

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет

Ю. В. Герасименко, О. Г. Підвальна

МЕНЕДЖМЕНТ

Базовий курс

Навчальний посібник

Вінниця – 2017

УДК
ББК
Г 37

Рекомендовано Вченою радою Вінницького національного аграрного університету як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (протокол № 11 від 30 травня 2017 року)

Рецензенти:

Калетнік Г. М. – доктор економічних наук, професор;
Лузан Ю. Я. – доктор економічних наук, професор;
Ткачук О. М. – доктор економічних наук, професор.

Г 37 Герасименко Ю. В., Підвальна О. Г. Менеджмент
(базовий курс): навчальний посібник /
Ю. В. Герасименко, О. Г. Підвальна. – Вінниця:
ТОВ «Консоль». – 2017, 256 с.

Висвітлено базові питання менеджменту: наукові школи та сучасні підходи, принципи, функції і методи менеджменту, технологія прийняття і реалізації організаційних рішень, особливості командної роботи, лідерська складова менеджера, соціальна відповідальність бізнесу, етика менеджменту.

Рекомендовано студентам вищих навчальних закладів, а також підприємцям, керівникам – тим, хто цікавиться питаннями менеджменту.

ISBN

© Ю. В. Герасименко, О. Г. Підвальна, 2017

Вступне слово авторів

Немає жодного сумніву в тому, що оточуючий нас світ змінюється, змінюється і буде змінюватись. Динамічна природа сьогоденних організацій несе в собі як переваги, так і нові складні задачі для людей, які ними керують. Менеджмент – динамічна дисципліна і ми намагалися представити у навчальному посібнику матеріали таким чином, щоб читачі максимально повно могли зрозуміти, що значить бути успішним менеджером у сучасному світі.

Беззаперечним є той факт, що організації з низьким рівнем менеджменту втрачають клієнтів, висококваліфікованих працівників, їх доходи зменшуються і в результаті їх виживання стає проблематичним. Але під час трудової діяльності вам прийдеться або керувати, або бути в підпорядкуванні. Для тих, хто планує зробити кар'єру менеджера, розуміння системи менеджменту стане базою для формування відповідних навичків. Вивчаючи менеджмент, ви навчитесь розпізнавати неефективні способи роботи і покращувати їх, зможете використовувати сучасні принципи, методи і підходи до менеджменту. Для інших курс менеджменту буде одним із елементів, що стане в нагоді у будь-якій майбутній роботі, оскільки ви будете працювати з людьми. Опанувавши базовий менеджмент, ви зможете набагато краще зрозуміти поведінку керівництва, колег і розібратися у внутрішніх аспектах роботи всієї організації.

Рекомендуємо даний навчальний посібник тим, хто:

- бажає опанувати науку, мистецтво і майстерність менеджменту;
- зорієнтований на розкриття власного професійного потенціалу та отримання синергійного ефекту від командної роботи;
- бажає зробити свій вклад у сталий розвиток організації;
- прагне кар'єрного росту, не порушуючи морально-етичних норм;
- бажає отримувати задоволення від роботи в колективі та виконання повсякденних функціональних обов'язків.

Дякуємо за те, що ви з нами

Зміст

Передмова	9
Частина I. Введення в теорію менеджменту та організацій	12
Розділ 1. Суть менеджменту та сфера діяльності менеджерів.....	12
Суть і природа менеджменту	12
Сфера діяльності менеджерів	14
Рівні менеджменту	15
Особливості роботи менеджера.....	17
Ролі менеджера	19
Менеджер і підприємець.....	21
Практика менеджменту	22
Навички та здібності успішного менеджера.....	25
Питання і завдання для закріплення набутих знань	27
Поглиблення набутих знань.....	28
Розділ 2. Розвиток науки менеджмент.....	29
Хронологія розвитку науки менеджмент	29
Наукові школи менеджменту	31
Школа наукового управління	32
Адміністративна (класична) школа	34
Концепція раціональної бюрократії	37
Школа людських стосунків.....	38
Біхевіористська (поведінкова) школа	40
Сучасні підходи до менеджменту	42
Процесний підхід.....	42
Системний підхід.....	44
Кількісний підхід	45
Ситуаційний підхід	46
Питання і завдання для закріплення набутих знань	48
Поглиблення набутих знань.....	49
Розділ 3. Організація як об'єкт впливу менеджера	50
Суть організації та її загальні характеристики.....	50
Сфери діяльності організації та види менеджменту.....	50
Менеджмент як система.....	52
Середовище організації.....	54
Внутрішнє середовище організації	54
Зовнішнє середовище організації	55

Неформальні групи в організації	58
Виникнення неформальних груп та їх характерні особливості.....	59
Управління неформальними групами.....	61
Синергійний ефект командної роботи.....	63
Питання і завдання для закріплення набутих знань	66
Поглиблення набутих знань	66
Частина II. Функції менеджменту.....	67
Розділ 4. Планування в діяльності менеджера	67
Суть і необхідність планування	67
Роль місії і цілей у плануванні	68
Типи планів.....	70
Основні етапи процесу планування в організації.....	73
Принципи організаційного планування.....	73
Планування менеджером робочого часу	74
Принципи і способи визначення пріоритетності справ.....	76
Питання і завдання для закріплення набутих знань	78
Поглиблення набутих знань	79
Розділ 5. Організаційна складова діяльності менеджера	80
Організаційна діяльність менеджера	80
Елементи структури організації.....	81
Структурна побудова управління організаціями.....	86
Типи структур апарату управління	86
Принципи побудови структури організації.....	92
Делегування у діяльності менеджера.....	93
Концепція управління за цілями	96
Питання і завдання для закріплення набутих знань	97
Поглиблення набутих знань	98
Розділ 6. Мотиваційна складова діяльності менеджера	99
Місце мотивації в діяльності менеджерів.....	99
Механізм використання стимулів.....	101
Базові групи мотиваційних засобів впливу.....	101
Принципи стимулювання	102
Стимулювання відповідальності.....	103
Змістовні теорії мотивації	104
Теорія ієрархії потреб Маслоу.....	104
Теорія потреб Макклелланда	107
Двофакторна теорія Герцберга	108

Теорія «X/Y» Мак-Грегора та «Z» Оучі	110
Процесуальні теорії мотивації	110
Теорія очікувань Врума	111
Теорія справедливості Адамса	112
Мотиваційна модель Портера-Лоулера.....	113
Питання і завдання для закріплення набутих знань	115
Поглиблення набутих знань	116
Розділ 7. Контроль у діяльності менеджера.....	117
Суть та необхідність контролю	117
Види, форми і напрями управлінського контролю	119
Основні етапи процесу контролю в організації.....	123
Характеристики результативного контролю.....	127
Рекомендації щодо підвищення результативності контролю з урахуванням поведінкового фактору	128
Відповідальність менеджерів під час контролюючих дій	131
Питання і завдання для закріплення набутих знань	133
Поглиблення набутих знань	133
Частина III. Технологія прийняття та реалізації рішень	134
Розділ 8. Методи менеджменту	134
Суть методів менеджменту	134
Економічні методи менеджменту	135
Адміністративні методи менеджменту.....	136
Соціально-психологічні методи менеджменту	139
Мистецтво дисциплінарного впливу.....	140
Мікроклімат у колективі	143
Питання і завдання для закріплення набутих знань	145
Поглиблення набутих знань	146
Розділ 9. Процес прийняття менеджером організаційних рішень	147
Суть і значення організаційних рішень.....	147
Типи проблем і рішень менеджерів	148
Підходи до прийняття рішень	150
Принципи та стилі прийняття організаційних рішень	153
Методи прийняття організаційних рішень	158
Питання і завдання для закріплення набутих знань	164
Поглиблення набутих знань	164

