що літає і випускає замість ядер газу. Прикладами застосування методу інверсії є також: конвеєр, винайдений Г. Фордом, що передбачає рух об’єкту праці до робітника, а не навпаки. Принцип дії “мережного маркетингу” також підпадає під дію методу інверсії: продавець “бігає” за покупцем, а не навпаки.

Метод ідеалізації – базується на пошуку альтернативи шляхом ініціювання уявлення про ідеальне вирішення проблеми, яке може наштовхнути на нові варіанти дій. Метод ідеалізації пов’язаний з бажанням отримати уявлення про ідеальну систему, явище, процес, предмет, що повністю відповідають поставленій меті. Побудова такого ідеального образу дозволить виявити зв’язки між його елементами, дозволить виробити рекомендації на майбутнє щодо поліпшення, вдосконалення чого-небудь конкретного. Розглядати ідеальні рішення часто досить корисно, навіть якщо це пов’язано з певною часткою фантазії, оскільки такі рішення можуть наштовхнути на нову ідею.

Прикладом його використання у менеджменті є система контролю за якістю виконуваних робіт американського менеджера Лі Якокки. Проектуючи систему контролю, важливо досягти позитивних результатів за умови мінімізації витрат на її створення та функціонування. Якокка вирішував проблему якості продукції, довіряючи самим робітникам відповідати за неї. Це означає, що він об’єднав систему виробництва і якості – і фактично використав принцип ідеальної моделі: органу контролю немає, а функції виконуються.

Метод вільних асоціацій. Використовується, коли проблема не може бути вирішена в межах існуючого переліку рішень. У цьому разі слід її переформулювати. Наприклад, вибрати якесь слово, поняття, спробувати “викликати” певний образ, який може стати стимулом для несподіваних вільних асоціацій, що сприятимуть виникненню ідеї вирішення проблеми.

Групові евристичні методи.

Метод “мозкового штурму” – полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми, незалежно від їх обґрунтованості та здійсності. Всі пропозиції фіксують без їх критики.

Аналіз та оцінювання здійснюють по завершенні генерування ідей за критеріями та обмеженнями, що влаштовують організацію.

“Мозковий штурм” є найпоширенішим методом групової роботи. У звичайних умовах творча активність людини часто стримується явними і неявними бар’єрами (психологічними, соціальними, педагогічними тощо). Жорсткий стиль керівництва, страх помилок і критики, суто професійний і занадто серйозний підхід до справи, тиск авторитету більш здібних товаришів, традиції і звички, відсутність позитивних емоцій – усе це виконує роль бар’єрів. Діалог в умовах “мозкового штурму” виступає в ролі засобу, який дозволяє прибрати бар’єри, визволити творчу енергію учасників рішення творчої задачі.

Метод “конференції ідей” (“творча нарада”, “круглий стіл”) – метод збору ідей певної тематики, що за цільовою спрямованістю схожий на мозковий штурм. Може застосовуватися для пошуку підходів до рішення складних проблем в різних областях людської діяльності. Відрізняється від методу “мозкового штурму” тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю: існує думка, що така критика допоможе поліпшити ідею. Найбільший ефект досягається при числі учасників 8-12 чоловік і тривалістю не більше 30-45 хв.

Метод колективного блокноту – передбачає поєднання індивідуального незалежного висунання ідей із їх колективною оцінкою. При цьому кожний учасник групи отримує блокнот, у якому викладена сутність вирішуваної проблеми. Впродовж певного періоду часу (звичайно 2 тижні) кожний учасник групи записує до блокноту власні ідеї щодо вирішення даної проблеми. Потім блокноти збирає керівник групи для узагальнення та систематизації інформації. Реалізація методу завершується творчою дискусією всієї групи та обговоренням систематизованого матеріалу.

Питання для самоконтролю

1. Визначте сутність, природу та види рішень у менеджменті.
2. Визначте основні умови та фактори, що впливають на прийняття управлінських рішень.
3. Опишіть технологію прийняття рішень.
4. Охарактеризуйте ключові методи оптимізації рішень у менеджменті.

ТЕМА 8. ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ МЕНЕДЖЕРА

1. Компетентність керівника та її види
2. Поняття та основні принципи раціонального використання часу керівника
3. Тренування пам'яті менеджера
4. Інтелектуальний розвиток керівника

1. Компетентність керівника та її види

Управлінська діяльність пов'язана з безліччю нестандартних ситуацій, у розв'язанні яких вповні виявляються обдарування, таланти, риси особистості менеджера. Компетентність керівника є найважливішим критерієм якості управлінської діяльності, що визначає його здатність якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються. Таким чином, **компетентність керівника** – це здатність і готовність менеджера до управління, ступінь його кваліфікації, яка дозволяє успішно вирішувати поставлені перед ним задачі.

Виділяють такі види компетентності:

1. *Функціональна (професійна) компетентність*: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності. В умовах сьогодення чітко просліджується тенденція до швидкого застарівання знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії.

2. *Інтелектуальна компетентність*: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

3. *Ситуативна компетентність*: означає уміння діяти відповідно до ситуації.

4. *Часова компетентність*: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить а) адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), б) уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), в) правильно визначати витрати часу.

5. *Соціальна компетентність*: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т. ін. Соціальна компетентність характеризує інтерактивні здатності керівника, культуру

ділового спілкування як по вертикалі – у системі “керівник – підлеглий”, так і по горизонталі – між керівниками одного рівня, а також із зовнішнім середовищем – постачальниками, споживачами, конкурентами тощо.

Соціальна компетентність містить: а) знання етики ділового спілкування; б) уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти; в) уміння швидко і правильно передавати інформацію; г) уміння налагоджувати комунікації; д) уміння давати зрозумілі і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників; е) уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру тощо.

Такого роду знання та уміння необхідні усім працівникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому

2. Поняття та основні принципи раціонального використання часу керівника

Досить часто не складність проблеми, а брак часу на її розв’язання є головною причиною невдоволеності результатами діяльності ділової людини. Перевантаження керівника нерідко є підсумком одночасного виконання численних завдань, внаслідок чого можуть неправильно вибиратися пріоритети, другорядні справи не делегуються іншим особам тощо. Поведінка менеджера у зв’язку з цим переорієнтовується здебільшого на процес, а не на результат діяльності, посилюється її залежність від подій дня, продуктивність праці керівника падає. Мова у даному випадку йде про нераціональне використання найціннішого ресурсу керівника – часу. З огляду на це у сучасній теорії і практиці управління велику увагу приділяють тайм-менеджменту (англ. time management) – технології організації часу і підвищення ефективності його використання.

Загальновизнаним є факт, що чим краще розподілений (тобто спланований) час, тим ефективніше він може бути використаний в особистих і професійних інтересах. Планування щоденної роботи, середньо- і довгострокових завдань і результатів дозволяє не тільки раціонально використовувати час, але й досягти успіху та впевненості у собі. Водночас, ефективне використання часу не означає похвилинну регламентацію робочого дня і створення режиму “витискання поту”. Навпаки, ефективність пов’язана з безперервністю, що передбачає плановий початок у використанні часу і дає можливість відпочити після роботи, зібратися з силами для успішного продовження діяльності.

Головна перевага, що досягається шляхом планування роботи, полягає в тому що час затрачений на планування призводить до скорочення часу на виконання й у кінцевому рахунку призводить до економії часу в цілому. Разом з тим, у плануванні трудової діяльності, колись настає оптимум, після якого подальше планування не має сенсу.

Загалом уміння розпоряджатися часом поряд із правильним керівництвом і технікою впливу на людей виступає фактором, який зумовлює

успіх або невдачу менеджера. Міжнародний центр менеджменту (Швейцарія) на основі численних досліджень зробив висновок, що середній європейський менеджер втрачає до 15 % робочого часу. Найчастіше ця проблема пов'язана із тим, що під час виконання своїх трудових функцій управлінець стикається із об'єктами, які відволікають його від основної діяльності. Ці об'єкти, що їх в управлінській теорії прийнято називати хронофагами, можуть бути живими (приміром, колеги з непотрібними балачками, друзі з неактуальними телефонними розмовами тощо) або неживими (комп'ютерні ігри, телевізор і таке інше).

Головними факторами, які призводять до марного витрачання часу керівника є:

1. Помилки планування: а) відсутність мети, плану роботи на день, порядку виконання справ відповідно до їхньої важливості; б) мінливий порядок виконання справ; в) відсутність чіткого плану боротьби з кризовими явищами в організації; г) відсутність встановлених термінів виконання тієї або іншої роботи.

2. Організаційні помилки: а) дублювання роботи, що вже виконується іншим працівником; б) невміння розмежувати власні права та обов'язки; в) проблеми кадрової політики (роздутий адміністративний штат, невідповідність персоналу покладеним на нього функціям; нестача або надлишок працівників).

3. Помилки мотивації: а) невміння зацікавлювати певною справою інших; б) нездатність до координації зусиль і роботи в колективі.

4. Проблеми контролю: а) відсутність чітких наказів та розпоряджень з боку вищого керівництва; б) надмірний контроль; в) невміння розпізнавати невдало виконану роботу.

5. Проблеми, пов'язані з особистими якостями керівника: а) комунікаційна некомпетентність (невміння слухати, спілкування, що не стосується справи, нездатність сказати "ні"); б) неадекватність при прийнятті рішень (поспішні рішення; нерішучість, відкладання рішень; прагнення зібрати всі факти, перш ніж прийняти рішення; ухвалення рішення без попереднього аналізу); в) відсутність навичок самоорганізації та самодисципліни (безлад на робочому місці, постійне відволікання, невміння довести справу до кінця, відсутність прийомів роботи з кореспонденцією тощо); г) самовпевненість (спроба відразу брати на себе занадто багато справ, прагнення все робити самому, нереалістична оцінка часу) д) невміння пристосуватися до мінливих виробничих та невиробничих умов; е) зайве фантазування, романтизм.

6. Об'єктивні проблеми ("зовнішні" обставини): а) затяжні наради; б) недостатність інформації; в) "зайві" телефонні дзвінки; г) незаплановані відвідувачі; д) тривалі очікування; е) відсутність сучасних допоміжних засобів оргтехніки тощо.

До певної міри окреслені вище фактори марнування часу можна нейтралізувати, зокрема за рахунок більш ефективної організації робочого дня ділової людини. Досягти успіху в цьому можна завдяки постійному виконанню таких порад:

- уточніть і чітко сформулюйте поставлене завдання;
- складіть детальний план з виділенням основних заходів для виконання поставленого завдання;
- визначте персональну відповідальність працівників за виконання кожного завдання;
- розподіліть завдання залежно від кваліфікації та здібностей працівників;
- здійснюйте контроль за проблемними місцями й можливими збоями;
- відведіть для кожної справи відповідний час, працюйте стабільно, без зривів і пікових навантажень;
- не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні: завтра у вас з'являться інші справи, і ви не виконаєте наміченого;
- цінуйте не лише свій, а й чужий робочий час: виробляйте звичку поважати час, пам'ятайте, що психологами встановлено, що людина, яка має добрий внутрішній годинник, вирізняється, як правило, високим інтелектом;
- не запізнюйтесь і вимагайте того ж від членів вашого колективу;
- увечері складіть детальний план того, що потрібно зробити завтра, щоб зранку можна було відразу приступити до роботи;
- уникайте довгих телефонних розмов, ведіть співбесіду лише на діловому рівні;
- пам'ятайте, що завжди є можливість набагато збільшити свій продуктивний час, більш повно його використати: час поїздок, чекань можна використати для перегляду записок, читання тощо, в кінці дня можна виконати технічну роботу, яка не вимагає високої інтелектуальної активності;
- не робіть того, що може зробити ваш підлеглий або секретар, не витрачайте час даремно, цінуйте себе як професіонала.

Загалом фахівці радять починати день з перегляду переліку справ, намічених раніше, і за необхідності вносити корективи в графік роботи на день. Багато керівників переглядають кореспонденцію не на початку дня, а після виконання першочергових справ. Слід відмовитися від “розкачки”, довгих обговорень вчорашніх змагань, останніх новин. Це можна зробити в пізніший час або під час вимушених пауз.

Вранці доцільно займатися складними і важливими справами, оскільки поточні справи досить швидко можуть захопити у свій потік, і не буде часу для аналізу і обдумування.

У процесі роботи постійно виникає спокуса відволікаючих справ. Несподіване відволікання різко знижує продуктивність, тому пріоритет виконання справ важливо контролювати постійно. Повернення до перерваної справи супроводжується повтором частини вже зробленого. Розпочате потрібно намагатися довести до кінця.

Однорідні справи типу телефонних розмов, перегляду кореспонденції, підписання документації слід виконувати порціями. Це дає вигравш у допоміжному часі. Один раз проводиться відповідна підготовка, а потім виконується кілька однорідних справ.

У ході робочого дня необхідний вільний час. Це пауза при надмірному навантаженні, час обмірковування проблем, час розумового розслаблення. Закінчується робочий день підбиттям підсумків та переглядом справ на завтра.

“Ідеальний” керівник з погляду раціонального використання часу володіє такими рисами:

- приймає рішення щодо виділення часу на конкретну діяльність з огляду на її корисність (відхилення тих справ, що не дають вагомих результатів);

- свідомо й цілеспрямовано використовує час для вирішення кількох завдань одразу (наприклад, післяобідню розмову керівник використовує для отримання необхідної інформації, апробації своїх ідей та поглядів та вивчення манери спілкування колег);

- вдосконалює вміння делегувати свої повноваження (з передачею своєї відповідальності за виконання завдань і повноважень щодо їх розв’язання вивільняється час на першочергову, невідкладну діяльність);

- планує використання часу, має упорядкований розклад подій та власних дій;

- при розв’язанні проблем обирає найефективніші методи, що сприяє економії часу. відпочинок

Уміле управління робочим часом допомагає раціональніше використовувати і час відпочинку. Науковці рекомендують не брати роботу додому, так організувати побутові справи, щоби вони займали мінімум часу, ретельно планувати вільний час, зокрема регулярно практикувати емоційні (театри, концерти, виставки) та фізичні (спорт, фітнес) види відпочинку. Цікавий факт: в американських компаніях факт залишення рядового співробітника на робочому місці довше встановленої норми може послужити причиною звільнення, оскільки це свідчить про те, що він не встигає виконати свої завдання в межах робочого часу. Важливо максимально використовувати можливості для “відключення” від робочої атмосфери: присвячувати активному відпочинку не лише вихідні, але і, як мінімум, один вечір робочого дня в тиждень, використовувати як міні-відпустку довгі вихідні і святкові дні, у ділових поїздках планувати вільний час для ознайомлення з місцевими пам’ятками, на час відпустки встановити особливий режим використання телефону, електронної пошти, Інтернету тощо.

Отже, раціональне використання робочого часу в системі менеджменту дає змогу вивільнити частину його для самовдосконалення й розвитку, що здатне забезпечити велику гнучкість і гармонійність у роботі як конкретного працівника, так і організації в цілому.

3. Тренування пам’яті менеджера

Пам’ять є однією з унікальних здібностей людини, проте саме їй управлінський персонал, як правило, зовсім не приділяє уваги. *Пам’ять* – це психічний процес, який полягає в закріпленні, збереженні та наступному відтворенні минулого досвіду, що дає можливість його повторного застосування в життєдіяльності людини.

Зазвичай виділяють такі види пам’яті

I. За методом запам'ятовування:

а) мимовільна – запам'ятовування інформації без спеціальних прийомів заучування, під час здійснення певної діяльності або роботи з інформацією;

б) довільна – цілеспрямоване заучування за допомогою спеціальних прийомів;

II. За характером переважаної психічної активності:

а) рухова – пам'ять на рухи та їх системи;

б) емоційна – пам'ять на почуття, які виступають стимулом до діяльності;

в) образна – пам'ять на уявлення: зорова, слухова, нюхова, смакова, дотикова;

г) словесно-логічна – запам'ятовується думка у формі понять, притаманна лише людині.

III. За тривалістю збереження інформації:

а) сенсорна пам'ять – триває 0,2-0,5 секунди, дозволяє людині орієнтуватися в оточенні.

б) короточасна пам'ять – забезпечує запам'ятовування одноразової інформації на короткий проміжок часу – від кількох секунд до хвилини;

в) довготривала пам'ять – збереження інформації протягом тривалого часу;

г) оперативна пам'ять – проявляється під час виконання певної діяльності і необхідна для її виконання в кожний заданий проміжок часу.

Здатність запам'ятовування можна розвинути, але можна і втратити. Як показує досвід управлінської діяльності, пам'ять керівника повинна мати деякі професійні особливості, важливі для його діяльності: а) надійне збереження інформації не стільки про речі, предмети, скільки про людей, оскільки саме взаємовідносини з людьми складають головний зміст управлінської діяльності; б) великий об'єм, здатність сприймати і зберігати інформацію і про предмети, і про людей, а також постійний облік характеру взаємовідносин, що склалися між людьми; в) оперативність, тобто уміння швидко мобілізувати наявну інформацію, використати її в потрібний час і в потрібному місці; г) стійкість до перешкод, тобто її надійність, працездатність в складних ситуаціях, наприклад при веденні переговорів, в конфліктних ситуаціях і тому подібне.

Для розвитку пам'яті менеджмент рекомендує використовувати такі прийоми: а) повторення вивченого (менеджер має періодично освіжати в пам'яті вивчене – перечитувати, продумувати, переказувати тощо); б) тренування спостережливості (спостережливість сприяє покращенню мимовільного запам'ятовування); в) гігієна пам'яті (підтримувати мнемічне здоров'я допомагають фізичні вправи, активний спосіб життя, повноцінний сон, здорове харчування, утримання від шкідливих звичок, обмеженість у тонізуючих напоях (кава, чай тощо), відсутність стресів, оптимальне поєднання часу роботи і відпочинку при інтенсивній розумовій діяльності); г) застосування спеціальних вправ, спрямованих на краще запам'ятовування.

Сукупність прийомів і методів запам'ятовування інформації отримали назву “мнемоніка” (з грецького – мистецтво запам'ятовування). Мнемоніка не

вдосконалює пам'ять, а полегшує сам процес запам'ятовування через придумані штучні асоціації, які легко й швидко відкладаються в пам'яті.

1. Римування. Фахівці з реклами чудово розуміють значення рими для запам'ятовування різної інформації. У багатьох рекламних роликах інформація про товари заримована, і це сприяє більш швидкому її запам'ятовуванню, а отже, якнайшвидшій реалізації товарів.

Римування часто застосовується у педагогіці для кращого запам'ятовування окремих правил та назв. Приміром, на уроці географії для запам'ятовування чотирьох основних островів Японії доцільно застосовувати такий римований мнемонічний прийом: “Чарівна Хоккайдо! Я тебе Хонсю. За твоєю Сікоку я тебе Кюсю”.