Розділ 10. Комунікації у менеджменті	165
Інформація як основа процесу комунікації	165
Суть комунікації у менеджменті	166
Форми комунікації	167
Комунікаційні потоки в організації	168
Основні елементи і етапи процесу комунікації	169
Зворотний зв'язок зі співрозмовником	171
Перешкоди на шляху результативності комунікації	173
Налагодження процесу комунікації в організації	174
Підвищення результативності міжособистісного спілкування	176
Питання і завдання для закріплення набутих знань	179
Поглиблення набутих знань	180
 Частина IV. Етичне лідерство	 181
 Розділ 11. Поведінка менеджера в конфліктних і стресових ситуаціях ...	 181
Суть організаційного конфлікту	181
Причини виникнення конфліктів в організації	182
Типи конфліктів	184
Позитивні і негативні наслідки конфліктів	185
Управління конфліктами в організації	188
Структурні способи попередження конфліктів	189
Міжособистісні способи розв'язання конфліктів	190
Рекомендації щодо управління дисфункціональним конфліктом у залежності від поведінки його учасників	194
Суть і джерела організаційних стресів	198
Індивідуальні способи профілактики і подолання стресу	199
Питання і завдання для закріплення набутих знань	201
Поглиблення набутих знань	201
 Розділ 12. Лідерство в менеджменті	 202
Суть і природа лідерства	202
Якості менеджера-лідера	205
Влада менеджера	206
Стилі лідерства	210
Класичні стилі керівництва	210
«Гратка менеджменту» Блейка-Моутона	212
Модель ситуаційного керівництва Фідлера	214
Теорія лідерства «життєвий цикл» Херсі-Бланшара	216
Модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго	219
Адаптивне лідерство	222

Коучинг як стиль лідерства	224
Питання і завдання для закріплення набутих знань	228
Поглиблення набутих знань	228
Розділ 13. Соціальна відповідальність бізнесу та етика менеджменту ...	229
Суть соціальної відповідальності бізнесу	229
Погляди щодо розуміння суті зобов'язань бізнесу	229
Концептуальні підходи соціально-відповідального бізнесу	232
Глобальні ініціативи соціальної відповідальності бізнесу	235
Аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності	237
Суть етики менеджменту.....	238
Етичні принципи менеджменту	238
Фактори, що обумовлюють етичність поведінки співробітників	240
Способи підвищення морально-етичних стандартів в організації та рівня відповідальності працівників	244
Питання і завдання закріплення набутих знань	245
Поглиблення набутих знань	245
Короткий термінологічний словник	246
Предметно-іменний покажчик	248
Бібліографічний список	250
«Ідеї на всі часи»: постулати успішного менеджменту.....	252
Гумористично-повчальні «дотепності»	254

Передмова

У загальному розумінні менеджмент – система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних керівників для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей. Але не існує однакових для всіх організацій шляхів та засобів досягнення успіху. Проте в діяльності менеджерів, не зважаючи на функції, які вони виконують, у якій сфері працюють, є дещо спільне, базове – вміння досягати поставлених цілей за допомогою інших людей.

У даному виданні навчального посібника розкрито сутність роботи менеджера будь-якого ієрархічного рівня без урахування видової специфіки менеджменту. Тому він буде у нагоді для широкого кола читачів: студентам вищих навчальних закладів, підприємцям, керівникам – тим, хто цікавиться базовими питаннями менеджменту.

Основними цілями навчального посібника є: систематизація накопичених теорією і практикою менеджменту знань, а також надання власної інтерпретації деяким базовим аспектам сучасного менеджменту; формування у читачів підґрунтя для опанування різних видів менеджменту та інших дисциплін економічного та управлінського спрямування.

Структура навчального посібника охоплює широке коло базових питань сучасного менеджменту: введення в теорію менеджменту і організації, функції менеджменту, технологія прийняття та реалізації рішень, етичне лідерство. Навчальний посібник структурований таким чином, щоб вивчення менеджменту було максимально результативним для будь-якої читацької аудиторії. Кожний розділ укомплектований питаннями і завданнями для закріплення і поглиблення набутих знань, а також висловлюваннями відомих людей, з ім'ям яких пов'язаний менеджмент, що підтверджує актуальність тієї чи іншої змістовної частини навчального посібника і покращує сприйняття навчального матеріалу.

Видання містить термінологічний словник, предметно-іменний покажчик і бібліографічний список. У термінологічному словнику подано значення лише тих слів чи словосполучень, які використовуються у навчальному посібнику, але їхнє значення не

пояснюється в основному тексті. Наявність предметно-іменного покажчика полегшує користування посібником, оскільки дає можливість швидко знайти терміни і поняття, що вживаються, та відомості про відповідних осіб. У бібліографічному списку подано основну літературу, яка використовувалась авторами при підготовці навчального посібника і може слугувати додатковим джерелом отримання читачами базової інформації та рекомендовану – для поглибленого розгляду деяких питань менеджменту. Нестандартним елементом даного видання є гумористично-повчальні «доплетності», які збагачують зміст навчального посібника і налаштовують читача на певні конструктивні розваги.

Навчальні цілі посібника

Навчальний посібник має теоретико-прикладну спрямованість і націлений на опанування знань і навичок, необхідних кожному менеджеру незалежно від ієрархічного рівня.

Особи, які пройшли навчання за матеріалами даного посібника повинні *знати*: суть менеджменту і його роль у сталому розвитку організації, сфери та особливості діяльності менеджерів, основні навички і здібності успішного менеджера, хронологію розвитку науки менеджмент, елементи і процеси в системі менеджменту, змінні внутрішнього і зовнішнього середовищ організації, суть і принципи організаційного планування, організаційні складові діяльності менеджера, базові стимули і теорії мотивації, суть і характеристики результативного контролю в організації, методи менеджменту, підходи до прийняття організаційних рішень, суть і типи комунікації в організації, правила ділового спілкування, позитивні і негативні наслідки конфліктів, способи попередження і розв'язання конфлікту, причини виникнення стресових ситуацій в організації, лідерські якості менеджера, форми влади і стилі керівництва, концептуальні підходи і глобальні ініціативи соціально-відповідального бізнесу, етичні принципи менеджменту; *вміти*: поєднувати науку, мистецтво і майстерність менеджменту, застосовувати принципи менеджменту, поєднувати сучасні підходи до менеджменту і актуальні концепції наукових шкіл, оцінювати сильні та слабкі сторони організації, її можливості й загрози,

управляти неформальними групами в організації, отримувати синергійний ефект від командної роботи, планувати і розподіляти робочий час, сформуванати структуру організації, делегувати повноваження, визначати потреби працівників і застосовувати відповідні мотиваційні засоби впливу, контролювати працівників, створювати сприятливий мікроклімат в організації і вирішувати дисциплінарні проблеми, використовувати методи прийняття організаційних рішень, налагоджувати комунікаційні потоки в організації і забезпечити зворотний зв'язок зі співрозмовником, усувати перешкоди на шляху результативності комунікації, попереджати виникнення дисфункціональних конфліктів, застосовувати індивідуальні способи профілактики і подолання стресу, мудро обирати стиль лідерства, розвивати потенціал працівників, використовувати соціально-відповідальні заходи щодо забезпечення сталого розвитку організації, вживати заходи щодо підвищення морально-етичних стандартів в організації і рівня відповідальності працівників.

Після вивчення базового курсу «Менеджмент» читачі матимуть цілісне уявлення про систему менеджменту будь-якої організації і володітимуть сучасними підходами управління людьми і використання їхнього потенціалу для досягнення цілей організації.

Рекомендації для студентів

Як стати успішним менеджером?

- ✓ Намагайтеся бути в курсі всіх поточних новин у світі бізнесу.
- ✓ Читайте книги, в яких описуються приклади успішного та невдалого менеджменту.
- ✓ Спостерігайте за менеджерами, як вони управляють людьми в конкретних ситуаціях.
- ✓ Просіть практикуючих менеджерів поділитися з вами досвідом – як позитивним, так і негативним.
- ✓ Практикуйтеся в управлінні людьми, намагаючись «грати» різні лідерські ролі у студентських організаціях, групах.
- ✓ Подумайте про те, чи сподобається вам бути менеджером.

Наприкінці вивчення базового курсу «Менеджмент» пропонуємо у вигляді есе дати відповідь на питання: Що ж це значить бути менеджером?

СУТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СФЕРА ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Суть і природа менеджменту

Менеджмент і менеджери необхідні будь-якій організації, саме завдяки їм вони можуть успішно функціонувати. Термін «менеджмент» походить від англійського дієслова «to manage» і означає: керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати. В Україні його почали використовувати на початку 90-х років XX століття, що було зумовлено падінням командно-адміністративної системи управління і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Однак поняття «менеджмент» і «управління» не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на щось або когось з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна процесами, пристроями, фінансовими ресурсами, людьми тощо.

Менеджмент є різновидом управління, оскільки, як зазначив американський бізнес-консультант Пітер Друкер, він *стосується людини і тільки людини*, і це особливий ресурс організації.

Задача менеджменту – забезпечити спільну роботу працівників через використання їхніх кваліфікаційних здібностей і потенціалу. В даному контексті *менеджмент* – професійна діяльність, що спрямована на об'єднання зусиль окремих виконавців, колективів задля виконання поставлених завдань і досягнення визначених цілей; *менеджмент* – це процес координування і об'єднання робочої діяльності інших людей таким чином, щоб вона була ефективною і результативною.

Менеджмент – це мистецтво підтримувати працівників у їхній роботі
Лі Якокка

Разом з тим об'єднання зусиль працівників здійснюється через використання менеджером певних видів управлінської діяльності: планування, організації, мотивації, контролю. Відповідно,

менеджмент – це сукупність функцій, спрямованих на ефективне використання ресурсів організації і досягнення визначених цілей.

В Оксфордському словнику англійської мови зазначено, що *менеджмент* – це спосіб (манера) спілкування з людьми; влада та мистецтво керівництва; специфічні здібності й адміністративні навички; органи управління, адміністративні одиниці.

Менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у результативну, цілеспрямовану і продуктивну групу

Пітер Друкер

Часто поняття «менеджмент» вживають із поняттям «бізнес». Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення і реалізації певної продукції або послуг. Послуги менеджерів пропонуються бізнес-організаціям, зацікавленим у професійному та кваліфікованому управлінні. Відповідно, *менеджмент* – це управління бізнесом через роботу з людьми. Але термін «менеджмент» застосовується до будь-яких типів організації як комерційного, так і некомерційного спрямування. Якщо ж мова йде про державні органи управління, найчастіше використовують термін «публічне адміністрування» (від англ. словосполучення «public administration»).

Секрет бізнесу – в управлінні людьми

Ендрю Карнегі

Менеджмент – поняття багатогранне, широко відоме таке його визначення: *менеджмент* – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І, дійсно, в менеджменті є свої прийоми впливу (принципи, методи, підходи), і, щоб досягнути успіху, потрібно їх знати і вміти використати на практиці. Також в менеджменті необхідно не просто прикладати зусилля, а дійсно досягати бажаних результатів на основі визначених цілей. Оскільки організація – це перш за все люди, то управління нею повинно бути побудовано таким чином, щоб забезпечити високу продуктивність праці і задовольнити при цьому потреби працівників.

Сфера діяльності менеджерів

Для того, щоб робота в організації виконувалась на висококваліфікованому рівні, здійснюється *горизонтальний поділ праці*, тобто розбиття її на складові частини. Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції. Наприклад, класичним зразком такого поділу праці є розмежування виробничої, маркетингової і фінансової діяльності, за рахунок чого формуються структурні *підрозділи* організації. Відповідно, хтось повинен координувати процес виконання поставлених перед працівниками завдань. Цього ж можна досягти за допомогою *вертикального поділу праці*, тобто відокремлення координуючих дій від самих дій. Але у деяких організаціях обсяг управлінської діяльності внаслідок горизонтального поділу праці настільки великий, що розбивати на складові частини потрібно і його. Такий поділ може бути горизонтальним – коли головою кожного основного підрозділу назначається конкретний менеджер. Наприклад, в багатьох бізнес-організаціях є керівники виробничого, маркетингового та фінансового відділів. Як при горизонтальному поділі праці на рівні виробничих завдань, горизонтально поділену управлінську працю також необхідно координувати. Одні менеджери координують роботу інших, які, в свою чергу, також координують роботу менеджерів наступного рівня, і так до рівня менеджера, який координує діяльність безпосередніх виконавців основної діяльності організації. На основі такого розширення вертикального поділу праці утворюються рівні менеджменту.

Отже, *менеджер* – це співробітник організації, який об'єднує інших працівників навколо досягнення поставлених цілей, координує їхню діяльність і несе відповідальність за отримані результати. Іншими словами, – це професійно підготовлений керівник організації або окремого її структурного підрозділу.

Робота менеджера полягає не в тому, щоб підвищити свою особисту ефективність, а в тому, щоб допомагати іншим людям виконувати свою роботу і досягати поставлених перед ними цілей
Стівен Робінз, Мері Коултер

Рівні менеджменту

Рівень менеджменту – сукупність ланок на певному щаблі організаційної ієрархії. З точки зору видів діяльності, американський соціолог та економіст Толкотт Парсонс виділив технічний, управлінський та інституційний рівні менеджменту. *Менеджери технічного рівня*, в основному, зайняті рутинними операціями і діями, необхідними для ефективного і безперервного випуску товарів або надання послуг. *Менеджери управлінського рівня* перш за все займаються внутрішнім адмініструванням і координацією різних видів діяльності та підрозділів. *Менеджери інституційного рівня* зайняті розробкою довгострокових планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до змін і управлінням взаємодією із зовнішнім середовищем.

Але частіше використовується інший підхід до описання рівнів менеджменту: низовий, середній і вищий рівні (рисунок 1.1).

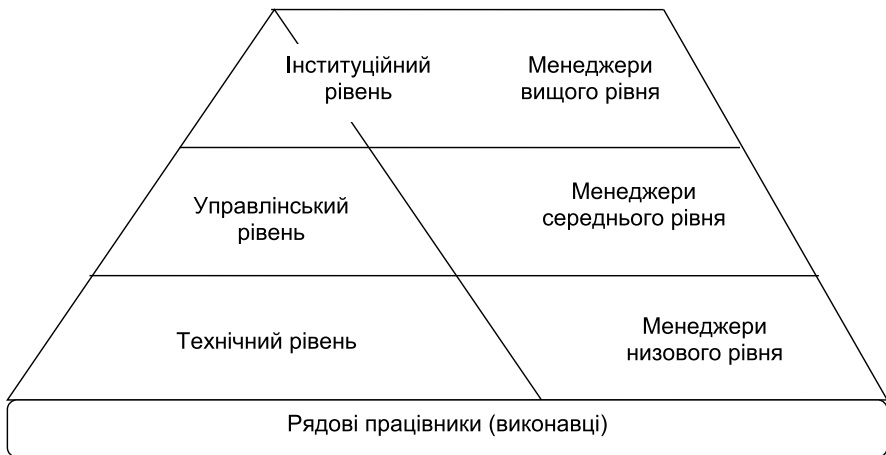


Рисунок 1.1. Підходи до описання рівнів менеджменту

Менеджери низового рівня (first-line-managers) або *операційні менеджери* відносяться до організаційного рівня, який знаходиться безпосередньо над рядовими працівниками і контролюють виконання виробничих або інших завдань, відповідають за управління

виділеними ресурсами, представляють інтереси безпосередніх працівників. Як правило, більшість людей саме з нього починає кар'єру в менеджменті. До представників даного рівня належать: майстер, бригадир, начальник виробничої дільниці, старший продавець, супервайзер.

Менеджери середнього рівня (middle-managers) координують роботу менеджерів низового рівня, але будь-яке узагальнення відносно їх діяльності зробити важко, оскільки її характер дуже варіює в різних організаціях і навіть в межах однієї організації. В деяких організаціях вони наділяються більшими повноваженнями, що робить їх роботу схожою на роботу менеджерів вищої ланки, саме вони являються невід'ємним елементом процесу прийняття рішень: виявляють проблеми, ініціюють новаторські пропозиції і відповідні дії. До представників даного рівня належать: начальник виробничого відділу, головний маркетолог, начальник фінансового відділу, начальник цеху.

Менеджери середнього рівня часто очолюють великі підрозділи організації. При цьому характер їх діяльності визначається сутністю роботи певного підрозділу. Наприклад, начальник виробництва промислової компанії в основному займається координацією і контролем діяльності менеджерів низового рівня, аналізом даних продуктивності свого підрозділу і контактами з інженерами або технологами, які розробляють нову продукцію. А менеджер із зв'язків з громадськістю цієї ж компанії основну частину часу присвячує «паперовій» роботі, читанню, бесідам і участю в різних засіданнях.