Прийомом римування можна успішно користуватися й у побуті, скажімо для запам'ятовування телефонних номерів. Так, номер 663175 можна запам'ятати у вірші:

Шість, шість, три, один, сім, п'ять
Я не буду забувать.

Слід нагадати, що такого роду віршики не слід наповнювати якимсь глибоким змістом. Вони просто повинні допомагати вам запам'ятовувати інформацію, що не має логічних зв'язків і є для нас вельми важливою.

2. Абревіатура (акронім). Використання аббревіатур не тільки скорочує довгі назви організацій (МВФ – Міжнародний валютний фонд, ООН – Організація Об'єднаних Націй), але і сприяють їх запам'ятовуванню.

Принцип аббревіатури також широко використовується для фіксування різного матеріалу, не пов'язаного логічними принципами, що сприяє кращому запам'ятовуванню і полегшує процес вилучення з пам'яті потрібної інформації. Аббревіатура може застосовуватися для фіксування самої різної інформації. Наприклад, для запам'ятовування кольорів веселки: червоного, оранжевого, жовтого, зеленого, блакитного, синього, фіолетового – ми можемо скористатися фразами типу: “Чарівна Оксанка Журилася Зранку Біля Синьою Фіалки” “Чомусь Осіння Журба Завжди Бує Сумними Фарбами”, “Чому Олені Живуть Зимом Без Своїх Фантазій?” тощо (російський аналог – Каждый Охотник Желает Знать, Где Сидит Фазан”).

Це, зрозуміло, не зовсім аббревіатури. У цих зворотах перші літери слів, які необхідно запам'ятати, збігаються з літерами слів простих речень, що легко запам'ятовуються і мають певний сенс. Саме тому побудова і запам'ятовування таких речень у певних випадках є виправданою і доволі ефективною логічною операцією.

3. Метод розташування предметів. Метод прийшов до нас із Греції і являє собою спосіб запам'ятовування предметів (об'єктів) за допомогою фіксування місця їх розташування. Такого роду запам'ятовування досить часто застосовується у суспільній практиці. Приміром, відповідаючи на питання “Скільки вікон у Вашому будинку”, “Скільки зупинок до потрібного нам місця?” або “Як дістатися найближчої аптеки?”, ми, як правило, уявляємо місце знаходження потрібного об'єкту, виконуємо певні розумові дії з уявним образом, а потім даємо відповідь.

Цей метод можна також використовувати для запам'ятовування різних предметів, які асоціюються з певним місцем. При цьому перше, що необхідно зробити, – це встановити деяку послідовність у перерахуванні місць. Наприклад, ми подумки йдемо добре відомою нам вулицею і фіксуємо таку послідовність об'єктів: газетний кіоск, невеликий сквер, магазин, автобусна зупинка і таке інше. Після цього пов'язуємо в уяві ці об'єкти із фактами (явищами, подіями, процесами...), які нам необхідно запам'ятати. Скажімо, нам необхідно протягом дня поспілкуватися з певною кількістю людей та вирішити з ними досить важливі питання. Уявно розміщуємо цих людей на нашій вулиці поблизу відомих нам об'єктів: одного біля газетного кіоску (якщо з ним необхідно обговорити питання поставки цегли – даємо йому в руки по цеглині), другого у сквері (треба забрати у нього борг – наділяємо його пачкою купюр), третього неподалік від магазину (із ним слід розглянути наукову статтю – нехай читає фаховий журнал) і так далі. Заповнивши послідовність об'єктів асоціаціями, необхідно ще раз подумки її “просканувати” для “зміцнення” образів, а протягом дня “слідуючи нашою вулицею”, виконувати заплановані завдання.

Описаний вище метод дозволяє групувати не пов'язані між собою предмети (об'єкти) у наповнені змістом послідовності, що сприяє запам'ятовуванню. Його можна використовувати для запам'ятовування найрізноманітніших одиниць інформації. Стародавні греки, наприклад, за допомогою цього методу запам'ятовували основні моменти своїх довгих промов.

4. Використання асоціацій. Суть цього методу полягає в перетворенні власних назв, слів, знаків, думок в образи (картинки) на основі їх звучання чи смислового значення для поліпшення запам'ятовування. Приміром, мало хто може пригадати як виглядає карта Австралії, але який вигляд має карта Італії знають майже всі: аналогія з чоботом дозволяє гарно запам'ятати цей факт. Отже, запам'ятовуючи особу, назву, телефон, адресу варто звертати увагу на можливу аналогію з будь-чим. Часто асоціації виникають несвідомо, але навіть невеликі затрачені зусилля здатні навчити людину свідомо формувати аналогії.

В силу своїх професійних функцій управлінці доволі часто стикаються з труднощами при запам'ятовуванні прізвищ людей та географічних назв. Одним із способів полегшення цього процесу є створення образів, які виникають в уяві при озвученні назви населеного пункту або прізвища людини. Запам'ятавши стійку асоціацію, менеджер за потреби відтворює закарбований в пам'яті образ, а по ньому пригадує потрібне прізвище чи назву. Водночас, варто усвідомлювати, що асоціація повинна мати конкретний, а не загальний характер, виступати у точно визначеному обрисі, інакше картинка “розпливається” і відтворення “закодованої” інформації стає проблематичним (згадаймо ситуацію, описану в оповіданні “Лошадиная фамилия” А.П. Чехова)

Цей метод може успішно застосовуватися і для запам'ятовування іноземних слів. Використання образів та асоціацій дозволяє пришвидшити запам'ятовування, зробити його більш надійним. Послідовність запам'ятовування може бути такою: на основі звучання іноземного слова

створюється образ, який за допомогою методу асоціацій пов'язується зі значенням цього слова. У подальшому людина, яка таким чином запам'ятала іншомовне слово, при потребі вилучає потрібний образ із пам'яті і відновлює його звучання. Наприклад, англійське слово bull перекладається як “бик”, створюємо образ: “Тореадор годував бика БУЛкою”; італійське слово agia перекладається як “повітря”, запам'ятовуємо асоціацію: “Коли співаєш АРІю, набираєш у легені багато повітря” тощо.

5. Використання зв'язків (ланцюжків). Використання зв'язків надзвичайно корисно для фіксування в пам'яті переліку власних назв або просто будь-яких предметів. При запам'ятовуванні будь-якого переліку потрібно пов'язати кожен предмет з подальшим за допомогою виникаючих асоціацій. Це може бути зроблено двома способами: шляхом створення оповідання або за допомогою простого ланцюжка.

Скажімо, необхідно запам'ятати слова: мотор, акула, стрибок, хвіст, слон, теплохід, лебідь, мотоцикл, лев, сік. Для карбування цієї інформації у пам'яті можемо скласти таке оповідання: “Розлючена через ревіння **мотору акула** у високому стрибку вкусила за **хвіст слона**, що стояв на палубі **теплоходу** і вчив **лебедя** їздити на **мотоциклі**, на якому був намальований **лев** із **соком** у лапах”.

Для іншого переліку – миша, тарілка, камінь, вода пісок, квіти, небо, листя, дівчинка, яблуко – складемо асоціативний ланцюжок: “миша сидить у тарілці, тарілка стоїть на камені, камінь височить над водою, навколо води – пісок, у піску ростуть квіти, квіти дивляться в небо, з неба падає листя, листя кружляє на дівчинкою, дівчинка ласує яблуком.

Постійне застосування цього методу формує вміння створювати різноманітні, іноді доволі “абсурдні” образи, писати “сценарій”, що пов'язує у єдине ціле всі слова у списку.

Перелічені прийоми і методи запам'ятовування інформації не є вичерпними і можуть застосовуватися керівником для досягнення мнемонічних цілей як окремо, так і в комплексі.

4. Інтелектуальний розвиток керівника

Провідну роль в управлінні разом зі здатністю отримувати і зберігати інформацію має також здатність порівнювати дані та робити на основі отриманого досвіду певні висновки, тобто інтелектуальні вміння. У теорії управління розроблено чимало переліків тих інтелектуальних якостей, що ними має володіти “ефективний керівник”. Досить часто вони є просто результатом узагальнення спостережень та життєвого досвіду, продуктом систематизації управлінської практики. Водночас, залишається відкритим питання: які з цих якостей є найбільш специфічними саме в управлінській діяльності?

Інтелект (від лат. intellectus – розуміння, пізнання) – це унікальна здатність створювати нові знання, творчість нових знань шляхом переосмислення, інтуїтивного передбачення, “осягнення істини” на основі як розрізнених і ще неосмислених даних (інформації), так і попередньо набутих знань, здібностей, досвіду.

На думку психологів, інтелект – це якість психіки, що складається зі здатності пристосовуватися до нових ситуацій, здібності до навчання, розуміння та застосування абстрактних концепцій та використання своїх знань для управління навколишнім середовищем. На сьогодні у психології домінує підхід, відповідно до якого структура інтелекту розглядається як єдність усіх спеціальних і загальних пізнавальних здібностей людини.

Таким чином, інтелект об'єднує: а) спеціальні пізнавальні здібності людини, які співвідносяться з конкретними психічними процесами – сприйняттям, пам'яттю, мисленням тощо; б) загальні пізнавальні здібності, що характеризують уже не рівень розвитку окремих психічних процесів, а їх цілісне функціонування (креативність, здатність до навчання, здатність до саморегуляції, рефлексивність тощо).

Американський психолог Говард Гарднер запропонував теорію множинного інтелекту, відповідно до якої кожна людина володіє принаймні дев'ятьма типами інтелекту, вираженими в різному ступені.