Але основне призначення середньої ланки менеджменту – слугувати буфером між вищим і низовим рівнем: готувати інформацію для рішень менеджерів вищої ланки і доносити ці рішення вже у вигляді конкретних завдань операційним менеджерам. В організаціях їх можуть називати директор департаменту, начальник виробничого відділу, головний маркетолог, начальник планово-економічного відділу, начальник цеху, директор логістичного відділу і т. п. Але у великих організаціях функціональні обов'язки менеджерів середнього рівня такі «об'ємні», що виникає необхідність поділу і їхньої частини роботи. В цьому випадку формуються, наприклад, дві ланки: верхня і низова ланки. Таким чином, в організації виокремлюються не три, а чотири основних рівня менеджменту: вищий, верхній середній, нижчий середній і низовий.

Менеджери вищого рівня (top-managers) приймають всі найважливіші для організації рішення. Крім того, саме вони як вольові особистості, найчастіше визначають «обличчя» своєї організації. До представників даного рівня належать: голова правління, президент, віце-президент, генеральний директор, заступник директора.

Праця успішних топ-менеджерів у великих організаціях цінується й оплачується дуже високо. Однак тягар такої діяльності також значний. Головна причина такого напруженого темпу і великого завантаження полягає в тому, що робота менеджера вищої ланки ніколи не має чіткого моменту завершення. Якщо торговому агенту потрібно зробити визначену кількість дзвінків, а робочому виконати норму виробітку, то моменту, коли можна вважати закінченою роботу топ-менеджера, не існує; робочий тиждень тривалістю 60-80 годин для нього не рідкість.

Завдання менеджера – узгодити дії працівників для досягнення цілей організації шляхом постановки задач, вихованням необхідних навиків і цінностей, забезпеченням можливостей професійного розвитку

Але менеджери, незалежно від ієрархічної ланки, повинні приймати рішення в межах визначених функціональних обов'язків, узгоджувати свої дії з іншими лінійними та функціональними керівниками, пропонувати способи покращення діяльності очолюваного ними структурного підрозділу, а також підвищувати власну компетентність і сприяти розвитку безпосередньо підпорядкованого їм персоналу.

Особливості роботи менеджера

Менеджмент має універсальну природу, але і свої особливості, які відокремлюють її від інших видів діяльності:

- ✓ предметом праці менеджера є люди (їхні знання, навиків, потенціал) та інформація, якою вони володіють;
- ✓ продуктом праці менеджера є інформація у вигляді рішень, документів, розпоряджень, необхідних для успішного функціонування організації;

- ✓ успіх роботи менеджера не піддається прямому вимірюванню, тобто неможливо, наприклад, безпосередньо використати оціночні показники кількості продукції, виробленої за одиницю часу. Натомість, ефективність і результативність роботи менеджера виражаються в загальних показниках керованої ним організації чи структурного підрозділу, тобто в праці інших людей;
- ✓ підвищені кваліфікаційні вимоги до менеджера, що пов'язано з творчим характером його роботи і, відповідно, вимагає постійного генерування нових знань, таланту, інтелектуального розвитку тощо;
- ✓ підвищений рівень самостійності у прийнятті рішень, оскільки менеджер не тільки виконує завдання, доведені згори, а й самостійно розробляє цілі, ознайомлює з ними підлеглих, ставить їм певні завдання;
- ✓ мобільний характер роботи менеджера, що пояснюється постійними відрядженнями, діловими зустрічами.

Таблиця 1.1. Переваги та складнощі роботи менеджера

Переваги	Складнощі
Можливість створити робоче середовище, в якому члени організації можуть реалізувати свій потенціал	Напружена праця, пов'язана з виконанням складних завдань
Можливість мислити творчо і використовувати уяву	Необхідність спілкуватися з різними людьми, стикатися зі складнощами їх характеру та проблемами
Можливість надавати підлеглим підтримку, бути їх наставником	Необхідність мотивувати підлеглих в хаотичних і невизначених умовах
Можливість працювати з різними людьми	Необхідність вміти успішно поєднувати знання, навички, амбіції і досвід різноманітних робочих груп
Можливість добиватися високого статусу в організації і в суспільстві	Успіх роботи залежить від ефективності інших людей
Можливість впливати на результати діяльності організації, допомагати іншим знаходити сенс і задоволення у роботі	Частота необхідності працювати з обмеженими ресурсами
Успішні менеджери потрібні кожній організації	Щоб стати успішним менеджером потрібно пройти випробування наполегливістю і часом

Робота менеджера в сучасному динамічному середовищі пов'язана з розв'язанням нестандартних, складних управлінських задач; вона містить в собі безліч складнощів, продиктованих її особливостями, але, в той же час, і багато переваг (таблиця 1.1).

Бути успішним менеджером – важка праця, часом невдячна, але разом з тим дуже цікава.

Ролі менеджера

Змісту діяльності менеджерів значну увагу приділив Генрі Мінцберг і зазначив, що практично кожний керівник, в залежності від посади, яку обіймає, та специфіки діяльності організації, «грає» в процесі управління певну роль, яка зводиться до набору принципів, правил, процедур поведінки, послідовності їх виконання.

Як актори мають в п'єсі ролі, які спонукають їх чинити тим чи іншим способом, менеджери займають визначену позицію голови конкретного організаційного підрозділу, що і визначає їх робочу поведінку. Індивідум може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. В підсумку актори, менеджери й інші люди виконують певні ролі, але як особистості можуть інтерпретувати їх по-різному
Генрі Мінцберг

Г. Мінцберг описав 10 ролей, які в різний час і на різних етапах організаційного і професійного розвитку «грають» менеджери всіх рівнів. Він об'єднав їх у три категорії: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень (таблиця 1.2).

На думку Г. Мінцберга, ролі не можуть бути незалежними одна від одної. Вони взаємопов'язані і направлені на досягнення загально-організаційного результату. Міжособистісні ролі визначаються повноваженнями і статусом керівника в організації, стосуються його взаємовідносин з оточуючими. Вони ж можуть зробити менеджера джерелом зосередження інформації, що дозволить йому й одночасно примусить його виконувати інформаційні ролі і стати центром обробки інформації. Виконання міжособистісних та інформаційних ролей дозволяє менеджеру «грати» роль, пов'язану з прийняттям рішень, а саме: розподіляти ресурси, згаджувати конфлікти, шукати нові можливості, вести переговори. В сукупності ці десять ролей визначають обсяг і сутність роботи менеджера в будь-якій організації.

Таблиця 1.2. Ролі менеджера

Роль	Опис ролі	Характер діяльності
<i>Міжособистісні ролі</i> відображають спосіб взаємодії менеджера як з підлеглими, так і з іншими людьми за межами організації		
Номінальний керівник	Виконує обов'язки правового, соціального, представницького характеру	Проведення зустрічей, прийом відвідувачів, підписання документів
Лідер	Відповідає за активізацію і концентрацію працівників на досягненні цілей організації; контролює і надає професійну підтримку; відповідає за підбір і підготовку кадрів	Керівництво і мотивація підлеглих; їх навчання, консультування
Зв'язкова ланка	Встановлює і підтримує зовнішні контакти організації, які сприяють її успішній діяльності, формують позитивний імідж	Офіційні зустрічі, зв'язки з громадськістю (PR)
<i>Інформаційні ролі</i> проявляються як здібність менеджера отримувати і ефективно використовувати необхідну інформацію		
Спостерігач (накопичувач)	Здійснює збір і обробку інформації, необхідної для всебічної оцінки стану організації, її зовнішнього середовища	Перегляд періодичних видань, звітів; особисті контакти з підлеглими та іншими стейкхолдерами
Розповсюджувач	Здійснює оперативне розповсюдження релевантної інформації між відповідними структурними підрозділами (членами організації)	Проведення інформативних зібрань; он-лайн засідань, телефонні дзвінки, розсилання нагадувань
Представник	Передає інформацію стосовно планів організації, дій, результатів; презентує її політику і позиції у ЗМІ	Проведення зборів правління, участь у брифінгах, прес-конференціях
<i>Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</i> відображають здатність менеджера трансформувати свої знання, навички, ресурси компанії у відповідний результат		
Підприємець	Вишукує можливості в середині організації і за її межами щодо стратегічного розвитку; здійснює відповідну проектну діяльність	Проведення аналізу для формування стратегій, розробки і впровадження проектів
Відповідальний за відсутність збоїв	Слідкує за трудовою дисципліною; корегує дії у випадках непередбачуваних ситуацій, проблем	Контроль; знаходження способів вирішення проблем, швидкий розподіл завдань
Розподілювач ресурсів	Відповідає за розподіл ресурсів, прийняття і затвердження рішень	Визначення пріоритетів; складання планів, графіків, бюджетів
Учасник переговорів	Відстоює інтереси організації чи підрозділу	Участь у переговорах щодо укладання контрактів або досягнення домовленостей

Менеджер і підприємець

Як ми вже з'ясували, менеджер у певний час «грає» роль підприємця, і саме підприємницькі навички сприяють становленню менеджера як професіонала, здатного йти на виправданий ризик. Але формально їхні функції дещо відрізняються.

Підприємець – це той, хто має власний бізнес і бере на себе ризик вкладання коштів. Ним може бути ділова людина, у безпосередньому підпорядкуванні якої нікого немає, або великий власник, який не обіймає жодної посади в організації, але є власником її акцій і може бути членом правління. Менеджер – найманий спеціаліст, який обіймає відповідно до його кваліфікації посаду в організації; в його безпосередньому підпорядкуванні знаходяться інші працівники організації.

Підприємець – ініціатор нововведень, спроможний перетворити найтривіальніші умови у багатообіцяючі можливості. Він начебто мрійник, джерело енергії, каталізатор змін у бізнесі. Його найулюбленіші фрази: «а що, якщо...», «якщо..., то тоді...». Враховуючи потребу підприємця в постійних змінах, можна сказати, що він створює навколо себе дуже багато метушні, а це, вірогідно, не зовсім до вподоби працівникам, залученим до реалізації певних інноваційних ідей, проектів.

Менеджер – прагне порядку і намагається зберегти статус-кво. Це особистість, яка володіє здібностями управлінця і налаштована прагматично. Без нього не було б ані планування, ані передбачуваності, ані організованості та злагодженості. Менеджер усуває створене підприємницькою креативністю «безладдя»; але без підприємця не було б нічого, що можна було б упорядкувати.

Синтез бачення підприємцем перспектив і прагматизм менеджера створює основу для сталого розвитку організації

Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше

менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки бажає і спроможний самотужки управляти бізнесом. Потім виникає потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління – менеджеру. Якщо ж невеликим підприємством може управляти його власник (одноосібне володіння), то з його розширенням необхідна більша кількість менеджерів, внаслідок чого підприємство набуває інших організаційно-правових форм. Великі підприємства перетворюються в корпоративні, які мають розгалужену організаційну структуру та багаторівневий менеджмент і їх очолює, як правило, не підприємець-власник, а топ-менеджер. Та це не означає, що менеджер не є підприємцем, а підприємець не може бути менеджером.

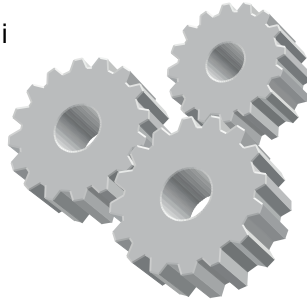
Практика менеджменту

Беззаперечним є той факт, що для забезпечення ефективності і результативності діяльності будь-якої організації потрібна злагоджена система менеджменту. Оволодіти ж майстерністю професії менеджера можна тільки за допомогою пізнання науки і мистецтва менеджменту та використання результатів навчання на власному досвіді (навчання в процесі виконання конкретних задач).

Менеджером являється той, хто заставляє знання працювати
Пітер Друкер

Професор менеджменту Генрі Мінцберг стверджує: «Майже всі задачі, поставлені перед організацією, не повинні торкатися її менеджерів напряду – це справа спеціалістів. А менеджерам дістається багато «брудної роботи» – важких проблем, непростих взаємовідносин. Саме це робить практику менеджменту «м'якою» за своєю суттю, і саме тому для її опису так часто використовують слова: досвід, інтуїція, розум і мудрість. Додайте до майстерності артистичність мистецтва і трохи науки і отримаєте працю, яку в першу чергу можна назвати практикою». Практичний менеджмент формується всередині так званого трикутника, сторонами якого є наука, мистецтво і майстерність (рисунок 1.2).

Наука
(аналіз, систематичні
спостереження)



Мистецтво
(бачення, творчі
прагнення)

Майстерність
(досвід, навчання на
практиці)

Рисунок 1.2. Менеджмент як практика

Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між елементами організації, виявляє умови, за яких спільна праця людей буде більш ефективною і результативною. Науковим підґрунтям менеджменту є накопичені практикою людської цивілізації і систематизовані знання про управління; вони представлені у вигляді концепцій, підходів, принципів, функцій, методів менеджменту. І менеджер, який систематично аналізує «знання», швидше орієнтується у вирі фактів і явищ, приймаючи конструктивні управлінські рішення.

Менеджмент не дає універсальних рецептів.

Особливість вивчення менеджменту полягає в тому, що центром уваги є не пошук правильних відповідей, а розвиток уміння розв'язувати проблеми

Але сучасний менеджмент – це безліч можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Складність пізнання менеджменту полягає в тому, що підходи, розроблені однією фірмою, які добре себе зарекомендували, можуть виявитися не тільки неефективними, а й навіть шкідливими для іншої. Тому *менеджмент як мистецтво* робить акцент не на стандартних прийомах (які теж треба знати), а на вмінні менеджера швидко і правильно оцінити реальну ситуацію, конструктивно застосувати набуті знання, забезпечуючи результативність та ефективність роботи організації.

Крім того, в менеджменті є те, що не піддається кількісному аналізу, наприклад, вміння контактувати з людьми та вирішувати конфліктні ситуації, враховувати здібності і психологічні особливості людини при делегуванні повноважень.

Вивчивши теорію, менеджер застосовує її положення з огляду на власні «смаки», здібності та можливості

Як ми вже з'ясували, менеджера від рядових працівників відрізняє те, що він координує і об'єднує роботу інших людей і його завдання полягає в тому, щоб діяльність організації була максимально ефективною і результативною, принаймні, саме на це повинні менеджери надихати співробітників (рисунок 1.3).

Показник ефективності відображає співвідношення між ресурсами та обсягом виробництва і, оскільки менеджери мають справу з обмеженими ресурсами, вони повинні прагнути використовувати їх якомога ефективніше.

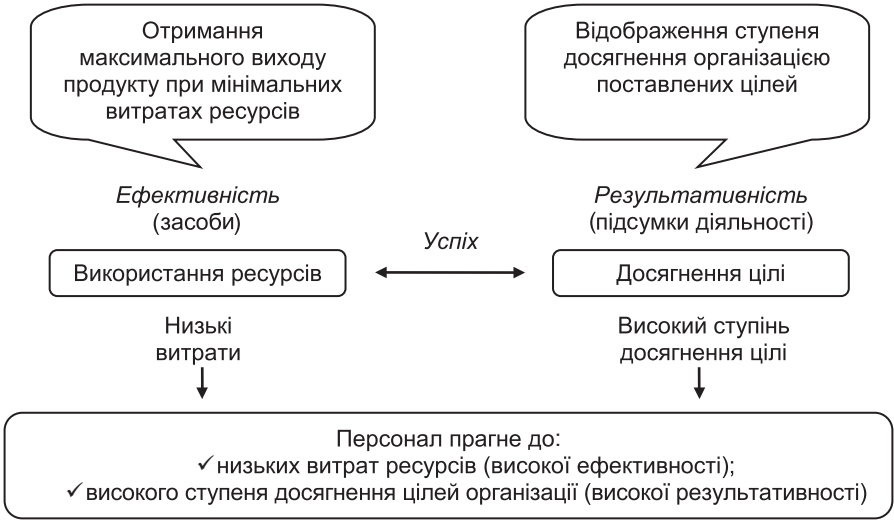


Рисунок 1.3. Ефективність і результативність у практиці менеджменту

З цієї точки зору ефективність часто визначається як вміння «робити все, як потрібно», тобто приймати такі рішення, при яких ресурси не витрачаються даремно. Проте ефективність – необхідна, але недостатня умова успішної роботи організації. Менеджери також повинні прагнути того, щоб під час управлінської діяльності були досягнуті цілі організації, тобто до результативності, яку часто описують як вміння «робити так, як треба». Таким чином, якщо ефективність має відношення до засобів досягнення цілей, то результативність пов'язана із кінцевим досягненням організаційних цілей. В успішній організації висока ефективність і результативність, як правило, йдуть, як кажуть, «пліч-о-пліч». Слабкий менеджмент зазвичай призводить до низької ефективності і результативності або до результативності, досягнутої за рахунок ефективності.