1. Вербально-лінгвістичний інтелект – це здатність ефективно застосовувати слова в усній (ведучий, оратор, політик, оповідач) або в письмовій формі (журналіст, драматург, поет, редактор).

2. Логіко-математичний інтелект – це здатність розуміти причинно-наслідкові зв'язки, вирішувати абстрактні проблеми та логічні головоломки, формулювати наукові гіпотези, класифікувати, прогнозувати, підраховувати тощо.

3. Візуально-просторовий інтелект – інтелект, задіяний для розуміння картин та образів, передбачає здатність уявляти, машинально малювати, працювати над проектом дизайну тощо (розвинений у людей з професією художника, скульптора, архітектора, садівника, інженера).

4. Кінестетичний інтелект – це тип інтелекту, якому притаманне унікальне відчуття власного тіла, поєднане з можливістю контролювати й інтерпретувати рух, танцювати, жестикулювати, керувати фізичними предметами, установлювати гармонію тіла й розуму. Він властивий спортсменам, хореографам, артистам пантоміми, жонглерам, масажистам, окремим лікарям (наприклад, хірургам).

5. Музичний інтелект – це тип інтелекту, якому притаманні високе почуття звуку й емоційна здатність реагувати на нього. Даний тип представлений здатністю сприймати (подібно шанувальнику), розпізнавати (подібно музичному критику), трансформувати (подібно композитору) й виражати (подібно виконавцеві) музичні композиції.

6. Міжособистісний інтелект – представлений здатністю швидко розпізнавати й оцінювати настрої, наміри, мотивації та почуття інших людей. Даний інтелект містить у собі сприйнятливості до виразу обличчя, до голосу й жестів, здатність розпізнавати безліч різних міжособистісних сигналів і вміння точно реагувати на ці сигнали з точки зору прагматики.

7. Внутрішньообистісний інтелект – представлений здатністю чітко сприймати себе (бачити власні переваги та недоліки), свідомо помічати

внутрішній настрій, наміри, мотивації, темперамент і бажання; здатністю самодисципліни, саморозуміння й самооцінки.

8. Натуралістичний інтелект – передбачає здатність навчатися за допомогою природи. Люди з домінантою цього типу інтелекту одержують задоволення від дій, пов'язаних із природою, наприклад, спостереження за птахами, колекціонування метеликів і комах, дослідження дерев або догляду за тваринами.

9. Екзистенціальний інтелект – це здатність філософствувати, медитувати, вивчати історію, культуру, релігію, обговорювати “життєві питання” тощо.

Цілком зрозуміло, що для керівника особливо важливими є розвиток тих типів інтелекту, які забезпечують його комунікацію, вплив на інших і особистий саморозвиток. Головна особливість мислення, інтелектуальної діяльності керівника, обумовлена характером його професійної діяльності, – його практична зорієнтованість, тобто спрямованість на реальні об'єкти і процеси, насамперед на людей та їх взаємини. Мислення керівника ніби вплетене в усі форми управлінської діяльності – планування, організацію, мотивацію, контроль. Цим пояснюються і деякі інші його особливості: а) майже завжди керівник змушений осмислювати проблему в умовах жорсткого ліміту часу, що робить неможливим висунення безлічі гіпотез; б) проблеми, що виникають в процесі управлінської діяльності, як правило, не мають однозначного рішення; ці рішення є лише умовно правильними; в) результати інтелектуальної діяльності відразу використовуються для зміни характеру проблемної ситуації; г) при осмисленні ситуації керівник повинен враховувати не тільки її головні, а й другорядні особливості, оскільки деталі можуть мати вирішальне значення. Ці та інші особливості управлінського мислення висувають особливі психологічні вимоги до інтелектуальних здібностей менеджера.

Мислення керівника має бути стабільним, тобто відрізнитися високим ступенем стійкості. Необхідність цієї якості пояснюється тим, що він має справу насамперед з людьми, які можуть підкорятися йому не повною мірою, приховувати свої справжні почуття та наміри, а іноді і намагатися маніпулювати керівником. Тому керівник повинен вміти логічно мислити і послідовно діяти в умовах складної, невизначеної ситуації.

Рішення керівника мають бути чіткими, зрозумілими, виключати можливості їх викривленого тлумачення. Це полегшить подальшу перевірку їх виконання.

Керівник повинен уміти передбачати. Саме це інтелектуальна якість керівника дозволяє йому на основі узагальнення великих масивів інформації прогнозувати не тільки найближчі, а й віддалені результати своєї діяльності.

Велике значення в організації управлінської діяльності має особлива інтелектуальна властивість, що полягає в адекватному самосприйнятті та використанні сильних сторін свого інтелекту, а також в умінні приховувати його слабкі сторони. Ця властивість є важливою ланкою у формуванні дієвого

механізму високопродуктивної розумової діяльності керівника та ефективного управління.

В управлінській практиці керівника досить розмаїтими та специфічними є прояви такої властивості інтелекту як креативність. Креативний менеджер володіє вмінням “бачити проблеми”, творчо підходить до формулювання нових завдань перед працівниками, пропонувати нетрадиційні рішення складних проблем, забезпечує реалізацію інноваційної функції організації, є експертом і безумовним авторитетом для підлеглих.

Важливу роль в організації управлінської діяльності відіграє здатність до саморегуляції. Саморегуляція забезпечує критичне ставлення до себе, дає змогу керувати власним станом і контролювати його, оптимізувати використання власних інтелектуальних та інших ресурсів.

Хрестоматійною є думка, що керівник повинен володіти високим рівнем інтелекту. Однак, як показує досвід, насправді жорсткого зв'язку між рівнем інтелекту і рівнем керівництва немає. Існує лише деяка залежність, але не пряма, а опосередкована безліччю умов, перш за все рівнем професійної управлінської підготовки та досвіду. Загалом, можна стверджувати, що найбільш успішною діяльністю характеризуються керівники, що мають не стільки надвисокий рівень інтелекту, скільки оптимальний ступінь його вираження. Пояснити це можна зокрема й тим, що практично усі тести, за допомогою яких діагностують інтелектуальні здібності, адресовані теоретичному, а не практичному інтелекту. Разом із тим вимоги до інтелектуальних функцій менеджера часто є неспівмірними з вимогами, на яких побудовані більшість IQ-тестів. Саме тому результати інтелектуального тестування окремих успішних менеджерів іноді можуть бути досить суперечливими.

Розумові здібності тісно пов'язані з багатьма іншими характеристиками особистості, істотно важливими для управлінської діяльності, зокрема з вольовими, комунікативними якостями тощо.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст та опишіть основні складові компетентності керівника. Окресліть основні засади визначення придатності до управлінської діяльності
2. Обґрунтуйте необхідність самоуправління та самовдосконалення менеджера. Визначте зміст та основні принципи раціонального використання часу керівника.
3. Обґрунтуйте необхідність розвитку пам'яті менеджера. Дайте характеристику основним прийомам і методам запам'ятовування інформації.
4. Розкрийте значення інтелекту в управлінській діяльності. З'ясуйте особливості інтелектуальної діяльності керівника.

ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Склад і структура персоналу
2. Організація та джерела залучення персоналу. Методи підбору персоналу, їх характеристика.
3. Поняття, види та етапи адаптації персоналу
4. Сутність і цілі професійного розвитку персоналу. Методи і форми професійного навчання
5. Управління кар'єрою. Поняття, види, етапи і цілі кар'єри
6. Оцінювання результатів діяльності персоналу

1. Склад і структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві, найпоширенішими з яких є “кадри” та “персонал”.

Персонал – це сукупність працівників організації (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.

Кадри – це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін “кадри” в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих – спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи на даному підприємстві

Класифікація персоналу

І. Залежно від виконуваних функцій

1. *Керівники* — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій.

2. *Спеціалісти* (інженери, економісти, бухгалтери, екологи, техніки, технологи, психологи) – це працівники, зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

3. *Службовці* – це працівники, які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

4. *Робітники* – це виконавці, які впроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. В аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на: а) основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей (токарі, слюсарі, штукатури, пекарі, кравці тощо); б) допоміжних, які виконують функції обслуговування основного виробництва (прибиральниці, охоронці, кур'єри, вахтери, гардеробники).

II. За професіями та спеціальностями

Професія — це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста — це кримінальне право, цивільне право тощо.

Відповідно до національного Класифікатора професій ДК 003:2010, чинного з 01.11.2010 р., виділяють такі розділи класифікації професій:

1. *Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі) — професії, пов'язані з: визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням; вищим державним управлінням; правосуддям та прокурорським наглядом; керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами. Прикладами професій цього розділу є: міністр Кабінету Міністрів України, Уповноважений з прав людини, посол, президент федерації певного виду спорту, голова правління підприємства тощо.*

2. *Професіонали — професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук. Прикладами професій цього розділу є: архітектор, гідротехнік, інженер із звукозапису, космонавт-дослідник, експерт з питань інтелектуальної власності, науковий співробітник тощо.*

3. *Фахівці — професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук. Прикладами професій цього розділу є: електромеханік, фотохудожник, звукооператор, фельдшер, лаборант (медицина), фахівець з бджільництва, мерчендайзер, диктор тощо*

4. *Технічні службовці — професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень. Прикладами професій цього розділу є: черговий по вокзалу, паспортист, переписувач нот, касир квитковий, контролер-ревізор, інкасатор, букмекер тощо.*

5. *Працівники сфери торгівлі та послуг — професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг. Прикладами професій цього розділу є: провідник, офіціант, сомельє, нянька, візажист, міліціонер, егер, охоронець, натурник, кіоскер тощо.*

6. *Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства — професії, що передбачають знання, необхідні для виробничої діяльності у вказаних галузях. Прикладами професій цього розділу є: садівник, чабан, дояр, кінолог, фермер, лісник, рибалка прибережного лову тощо.*

7. *Кваліфіковані робітники з інструментом — професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. Прикладами професій цього розділу є: різьбяр*

по каменю, кріпильник, пічник, бруківник, верхолаз, землекоп, штукатур, слюсар-сантехнік, маляр, газозварник, сажотрус тощо

8. *Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин* – професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою вказаних пристроїв та технологічних процесів. Прикладами професій цього розділу є: бурильник експлуатаційного та розвідувального буріння свердловин на нафту та газ, оператор з дослідження свердловин, апаратник у виробництві дорогоцінних металів, горновий доменної печі, сталевар мартенівської печі, пресувальник картону, готувач емульсій, кіномеханік тощо.