Менеджмент – це мистецтво досягнення цілей в умовах обмеженості ресурсів

Террі Гібсон

Також успіх менеджера залежить і від інших факторів, які об'єднанні у так званій «формулі управлінського успіху» (management success): $MS = A \times M \times O$, де *A* (ability) – *здібності* до поєднання теорії, мистецтва і майстерності менеджменту; *M* (motivation) – *мотивація* до кар'єрного зростання; *O* (opportunities) – *можливості* реалізувати професійні задуми.

Навички та здібності успішного менеджера

Робота менеджера різноманітна і досить складна. Для виконання обов'язків він повинен мати певні здібності та володіти відповідними навичками. Американський професор менеджменту Річард Дафт об'єднав навички менеджера у три категорії: концептуальні, людські, технічні (рисунок 1.4), ступінь необхідності яких варіює в залежності від рівня менеджменту в ієрархії організації. Але неможливо оцінити важливість наявності у всіх менеджерів людських навичків.

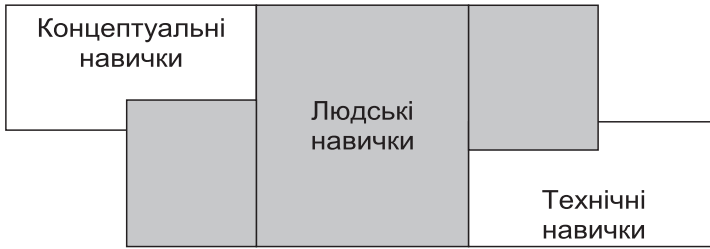


Рисунок 1.4. Базові навички, необхідні менеджеру

Концептуальні навички – когнітивні (пізнавальні) здібності менеджера сприймати організацію як єдине ціле і в той же час чітко виділяти взаємозв'язки її частин. До таких навичок відносять абстрактне мислення менеджера, його вміння систематизувати отриману інформацію, здатність до планування. Менеджер повинен чітко бачити роль кожного структурного підрозділу в організації, позиції фірми в галузі, діловій та соціальній сфері. А це передбачає і здатність індивіда до *стратегічного мислення*, тобто оцінки довгострокових перспектив організації. Концептуальні навички необхідні всім менеджерам, але особливе значення вони мають для керівників вищої ланки управління, які повинні вміти «схопити» суть кожної ситуації, що виникає, виділяти найважливіші її фактори і передбачати подальший розвиток подій.

Людські навички – здібність менеджера до роботи з людьми і за допомогою людей, вміння працювати в команді: мотивувати працівників, сприяти їх діяльності, подавати приклад, розв'язувати конфлікти. Менеджер з розвинутими людськими навичками здатен отримати від підлеглих кращих результатів, надихати їх ентузіазмом, викликати довіру.

Технічні навички – спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання робочих задач, тобто навички використання методів, технологій, обладнання, які необхідні при виконанні конкретних функцій, наприклад, дослідження і розробки, виробництва, збуту. Найбільш важливу роль технічні навички відіграють на найнижчих організаційних рівнях, але менеджер-професіонал повинен мати досвід у сфері, у якій спеціалізується його організація (або структурний підрозділ).

Те, що повинен вміти робити менеджер, можна вивчити. Але є одна риса, яку не можна придбати, але без якої неможливий підхід до роботи. Це не геніальність, а цілісність характеру
Пітер Друкер

В свою чергу британські спеціалісти з менеджменту Майк Вудкок и Дейв Френсіс визначили одинадцять навичків і здібностей, якими повинен володіти успішний менеджер:

- ✓ здатність керувати собою;
- ✓ розумні особисті цінності;
- ✓ чіткі особисті цілі;
- ✓ акцент на постійне особисте зростання;
- ✓ здатність вирішувати проблеми;
- ✓ винахідливість і здібність до інновацій;
- ✓ висока здатність впливати на оточуючих;
- ✓ знання сучасних управлінських підходів;
- ✓ здатність керувати;
- ✓ уміння навчати і розвивати підлеглих;
- ✓ здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Менеджер працює з особливим ресурсом – людьми, тому окрім специфічних навичків, він повинен опанувати навичками роботи з персоналом організації.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. В чому полягає суть менеджменту?
2. Що таке горизонтальний і вертикальний поділи праці в організації?
3. Опишіть три основних рівні менеджменту.
4. Хто такі менеджери? Особливості роботи менеджера.
5. Опишіть переваги та складності роботи менеджера.
6. Опишіть зміст діяльності менеджерів за допомогою ролей, запропонованих Г. Мінцбергом.
7. Що спільного і яка відмінність між менеджером та підприємцем?

8. Які ознаки характеризують менеджмент як науку? В чому виявляється мистецтво і майстерність менеджменту?
9. Яка різниця між результативністю та ефективністю менеджменту?
10. Чому здібності, мотивація і можливості є важливими передумовами успішності менеджера?
11. Охарактеризуйте навички менеджера, запропоновані Р. Дафтом.

Поглиблення набутих знань

1. Наведіть приклади підприємців, менеджерів і успішних організацій.
2. Опишіть менеджера-професіонала як дипломата, лідера, вихователя, організатора, новатора і просто людини.
3. Компетенції сучасного менеджера на основі моделі «20 граней» британської компанії A&DS.
4. Організаційно-індивідуальні передумови успішного менеджера: психологічний портрет особистості.
5. «Ідеальний» менеджер за І. Адізесом.

Хронологія розвитку науки менеджмент

Ділова активність, підприємництво, управління виникли одночасно з людським суспільством. В історії завжди були видатні політичні діячі, промисловці, купці, господарі, в діяльності яких досі можна знаходити приклади успішного ведення справ і керівництва. Але приблизно до другої чверті XIX століття у підприємницьких колах питання необхідності менеджменту (в сучасному розумінні цього слова) не були актуальними, оскільки у більшості переважало бажання заробити якомога більше грошей і отримати завдяки цьому вплив у суспільстві, політиці. Підтвердженням цього служить не підтриманий ніким підхід до мотивації праці, використаний наприкінці XVIII ст. Робертом Оуеном. Він стверджував, що досягнути кращих результатів в організації можна завдяки управлінню іншими людьми. Він забезпечував робочих гарним житлом, покращував умови праці, розробляв системи справедливої оцінки результатів праці й додатково платив за продуктивність. Підприємці, бажаючи побачити цей «соціальний експеримент», їхали на його фабрику по виробництву текстилю в шотландське містечко Нью-Ланарке звідусіль. Але попри те, що вона була на рідкість високоприбутковою, бізнесмени того часу так і не використали підхід Р. Оуена у своїй діяльності, а процес управління фабриками продовжував носити безсистемний характер.

Розуміння ж того, що менеджмент все ж таки здатний зробити серйозний вклад у розвиток і успіх організацій, з'явилося наприкінці XIX століття у США; саме тому ця країна і вважається батьківщиною сучасного менеджменту. Це пояснюється декількома факторами. По-перше, на той час США були практично єдиною країною, в якій компетентність і знання привілюювали над походженням людини, її соціальним статусом. І мільйони європейців, прагнучи кращого життя, емігрували до Америки і сформували в ній величезний ринок працелюбних робітників. Крім того, в США активно реалізовувалась ідея освіти для всіх бажаючих. Це сприяло збільшенню кількості людей, інтелектуально підготовлених до виконання різних ролей у бізнесі, в тому числі й управлінських.

По-друге, будівництво трансконтинентальних залізнично-дорожніх сполучень, поява низки винаходів, виникнення нових галузей промисловості і швидкий розвиток виробництва у багатьох із них перетворило США у світового ринкового лідера. Ці та інші фактори обумовили появу великих компаній і, по суті, їх власники не спроможні були самотужки забезпечувати успіх підприємницької діяльності. Тому природно виникла необхідність передачі повноважень щодо управління підприємством спеціально підготовленим людям – менеджерам. І менеджер, і підприємець займаються, по суті, одним і тим же бізнесом, зміст і форми їх праці фактично однакові; різниця у відповідальності: підприємець відповідає за свої гроші і майно, менеджер – найманий спеціаліст.

Так виникла низка шкіл та підходів до менеджменту (рисунки 2.1), концепції яких, в тій чи іншій мірі, використовують сучасні організації.

Початковий етап осмисленого формування менеджменту пов'язують з черговим засіданням Американського товариства інженерів-механіків у 1886 р., на якому виступив Генрі Таун, президент компанії «Yale & Towne Manufacturing Co» з доповіддю на тему «Інженер як економіст». Основною її думкою було те, що інженерів повинна цікавити не лише технічна ефективність: підрахунок витрат, доходів і прибутку. Управління ж трудовими процесами було проголошено таким самим мистецтвом, як і технічне конструювання.

Одним із слухачів доповіді був Ф. Тейлор, який, починаючи з 1885 р. як член Американського товариства інженерів-механіків, підтримував організацію руху за наукові методи управління виробництвом.

Розвиток науки менеджмент обумовлений поступовістю розвитку таких наук як математика, психологія, соціологія, тобто нових знань, які завжди були поживним ґрунтом для розвитку наукових уявлень про менеджмент

Школа (підходи) / найбільш відомі представники	Період						Сьогоден- ня (XXI ст.)
	... 1886	1920	1930	1940	1950	1960	
<i>Школа наукового управління</i> / Ф.У. Тейлор, Ф. і Л. Гілбрет, Г. Гант, Г. Форд, Г. Емерсон та ін.	—————→						
<i>Адміністративна школа</i> / А. Файоль, Л. Урвік та ін.	—————→						
<i>Школа людських стосунків</i> / Е. Мейо, М. Фоллет, А. Маслоу та ін.	—————→						Паралельно формується концепція раціональної бюрократії / М. Вебер
<i>Біхевіористська школа</i> / Д. Уотсон, Х. Мюнстерберг, Ч. Барнард, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор та ін.	-----→						
<i>Процесний підхід</i>	—————→						
<i>Системний підхід</i>	—————→						
<i>Кількісний підхід</i>	—————→						
<i>Ситуаційний підхід</i>	—————→						

Суцільна лінія свідчить про активне використання підходу на відповідному відрізку часу, пунктирна – не про повне, а вибіркове використання поглядів

Рисунок 2.1. Хронологія розвитку науки менеджмент

Наукові школи менеджменту

Школа – неформальне наукове об’єднання однодумців, які досліджують важливі для суспільства питання і представляють отримані результати у вигляді певних концепцій, принципів, ме-

тоді. Прихильники певних наукових шкіл менеджменту вважали, що їм вдалося знайти «ключ» до успішного управління. Кожна теорія зробила свій внесок у становлення сучасного менеджменту.

Школа наукового управління

Засновник школи наукового управління Фредерік Тейлор вважав, що підвищити ефективність виробництва в організації і, відповідно, добробут кожного окремого працівника, можливо шляхом підвищення їх продуктивності, а для цього потрібне встановлення жорстких норм праці. Саме тому Ф. Тейлор стверджував, що найголовнішою задачею менеджерів являється визначення найкращих способів виконання робіт для всіх робочих місць, а також розробка стандартів, яких робочі повинні обов'язково дотримуватися при виконанні завдань. Потім менеджери повинні для кожної спроектованої і забезпеченої відповідними інструментами роботи підібрати виконавців, які б за фізичними та інтелектуальними характеристиками якнайкраще відповідали їй. Виконавців потрібно навчити заздалегідь спроектованим трудовим методам, прийомам і процедурам. Також Ф. Тейлор наголошував на необхідності преміювання робітників за їх вищу продуктивність і використання штрафів для тих, хто не виконує план.

Головною задачею управління підприємством повинно бути забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним благоустроєм для кожного працівника...

Фредерік Тейлор

Крім того Ф. Тейлор і його однодумці пропонували відокремити процес обдумування і проектування робіт від фактичного їх виконання. Іншими словами, вони стверджували, що управління повинне представляти собою окрему спеціальність. «Очевидно, – відзначав Ф. Тейлор, – людина одного типу спочатку повинна скласти план роботи, а людина зовсім іншого типу повинна виконати його». Для того часу це було новим і незвичайним, оскільки робітники самі проектували свій трудовий процес. Ф. Тейлор зробив свого роду «інтелектуальну революцію» трактуванням про-

мислового менеджменту як сумісної діяльності керуючих і робітників, заснованої на спільності взаємних інтересів.

Головні свої ідеї Ф. Тейлор сформулював у вигляді *принципів наукового управління*:

- ✓ абсолютне дотримання розроблених на наукових підставах стандартів і правил;
- ✓ підбір, підготовка і розстановка працівників на ті робочі місця і завдання, на яких вони принесуть найбільшу користь;
- ✓ оплата за результатами (менші результати – невелика оплата, більші результати – вища оплата);
- ✓ залучення функціональних менеджерів, які забезпечують виконання робіт і їх контроль за спеціалізованими напрямками.

Генрі Гант як представник школи наукового управління, є автором найвідомішого управлінського інструменту – діаграми Ганта, яка представляє собою розподіл комплексу взаємопов'язаних завдань за часовими періодами. Завдяки їй у керівництва з'явився наочний засіб планування із зазначенням чітких строків виконання різних етапів робіт.

Крім того, він популяризував використання преміальної і почасової системи оплати праці: працівники повинні отримувати премію як додаток до регулярної заробітної плати при виконанні денного плану (якщо план не виконано, фіксований оклад за ними все одно зберігається); встановлення почасової оплати плюс відсоток за заощаджений час, якщо робота була виконана вчасно або швидше; виплачування премії бригадиру, якщо план якісно виконує вся бригада (одна із перших спроб винагороджувати керівника за навчання підлеглих).

Не залишив поза увагою Г. Гант і питання соціальної відповідальності бізнесу і стверджував, що організації мають зобов'язання перед суспільством і повинні робити свій внесок у його благополуччя.

Питання людського фактору є одним із важливих питань менеджменту

Генрі Гант

Френк і Ліліан Гілбрет, підтримуючи основні ідеї наукового управління, займались питанням пошуку оптимальних способів

збільшення обсягу випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, які витрачаються на їх виробництво. Подружжя вивчало працю робітників, використовуючи кінокамеру і мікрохронометр, що давало їм можливість точно визначити час, який витрачає робітник на кожний рух. За допомогою стоп-кадрів Гілбретам вдалося виявити і описати 17 рухів кисті руки, які вони назвали терблігами (прізвище Гілбрет, якщо прочитати його навпаки). Так, в трудовому прийомі по кладці однієї цеглини (Френк в молодості був каменярем) вони скоротили число рухів з 18 до 4, збільшивши тим самим продуктивність праці каменяра на 50%.

Методологія вивчення трудових процесів, запропонована подружжям Гілбрет, з наступною раціоналізацією виконання цих процедур використовується до цих пір при мікроелементному нормуванні праці. Крім того, Л. Гілбрет, яка пережила свого чоловіка на 48 років, вважала, що успішне управління базується на людині, а не на роботі, і тому науковий менеджмент представляє собою засоби, які дозволяють максимально використовувати можливості й зусилля людини. Саме тому в 60-х роках ХХ ст. «перша леді менеджменту» почала займатися питаннями організаційної психології і управління персоналом (їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою).