9. *Найпростіші професії* – професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями. Прикладами професій цього розділу є: розклеювач оголошень, чистильник взуття, натирач підлоги, мийник посуду, монтувальник сцени, кур'єр, носій, сторож, черговий біля ескалатора, ловець бездоглядних тварин, підсобний робітник, вагар, комірник тощо.

III. За рівнем кваліфікації

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

1. Спеціалісти: а) вищої кваліфікації (мають вищу спеціальну освіту та значний практичний досвід роботи за фахом); б) середньої кваліфікації (мають вищу або середню спеціальну освіту та незначний практичний досвід роботи); в) спеціалісти-практики (мають значний досвід практичної роботи, але відсутність спеціальної освіти);

2. Робітники: а) висококваліфіковані (мають середню спеціальну освіту, великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках); б) кваліфіковані (мають середню спеціальну освіту та значний досвід роботи); в) низькокваліфіковані (пройшли спеціальну підготовку на виробництві протягом 3-12 місяців та мають незначний досвід роботи); г) некваліфіковані (пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів та/або не мають досвіду практичної роботи).

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Персонал також можна класифікувати за стажем, за змістом праці (фізична, розумова), за статтю, за національністю, за належністю до партій чи громадських організацій (партійний, безпартійний), за сімейним станом, за рівнем життя, за ознакою прогресивності (передова частина, середня частина, відстала частина), за ставленням до власності (за наймом, співвласник) тощо

2. Організація та джерела залучення персоналу. Методи відбору персоналу, їх характеристика

Управління персоналом — постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що

вимагає виконання певних завдань: набір та підбір працівників, управління кар'єрою та мотивацією співробітників організації.

Набір працівників – це система заходів, які здійснює організація з метою залучення кандидатів певної кваліфікації і кількості для досягнення поставлених цілей. Набір кадрів – це одна із складових управління персоналом, яка починається з пошуку працівників, які б відповідали вимогам організації і справлялися із завданнями своєї майбутньої роботи. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає: визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу; вибір варіантів набору (час, ринок праці); визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом; встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу; здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

Методи набору можуть бути активними та пасивними. *Активними* користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються *пасивними* методами.

Джерела набору персоналу поділяються на зовнішні та внутрішні.

1. **Зовнішній набір** – це набір спеціалістів, не пов'язаних раніше трудовими відносинами з організацією. До джерел зовнішнього набору належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення, Інтернет;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів;
- прямі звернення кандидатів в організацію;
- прямий пошук (через співробітників, що працюють у компанії);
- лізинг персоналу – залучення працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

Переваги: а) приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи (“свіжа кров”); б) зниження витрат на навчання персоналу; в) відсутність небажаних зв'язків (інтриг) всередині організації; г) ширші можливості вибору.

Недоліки: а) висока ймовірність психологічної несумісності; б) моральні проблеми для працівників організації, які претендували на зайняту посаду

(блокування можливостей службового зростання, погіршення соціально-психологічного клімату); в) тривалий період адаптації; г) підвищення витрат на залучення кадрів; д) високий ступінь ризику при проходженні випробувального терміну та зростання плинності кадрів.

2. Внутрішній набір – це набір персоналу із співробітників компанії, тобто людей, які вже мають трудові відносини з даною організацією. До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

— підготовку своїх працівників на підприємстві;

— просування по службі своїх працівників;

— пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;

— регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Переваги: а) формування ідеології “просування”, можливості кар’єрного росту; б) можливість оцінювання відповідності працівника; в) низькі витрати щодо пошуку та адаптації працівників; г) підвищення мотивації і зацікавленості працівників у ефективній праці; д) покращення морального клімату і посилення відданості працівників підприємству; е) можливість зменшення плинності кадрів.

Недоліки: а) обмеження припливу нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи; б) поява небажаних зв’язків всередині організації; в) можливість проблемних ситуацій з іншими працівниками при відборі на вакантну посаду (у разі появи декількох претендентів); г) необхідність комплексної програми розвитку персоналу.

Завданням служби, що займається управлінням персоналом, полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів працівників в організацію.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу:

— для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів оцінюючих центрів,

— претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв’язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

Відбір (добір) персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей кандидатів з метою встановлення їх відповідності вимогам робочого місця і працевлаштування найбільш придатного претендента на посаду з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації.

Відбір персоналу є для організації досить складним і дорогим процесом. Процес відбору кандидатів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам передбачає наступні етапи: попередня відбірна бесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендацій і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами керівники або інші відповідальні особи приймають остаточне рішення про найм на роботу.

При відборі персоналу всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи: а) придатні до даної діяльності; б) відносно придатні; в) непридатні. Представники першої групи за формальними параметрами (освіта, стаж роботи в галузі, науковий ступінь) та комплексом особистих якостей загалом відповідають вимогам посади. Саме з їх числа зазвичай обирається кандидат, який стає працівником. У ситуації, коли параметрам першої групи не задовольняє жоден кандидат, вакантну посаду може зайняти представник другої групи, щоправда для набуття необхідного рівня знань, умінь та навиків йому необхідно пройти курс навчання (підвищення кваліфікації, стажування тощо), а тому при працевлаштуванні кандидатів такої категорії найчастіше встановлюється випробувальний термін.

Методи відбору персоналу залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: анкетування, тестування, співбесіда та інші.

1. **Аналіз анкетних даних (анкетування)** – це метод відбору персоналу, що базується на опрацюванні інформації, отриманої внаслідок письмового заповнення претендентами заздалегідь розроблених анкет. Відповідно, анкета – це тиражований, упорядкований за формою та змістом набір запитань у формі опитувального листка.

Анкетування, поряд з іншими методами добору, дозволяє виявити таку інформацію: а) відповідність освіти претендента мінімальним кваліфікаційним вимогам; б) відповідність практичного досвіду характеру посади; в) наявність у претендента обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків; г) готовність до прийняття додаткових навантажень (надурочно, у відрядженнях); д) коло осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти отримати довідки й додаткову інформацію про нього тощо.

Кількість пунктів анкети має бути мінімальною, проте одержана з них інформація повинна дати найбільш повне уявлення про відповідність претендента вимогам посади та деякі характеристики його особистості. Пункти анкети мають бути сформульовані в нейтральному стилі і припускати будь-які можливі відповіді, включаючи й можливість не відповідати.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати: а) форму заповнення анкети, розбірливість почерку і чіткість викладення інформації; б) питання, на які не дано відповіді; в) перерви в роботі, особливо, якщо вони є досить тривалими; г) інформаційні суперечності в анкеті; д) частоту змін претендентом місця роботи та тривалість перебування його на окремих посадах, а також причини “трудої мобільності” (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.); е) мотиви, з яких кандидат претендує на вакантну посаду (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі) тощо

Правильне вивчення анкетних даних дозволяє не тільки мати певне уявлення про працівника, але й підготуватись до наступної розмови (співбесіди). *Перевагами анкетування є його відносна простота, дешевизна, значна ефективність на початковому етапі відбору, а також можливість застосування щодо широкого кола претендентів.* Суттєвими є і *недоліки* цього методу: анкетування орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний його стан і здібності до професійного розвитку.

2. Тестування – це метод відбору персоналу, що дозволяє виявити рівень знань, умінь і навиків, здібностей та інших якостей особистості претендента шляхом аналізу способів виконання ним ряду спеціальних завдань (тестів)

Тест – це стандартизоване завдання або певним чином пов’язані між собою завдання, що дозволяють діагностувати ступінь вираженості досліджуваної якості претендента, його психологічні характеристики. Розрізняють дві категорії тестів, що застосовуються при відборі персоналу: а) тести, створені для оцінки ефективності виконання роботи претендентом, його професійних знань та умінь; б) тести, створені для оцінки рис характеру претендента і властивостей (спеціальних здібностей), які сприяють ефективному виконанню роботи.

Спочатку тести “на професійну придатність” застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів. Нині цей метод використовують не тільки підприємства, але й державні організації, університети. *Переваги* тестування полягають у можливості оцінки сучасного стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. *Недоліки*: високі витрати, необхідність консультації, обмеженість тестів. Кожна організація сама приймає рішення про застосування цього методу з урахуванням власного фінансового стану, пріоритетів розвитку тощо.

3. Співбесіда – це метод відбору та оцінки персоналу, що являє собою процес обміну інформацією між керівником (відповідальною особою) та кандидатом на вакантну посаду за допомогою словесної комунікації.

Менеджер, наймаючи спеціаліста, зобов’язаний заздалегідь розробити критерії оцінки ділових та особистих якостей претендентів. Такими критеріями можуть бути: стан здоров’я, зовнішній вигляд, працездатність, ініціатива, кваліфікація, вміння приймати рішення, схильність до ризику, комунікабельність, зацікавленість у своїй роботі, лояльність до фірми тощо.

Обидві сторони у співбесіді повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не варто перебивати свого співрозмовника, робити під час співбесіди записи. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі “інформації зі сторони”, інерції свого мислення. Управлінець також обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом “від простого до складного”.

Менеджер починає співбесіду, як правило, з метою створення невимушеної розмови. Він намагається “розговорити” претендента. Для цього ставить питання на різні теми. Вислуховуючи відповіді, менеджер має звертати увагу як на ключові моменти, так і на деталі, що дасть йому можливість керувати співбесідою.

З самого початку співбесіди потрібно в'яснити, чи є запитання у претендента, і дати на них відповіді. Якщо уже на початку співбесіди видно, що даний претендент не підходить підприємству, необхідно йому про це сказати і припинити подальші переговори. В основній частині співбесіди необхідно дати можливість претенденту розповісти про себе, в'яснити його мотиви і цілі. Дослідження показали, що 90 % інформації про психологічний стан людини можна одержати не з допомогою слів, а за допомогою міміки, жестів, інших невербальних символів.

Після того, як інформація про претендента зібрана, потрібно дати йому можливість доповнити свою розмову тими даними, які не обговорювалися, але мають для нього важливе значення.

Закінчення співбесіди можливе тільки після того, як претендент використав свої можливості. Слід сказати, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати, подякувати за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок – про доцільність прийняття на роботу даного претендента.

Співбесіда, як метод відбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, його потенційну користь для підприємства. Це, а також можливість отримати інформацію, що не досяжна при використанні інших методів є *перевагами* співбесіди. Водночас, співбесіда завжди пов'язана із суб'єктивністю. Так, приміром, існує практика прийняття рішення про кандидата на основі першого враження з урахуванням його зовнішнього вигляду, соціального стану, манер тощо. Крім того, є тенденції оцінювати кандидата у порівнянні з особою, з якою проводилась співбесіда безпосередньо перед цим. Якщо враження про попереднього співрозмовника були дуже поганими, то наступний, навіть посередній кандидат буде виглядати досить добре. Зрештою, є претенденти, що вміють справляти при зустрічі дуже приємне враження, втираються в довіру, займаються окомозамилуванням. Орієнтація лише на співбесіду для таких кандидатів є хибною і може призвести до неправильного рішення.

4. Метод вибіркових випробувань (метод пробних завдань) – це метод відбору персоналу, що передбачає демонстрацію претендентом умінь та

навиків роботи з певною технікою, виконання окремих операцій чи розв'язання конкретних ситуацій.

Існують дві форми пробних завдань. По-перше, це пробні завдання для досвідчених працівників, орієнтовані на використання певної бази навиків, що потрібні для окремих видів робіт. По-друге, це пробні завдання на “здатність до навчання”, придатні для оцінки кандидатів без досвіду роботи у певній галузі.

Вибіркові випробування можна поділити на два основних типи завдань: “моторні” і “вербальні”. Моторні завдання належать до фізичних маніпуляцій (наприклад, кладка цегли , шиття , робота на токарному верстаті тощо). Вербальні завдання пов'язані з мовними або комунікаційними задачами (наприклад, ситуаційні вправи на вирішення проблеми) .

У пробних завдань є багато *переваг*. Вони забезпечують найбільш радикальну, дієву та наочну перевірку досвідченості та компетентності кандидатів на працевлаштування. До того ж використання при відборі методу вибіркових випробувань дають імовірному претенденту можливість “самовідбору”: він сам може вирішити , брати участь в подальшому процесі селекції або відмовитися від нього. Крім того пробні завдання мають високу “зовнішню достовірність” для кандидатів, адже в них практично відсутня необ'єктивність.

Недоліками вибіркових випробувань є те, що завдання, розроблене для одного виду роботи, може не підходити для інших, навіть близьких видів діяльності. Наприклад, робота кухаря в різних компаніях може суттєво відрізнятися за змістом. Інший недолік пробних завдань пов'язаний з високим рівнем витрат, необхідних для виконання випробувань. Так, пробне завдання по кладці цегли обов'язково передбачає створення сприятливих умов (місця для будівництва стін і т.д.), наявність спеціального обладнання та матеріалів (приміром, бетономішалки, цегли, інструментів , спецодягу) і навчених інструкторів, які за звичного ходу подій були б зайняті на виробництві.

5. Відбіркові іспити – це метод відбору персоналу, що являє собою перевірку обізнаності і практичних навиків претендента щодо встановленого переліку питань з певної галузі знань. Для проведення відбіркових іспитів попередньо розробляється перелік питань, що підбираються з урахуванням спеціалізації наймання і специфіки вакантної посади. Питання можуть мати загальнотеоретичний характер, передбачати знання діючого законодавства, правил, процедур, методів, асортименту певної товарної групи тощо. Відбіркові іспити можуть проходити як в усній, так і в письмовій формі. Як правило, для підготовки до іспитів претендентам надається певний час.

Перевагами відбіркових іспитів є: можливість включення до екзаменаційного переліку питань, що є ключовими для роботодавця, а також завдань, що мають практичний характер (задачі, прикладні завдання); наявність часу для підготовки претендентів. *Недоліками* методу можна назвати: низьку об'єктивність (через можливість списування); проблеми у відтворенні знань у тих претендентів, що володіють матеріалом, але не мають навиків зв'язного мовлення; організаційні проблеми: необхідність фахової підготовки екзаменаційних питань, потреба у контролі за претендентами під час іспиту;

для окремих галузей знань, особливо фахових дисциплін, що вимагають творчого підходу і нестандартного мислення вкрай важко скласти адекватні екзаменаційні завдання.

6. Методи групового відбору (групові дискусії, рольові ігри, імітації конкретних ситуацій та ін.) застосовують тоді, коли є можливість зібрати кандидатів разом, і фахівець, що займається відбором, оцінює їхні переваги і недоліки в процесі використання різних процедур оцінки. Групові методи оцінки широко застосовуються в практиці західних організацій.

Методи групового відбору націлені на оцінку управлінського потенціалу шляхом отримання наочних даних про наступні здібності кандидата: лідерські якості; аналітичні здібності; уміння переконувати; здатність до конструктивної взаємодії з іншими членами групи та ін. Спостерігачі (зазвичай ними є 2-3 фахівця з відбору) оцінюють і ранжують учасників за встановленими параметрами, що дозволяють визначати переваги одних кандидатів перед іншими.

Перевагами групового відбору є унікальна можливість перевірити кандидатів в умовах, близьких до реального життя організації. *Недоліками* є значні витрати на організацію групової роботи, необхідність розробки системи показників, що дозволяють оцінювати кандидатів. Певною проблемою аналізованих методів є потреба обирати для групової роботи таких тем, які не давали б особливих переваг кандидатам, які володіють спеціальними знаннями та вміннями в певній галузі.

Окрім перелічених методів окремі компанії застосовують інші, подеколи досить специфічні, способи відбору. Це може бути *експертиза почерку (графологічний метод), самооцінка кандидатів, астрологічний прогноз* тощо.

3. Поняття, види та етапи адаптації персоналу

Наймаючись на роботу в певну організацію, людина має власні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких оцінює організацію і які приносить у трудовий колектив. Водночас, у самій організації, у колективі уже склалися власні цілі, цінності, мотиви і моделі поведінки, які можуть не співпадати із внутрішньою позицією нового працівника. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація – це пристосування працівника до умов внутрішнього і зовнішнього середовища організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Процес трудової адаптації працівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі.

Виділяють такі **види адаптації**.

1. *За відносинами суб'єкта-об'єкта:*

- *активна* — якщо індивід прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (у т. ч. й ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він повинен засвоїти);

- *пасивна* — якщо він не прагне до такого впливу.

2. *За впливом на працівника:*

- *прогресивна* — сприятливо впливає на працівника;
- *регресивна* — пасивна адаптація до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

3. *За рівнем:*

- *первинна* – якщо людина вперше включається у постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, тобто пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, у даному випадку мова йде про випускників навчальних закладів).

- *вторинна* – при подальшій зміні роботи, тобто пристосування робітників, які мають досвід професійної діяльності як правило, змінюючи об'єкт діяльності чи професійну роль, наприклад, при переході в ранг керівника). В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації

4. *За напрямками:*

- *виробнича* (умови роботи та її організацію, оплату роботи і форми матеріального стимулювання» зміст роботи, потужність норм, психологічний клімат у колективі);

- *невиробнича* (адаптація до побутових послуг, невиробничого спілкування з колективом, організація дозвілля на підприємстві).

Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

1. Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрій, працездатність працівника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою.

2. Професійна адаптація – повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

3. Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

4. Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також

розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

Деякі дослідники виділяють також **економічний** (приспособлення до розмірів заробітної плати) та **санітарно-гігієнічний** (адаптування до санітарно-гігієнічних умов робочого місця) різновиди виробничої адаптації.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації.

Принципові **цілі адаптації** можна звести до таких:

- зменшення стартових витрат, адже поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження заклопотаності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили, бо якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника і співробітників, оскільки проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них.

Слід зазначити, що у вітчизняних організаціях спостерігається невідпрацьованість механізму управління процесом адаптації. Цей механізм передбачає вирішення трьох найважливіших проблем: а) структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією; б) організації технології процесу адаптації; в) організації інформаційного забезпечення процесу адаптації.

Структурне закріплення функцій управління адаптацією може проходити за такими напрямками:

1. Виділення відповідного підрозділу (бюро, відділу) у структурі системи управління персоналом. Найчастіше функції управління адаптацією покладаються на підрозділи з навчання персоналу.

2. Розподіл фахівців, які займаються управлінням адаптацією, а виробничими підрозділами підприємства при скороченні, координації їхньої діяльності з боку служби управління персоналом.

3. Розвиток наставництва, яке протягом останніх років на наших підприємствах було незаслужено забуте.

Завданнями підрозділу чи фахівця з управління адаптацією у сфері організації технології процесу адаптації є: організація семінарів, курсів із різних питань адаптації; проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; інтенсивні короткострокові курси для керівників, які знову вступають на посаду; спеціальні курси підготовки наставників; використання методу поступового ускладнення виконуваних новачком завдань; виконання разових суспільних доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; підготовка заміни при ротації кадрів; проведення в колективі спеціальних рольових ігор для згуртованості співробітників.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є: а) якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників; б) об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі

трудової адаптації); в) престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації; г) особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника; д) гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві; е) особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі; є) особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією.

Етапи адаптації персоналу. Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру, формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Фахівці з управління виділяють *етапи соціально-психологічної адаптації*, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап (ознайомлення) – працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу, колектив відповідно сприймає нового співробітника як “чужородний елемент”.

Другий етап (оцінювання) – досягається сумісність з колективом: особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап (інтеграція) – відбувається поступова інтеграція працівника в організацію: особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап (деіндивідуалізація) – це заключна форма адаптації, коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на ньому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності, індивідуальності.

Крім адаптації людини до робочого місця, доцільна й адаптація роботи до людини. Це передбачає; організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій та конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуалізації системи мотивації.

4. Сутність і цілі професійного розвитку персоналу. Методи і форми професійного навчання

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювались через 30 років, в кінці століття – через 10, сучасні спеціалісти повинні перенавчатись через 3-5 років.

Персонал у сучасних умовах має бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням й ерудицією. Останнім часом організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом, оскільки домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток — це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання ними нових виробничих функцій, завдань і обов'язків. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети до 10 % фонду заробітної плати. Виділення організацією коштів на професійний розвиток персоналу нині розглядається як інвестиції в людський капітал. Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівників до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який включає: а) *професійне навчання*, б) *підвищення кваліфікації* та в) *розвиток кар'єри*.

Цілі професійного розвитку:

I. Для роботодавця: а) забезпечення відповідності професійного рівня працівників вимогам робочого місця, посади; б) створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу; в) підвищення ефективності і якості праці; г) створення і впровадження нововведень.

II. Для працівника: а) підтримка фахового рівня та набуття нових знань, умінь як в сфері діяльності, так і поза нею; б) можливість реалізації своїх здібностей; в) конкурентоспроможність на ринку праці; г) створення можливості для кар'єрного зростання.

Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на вирішення стратегічних завдань організації. У зв'язку з цим управління персоналом повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем: а) розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу; б) визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; в) вибір форм і методів професійного розвитку персоналу; г) вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; д) фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Методи і форми професійного навчання. Основним напрямом професійного розвитку є *професійне навчання* - процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширшим поняттям, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є умовною,

оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

Другим важливим напрямом професійного розвитку є **підвищення кваліфікації** – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично ставитись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Конкретними завданнями підвищення кваліфікації є: забезпечення ефективного виконання нових завдань; підвищення гнучкості управління і придатності до інновацій; просування по посаді або в горизонтальному переміщенні; освоєння нових професій; підвищення розряду і адаптація працівників до нової техніки та технології.

Потреба організації в підвищенні кваліфікації її співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності. Підвищення кваліфікації персоналу повинно бути комплексним за обсягом, диференційованим по окремих категоріях працівників, неперервним, зорієнтованим на перспективні професії.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі **методи навчання персоналу**:

1. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім поєднанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Копіювання – працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.

Наставництво – заняття менеджера зі своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.

Інструктаж – роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.

Делегування – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.

Метод ускладнюючих завдань – спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.

Ротація – працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.

Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.

2. *Навчання поза робочим місцем* включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Ділові ігри – розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.

Навчальні ситуації – реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.

Моделювання – відтворення реальних умов праці.

Тренінг сенситивності – участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.

Лекція – монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух.

Самостійне навчання – працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) – робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка.

При *індивідуальному* навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

5. Управління кар'єрою. Поняття, види, етапи і цілі кар'єри

В умовах ринку значно зростає значення регулювання внутрішнього ринку праці, різного виду переміщень працівників, яке здійснюється за допомогою кадрового планування і виступає альтернативою стихійному переміщенню. Планування переміщення працівників забезпечує раціональне використання трудового потенціалу робочої сили, створює умови для самореалізації особистості у вигляді досягнення певної кар'єри.

Кар'єра в широкому розумінні означає успішне просування в службовій, науковій чи виробничій діяльності, в досягненні слави, більш високого статусу, влади, матеріальних цінностей.

Кар'єра – це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення роботою. Поняття “кар'єра” не означає обов'язкове й постійне просування вгору по організаційних сходах. Інакше кажучи, кар'єра – індивідуально усвідомлена позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини.

Кар'єра - це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар'єра - це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною.

Поняття кар'єри не означає обов'язкове і постійне переміщення вгору в межах організаційної ієрархії. Людина свою кар'єру порівнює не тільки зі службовим просуванням, але й з життєвими цілями. Кар'єру - траєкторію свого руху - людина створює сама, враховуючи особливості внутрішнього і зовнішнього середовища, реальність, власні цілі, бажання й здібності.

Успіх у кар'єрі можна розглядати і як оволодіння новими знаннями та навиками.

Види кар'єри:

I. За місцем кар'єрного росту:

1. Внутрішньоорганізаційна кар'єра – це вид кар'єри, за якої працівник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить усі стадії розвитку в стінах однієї організації. Це траєкторія руху персоналу всередині організації, просування від однієї посади до іншої, більш високої.

2. Міжорганізаційна кар'єра – це вид кар'єри, за якої працівник у процесі своєї професійної діяльності послідовно проходить усі стадії розвитку працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

II. За спеціалізацією:

1. Спеціалізована кар'єра – характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії професійного зростання в межах певної професії і сфери діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, керівник відділу збуту однієї організації став керівником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або із збільшенням розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами просування по службі. Ще один приклад: керівник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює.

2. Неспеціалізована кар'єра – характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності досягає кар'єрного росту, опановуючи різні за характером професії і сфери діяльності. Неспеціалізована

кар'єра характерна, зокрема, для Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись службовими сходами, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки.

III. За напрямом:

1. Вертикальна кар'єра – означає професійне та посадове зростання в основній сфері діяльності, підйом на вищу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

2. Горизонтальна кар'єра – означає просування в іншу функціональну сферу діяльності, в інші підрозділи одного рівня, розширення чи ускладнення завдань на попередній посаді (як правило, з адекватною зміною винагороди).

3. Східчаста кар'єра – поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри (просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального зростання з горизонтальним, що дає значний ефект). Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

4. Доцентрова (прихована) кар'єра — вид кар'єри, для якого характерним є просування, наближення до ядра керівництва, центру керівництва, участь у прийнятті рішень. Цей вид кар'єри є найменш очевидним для оточуючих і доступний лише обмеженому колу працівників, які, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією.

Кар'єра може бути а) *динамічною*, пов'язаною із зміною робочих місць, і б) *статичною*, що здійснюється шляхом професійного зростання на одному місці або за однією професією.

Етапи і цілі кар'єри

Формування трудової кар'єри здійснюється поетапно. Науковий менеджмент виділяє наступні її етапи протягом трудового життя людини.

1. Підготовчий (до 25 р.) – це етап кар'єри, пов'язаний з одержанням середньої чи вищої освіти і професії. В цей період людина може змінити декілька видів діяльності в пошуках такої, яка б найкраще її задовольняла. Якщо така діяльність визначена, починається процес самоствердження працівника як особистості.

2. Адаптаційний (25-30 рр.) – це період освоєння здобутої професії, набуття досвіду, навиків. На цьому етапі формується кваліфікація, виникає необхідність незалежності. В цей період створюється сім'я, що мотивує працівника до збільшення свого доходу.

3. Етап просування (30-45 рр.) – це період росту, просування по службі, зростання потреби в самоствердженні, досягненні більш високого статусу.

4. Етап збереження (45-60 рр.) – це етап кар'єри, що характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів, наступає найвищий рівень удосконалення кваліфікації, знань, умінь, досвіду, майстерності. Людина досягає вершин незалежності і самоствердження.

5. *Завершальний етап* (60-65 pp.) – це період пошуку заміни, передачі знань, умінь молоді, підготовка до виходу на пенсію. Це індивідуальний підхід. Так, в Японії вважається нормою, коли керівниками вищого ешелону держави є люди віком до 80 років.

Чинники, які впливають на успішність кар'єри: а) вдала професійна орієнтація; б) самокритична оцінка особистих якостей і потенційних можливостей, добре знання своїх сильних і слабких сторін; в) рівень освіти; г) мотивація; д) випадковість (випадок який дав людині шанс); е) можливості, що створюються в сім'ї (родинні зв'язки, наявність знайомств); є) чітке планування і реальний підхід до вибору виду діяльності; ж) структура управління на підприємстві; з) високі особисті якості працівника (морально-етичні, трудові).

Трудова кар'єра значною мірою залежить і від початкових кроків у трудовому житті працівника. Різноманітність факторів, їх комбінації відповідно до окремого працівника обумовлюють і різноманітність видів трудової кар'єри.

Кар'єра може розвиватись різними темпами. Для українських підприємств характерний поступовий темп просування працівників, така ж практика існує в США і в західних фірмах. В Японії кар'єра починається тільки через десять років роботи в організації.

Будь-яка людина планує своє майбутнє керуючись своїми потребами і враховуючи соціально-економічні умови. Нема нічого дивного в тому, що вона хоче мати повну інформацію про перспективу свого службового росту і можливості підвищення кваліфікації в даній організації, а також умови, які вона повинна для цього виконати. В іншому випадку мотивація поведінки зменшується, людина працює не в повну силу, не намагається підвищити кваліфікацію і розглядає організацію як місце, де можна почекаати деякий час перед переходом на нову, більш перспективну роботу.

При влаштуванні на роботу людина ставить перед собою визначені цілі але оскільки організація, приймаючи її на роботу, також ставить визначені цілі, то робітнику необхідно уміти реально оцінювати свої ділові якості, вміти їх зіставляти з тими вимогами, які ставить перед ним організація або його робота. Від цього залежить успіх всієї його кар'єри.

Правильна самооцінка своїх ділових якостей передбачає знання себе, своїх сильних і слабких сторін. Тільки за цих умов можна правильно визначити цілі кар'єри.

Цілі кар'єри проявляються в потребі, для задоволення якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати визначений щабель на ієрархічній драбині посад. *Цілі людини при виборі кар'єри зорієнтовані на те, щоб отримати роботу (посаду):*

- яка відповідає самооцінці і тому дає моральне задоволення;
- умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати добрий відпочинок;
- яка має творчий характер, дозволяє досягнути визначеного ступеня незалежності;
- яка добре оплачується або дозволяє одночасно отримувати побічні доходи чи продовжувати активне навчання.

Цілі кар'єри змінюються як з віком, так і по мірі того, як змінюється людина з підвищенням кваліфікації і місця роботи. Формування цілей кар'єри — це постійний процес.

Природно, що складовою частиною управління персоналом є надання допомоги працівнику в реалізації його життєвих цілей як важливої умови мотивації його поведінки в трудовій діяльності на даному підприємстві.

6. Оцінювання результатів діяльності персоналу.

Оцінка персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації, навиків тощо) вимогам посади чи робочого місця.

Оцінка персоналу – це процедура, яку проводять з метою виявлення міри відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів праці нормативним вимогам, поставленим цілям.

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці.

Оцінку персоналу можна розділити на 2 основні **види**:

- а) оцінку кандидатів на вакантні посади чи робочі місця (добір персоналу);
- б) поточну періодичну оцінку персоналу організації (атестацію персоналу).

Основними цілями оцінки персоналу є:

1. **Адміністративна** – полягає у прийнятті кадрових рішень на основі інформації, отриманої за допомогою процедури оцінки персоналу (розміщення кадрів, їх переведення, підвищення або пониження у посаді, звільнення працівників, які не відповідають встановленим вимогам, встановлення рівня оплати праці тощо).

2. **Інформативна** – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу, ступінь завантаження працівників і використання їх за фахом, вдосконалення стилів і методів управління персоналом; інформування працівників про відносний рівень їхньої кваліфікації, якості і результатів праці.

3. **Мотиваційна** – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – *покращити управління діяльністю організації*. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та організації їх діяльності. Основою забезпечення цього і є оцінка кадрів як відправна точка для удосконалення

персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. При організації роботи з людьми одержані дані є базовими для прийняття ефективних кадрових рішень.

Оцінка персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини: професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Навіть такі загальні риси людини, як розум, краса, сила, наполегливість визначаються в порівнянні з чимось, а тому потребують оцінки. Отже, правомірним є твердження, що *оцінювати персонал – це значить робити висновок на основі порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, що працює в конкретній організації, на конкретній посаді.* Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів у праці й відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це визначення певних професійних і особистих якостей працівників, виходячи з їх функціональних обов'язків і цілей підприємства, за встановленими критеріями.

За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації з управління як персоналу в цілому, так і окремими працівниками.

Проведення оцінки персоналу дозволяє: а) планувати кар'єру та просування працівників по службі; б) визначати рівень компетентності спеціалістів; в) здійснювати перестановку кадрів з урахуванням компетентності і потенціалу працівників; г) одержати психологічний портрет працівників організації; д) проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; е) вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; є) визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; ж) знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; з) розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; и) раціоналізувати методи роботи з персоналом.

Система методів оцінки персоналу.

У вітчизняній і зарубіжній практиці управління всі існуючі методи оцінки персоналу умовно об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані.

До групи якісних методів відносять:

- а) метод біографічного опису – оцінка працівника за біографічними даними,
- б) метод ділової характеристики – оцінка працівника за усною чи письмовою характеристикою на нього (включаючи досягнення і невдачі),
- в) метод еталону – оцінка щодо найкращого працівника, обраного за еталон,
- г) метод обговорення – оцінка працівника проводиться в результаті обговорення його діяльності з оцінюванням планів і практичних результатів роботи.
- д) інші методи.

До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника:

а) бальний метод – оцінка працівника шляхом нарахування (відрахування) визначеної кількості балів за ті чи інші досягнення (праоракунки);

б) метод коефіцієнтів – виділяються фактори оцінки і визначаються нормативні значення цих факторів для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідноситься з нормативом, у підсумку виходять різні коефіцієнти, що дають можливість проводити зіставлення й оцінку працівників;

в) метод оцінки за шкалою – значення показника оцінки встановлюється для кожного конкретного співробітника за допомогою певної шкали. Шкала будується від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 4, 6, 8, 10; ставлення до праці може оцінюватися так: 5 – дуже любить працювати; 4 – намагається добре працювати; 3 – нормально працює; 2 – дещо несерйозно ставиться до праці; 1 – халатно ставиться до роботи;

г) ранговий (рейтинговий) метод – визначення експертним чи іншим шляхом ранг (місце) оцінюваного серед інших працівників і розташування всіх оцінюваних один за одним у порядку зниження рангу;

д) інші методи.

До групи комбінованих методів належать:

а) методи експертної оцінки – це оцінка працівника іншими компетентними особами, які, як правило, з ним не знайомі (5-7 осіб) на основі “перехресного допиту”;

б) тестування – визначення знань, умінь, здібностей та інших характеристик на основі спеціальних тестів,

в) метод самооцінки та інші методи.

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- оцінка рівня виробничої кваліфікації;
- висновок атестаційної комісії.

Питання для самоконтролю

1. Визначте склад і структуру персоналу організації
2. Опишіть процес набору персоналу та його джерела. Охарактеризуйте основні методи відбору персоналу.
3. Розкрийте поняття, види та етапи адаптації персоналу.
4. Визначте сутність та цілі професійного розвитку персоналу. Опишіть методи і форми професійного навчання.
5. Розкрийте основні засади управління кар’єрою.
6. Обґрунтуйте необхідність оцінювання результатів діяльності персоналу, опишіть його основні етапи. Обґрунтуйте поняття, завдання та етапи атестації персоналу

Список використаних джерел

1. Білорус Т. В. Практикум з менеджменту: навчальний посібник. К. : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
2. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник для студентів вузів. К. : Кондор, 2015. 216 с.
3. Ладонько Л. С., Михайловська О. В., Філіпова Н. В. Менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник для студентів вузів. К. : Кондор, 2015. 268 с.
4. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вузів. Суми : Університетська книга, 2016. 590 с.
5. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 224 с.
6. Менеджмент інноваційної діяльності: навчальний посібник для студентів вузів / Ред. М. П. Бутко. К. : Центр учбової літератури, 2017. 495 с.
7. Менеджмент : навчальний посібник для студентів вузів / уклад. Л. В. Шинкарук. К. : Кондор, 2018. 216 с.
8. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навчальний посібник для студентів вузів. К. : Центр учбової літератури, 2018. 560 с.
9. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник для студентів вузів. 4-те вид., перероб. і доп. К. : Кондор, 2015. 563 с.
10. Офісний менеджмент. Практикум: навчальний посібник для студентів вузів / Л. І. Скібіцька та ін. К. : Центр учбової літератури, 2016. 360 с.
11. Пекар В. О. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Довженко Букс, 2017. 192 с.
12. Самокиш О. В. Креативний менеджмент: навчальний посібник для студентів вузів. К. : Кондор, 2016. 203 с.
13. Степаненко С.В. Основи менеджменту : Навчальний посібник. Полтава : ФОП Гонтар, 2014. 121 с.
14. Тимохова Г. Б., Білоконь Т. А. Менеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ : Кондор, 2017. 344 с.
15. Хитра О. В. Менеджмент продуктивності : навчальний посібник для студентів вузів. Львів : Новий Світ, 2018. 440 с.

Міністерство освіти і науки України
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка

С. В. СТЕПАНЕНКО

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Здано до друку 26.11.2021 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк офсетний.
Ум.-друк. арк. 10,13. Наклад. 30 прим.

Віддруковано в ПНПУ імені В. Г. Короленка
вул. Остроградського, 2, м. Полтава, 36003