Генрі Форд поділяв ідеї наукового управління Ф. Тейлора і вперше почав використовувати промисловий конвеєр, який після певних оптимізаційних процесів забезпечував можливість скорочення часу складання автомобіля моделі «Ford T» з 12 до 2-х годин. Він одним із перших реалізував на практиці ідею «капіталізму добробуту», спрямовану на покращення умов життя робітників і скорочення плинності кадрів: вдвічі збільшив заробітну плату робітників, встановив скорочений робочий тиждень (спочатку 6 днів, а потім 5 днів по 8 годин).

Адміністративна (класична) школа

Основоположником адміністративної школи вважається Анрі Файоль. В той час, коли Ф. Тейлор цікавився менеджментом технічного (операційного) рівня, увага А. Файоля була направлена на діяльність менеджерів всіх рівнів. «Менеджмент, – зазначав він, –

грає дуже важливу роль в управлінні будь-якою організацією: маленькою і великою, в сфері промисловості, торгівлі, політиці, релігії та інших сферах суспільства». Крім того, він стверджував, що будь-яка підприємницька діяльність характеризується шістьма сферами, які на постійній основі мають місце в організації. Це:

- ✓ технічна діяльність (проекування, виробництво, експлуатація);
- ✓ комерційна діяльність (покупка, продаж, обмін);
- ✓ фінансова діяльність (оптимальне використання капіталу);
- ✓ забезпечення безпеки (захист власності та працівників);
- ✓ звітна діяльність (інвентаризація, калькуляція витрат, звітність);
- ✓ адміністративна діяльність (виконання функцій управління).

А. Файоль виділив наступні функції: передбачувати, організувати, координувати, розпоряджатися, координувати, контролювати. І, оскільки він розглядав управління як безперервний процес, що складається із декількох функцій, послідовники А. Файоля стали називати його концепцію і свої доповнення процесним підходом.

Крім того, А. Файоль також сформулював 14 принципів менеджменту:

- ✓ *поділ праці* – посилення спеціалізації робіт за рахунок скорочення кількості цілей, на які має спрямовувати свою увагу і зусилля працівник, що призведе до підвищення кваліфікації виконавців робіт і, відповідно, до росту обсягів виробництва і якості продукції;
- ✓ *повноваження і відповідальність* – кожному працюючому мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи;
- ✓ *дисципліна* – працівники повинні підкорятися і поважати правила, на основі яких працює їх організація, в іншому випадку менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників трудової дисципліни;
- ✓ *єдиначальність* – працівник отримує вказівки і звітує лише перед одним безпосереднім начальником, що забезпечує ієрархію управління;
- ✓ *єдність дій* – кожна група, що об'єднана однією сферою діяльності та одними цілями, повинна діяти за єдиним планом і мати одного керівника.

- ✓ *підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним* – інтереси окремого працівника або групи працівників не повинні привілеювати над інтересами організації в цілому;
- ✓ *винагорода персоналу* – справедлива винагорода за якісне виконання завдань;
- ✓ *централізація і децентралізація* – забезпечення, в залежності від тих чи інших умов, оптимальної пропорційності між концентрацією влади керівником при прийнятті рішень «в своїх руках» і ступенем залучення до даного процесу підлеглих;
- ✓ *скалярний ланцюг* – нерозривний ланцюг команд, по якому передаються всі розпорядження та здійснюються комунікації між всіма рівнями ієрархії (ланцюг керівників). Відмова від такої ієрархії без потреби буде помилкою, але ще більшою помилкою буде її підтримка у випадку, якщо це явно шкодить організації;
- ✓ *порядок* – люди і матеріали повинні знаходитись в потрібному місці в потрібний час (місце для всього і все на своєму місці);
- ✓ *справедливість* – менеджер повинен бути однаково привітним і справедливим до всіх свої підлеглих;
- ✓ *стабільність персоналу* – успішність організації можлива лише при наявності стабільних управлінських кадрів. Менш талановитий, але постійно працюючий керівник краще талановитого менеджера, який не цінює своє робоче місце;
- ✓ *ініціатива* – заохочення ініціативи (захопленості) працівників, що є джерелом сили та енергії організації;
- ✓ *командний дух* – побудова гармонійних відносин серед працівників підприємства.

Подані принципи не втратили своєї актуальності у сьогоденні; завдання менеджера – вміло їх використовувати.

Потрібен справжній талант, щоб координувати зусилля, заохочувати захопленість, використовувати можливості кожного працівника і винагороджувати за заслугами без культивування можливої заздрості і порушення гармонійних відносин

Анрі Файоль

Концепція раціональної бюрократії

Паралельно з розвитком ідей представників школи наукового управління та адміністративної школи, відбувалось становлення широковідомої форми управління, як бюрократія. Вона розроблена німецьким вченим Максом Вебером, який підкреслював, що управління організацією повинно базуватись на раціональній основі, тобто мають бути наявними єдині правила та бюрократичні процедури, які забезпечують стандартні методи взаємодії з працівниками; з кожним поводяться однаково і кожний знає, що йому потрібно робити. Концепція бюрократії по Веберу не відноситься до реальних організацій, вона була запропонована як деяка нормативна модель, ідеал, до якого організації повинні прагнути. І на той час, такий підхід до управління дозволив багатьом організаціям досягти високої ефективності, оскільки саме раціоналізація забезпечує розробку формальних правил менеджменту, без яких в організаціях панував би хаос.

Посадові особи не є власниками своїх посад;
посади – власність організації

Макс Вебер

Сутність раціональної бюрократії зводиться до певних характеристик:

- ✓ *чіткий розподіл праці*. Кожний член організації спеціалізується на виконанні певної роботи (завдань), що веде до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ✓ *посадова ієрархія влади*. Обсяг влади окремої посадової особи чітко визначається: кожна така особа має виконувати розпорядження безпосередньо вищої посадової особи і має право віддавати розпорядження тільки своїм безпосереднім підлеглим. Крім того, посадові особи відповідають перед керівництвом не тільки за свої дії і рішення, але й за дії і рішення своїх підлеглих;
- ✓ *взаємоузгоджені правила та інструкції* забезпечують координацію виконання завдань незалежно від змін у складі персоналу, визначають відповідальність посадових осіб та відносини між ними. Правила однаково стосуються всіх працівників;

- ✓ *кваліфікація і компетентність персоналу.* Всі посади потребують відповідних кваліфікованих осіб і заповнюються на підставах компетенції кандидатів, а не на будь-чиїх особистих судженнях. Компетенція визначається сертифікацією (наприклад, навчальним ступенем) та через іспити або тестування у самій організації;
- ✓ *гарантії зайнятості і кар'єрного росту.* Після випробувального терміну призначені посадові особи набувають гарантії зайнятості і захисту від безпідставних (деспотичних) звільнень; працівників забезпечують усім необхідним для виконання функціональних обов'язків; підвищення в ієрархії здійснюється залежно від віку або за заслугами чи з урахуванням того й іншого;
- ✓ *емоційна нейтральність і безособовість відносин* співробітників на всіх рівнях організації;
- ✓ *формальна письмова комунікація.* Адміністративні рішення, правила, інструкції, дії, результати занотовуються документально і зберігаються в архіві.

Школа людських стосунків

Представники школи наукового управління й адміністративної школи значення людського фактору в життєдіяльності організації пов'язували тільки з матеріальним заохоченням і встановленням формальних функціональних відносин. Але Елтон Мейо звернув увагу, що чітко розроблені робочі завдання й адекватна оплата праці не завжди сприяли підвищенню продуктивності. Це підштовхнуло його в 1924 р. з групою однодумців приступити до проведення ряду експериментів на заводі «Western Electric Company Works» у Хоторні (штат Іллінойс).

Найрезультативнішим із них був експеримент, який проводився на базі цеху з укомплектування телефонних реле. Групу із шести жінок для забезпечення чистоти експерименту помістили в окрему кімнату, ізолювали від інших працівниць цеху, в якому нараховувалось біля 100 людей. Вони більше спілкувалися одна з одною, ніж інші, і в результаті налагодили тісні взаємовідносини. Крім того, на протязі п'яти років у цій групі проводили декілька змін, які дали

позитивні результати. Наприклад, коли були введені додаткові перерви, продуктивність праці збільшилась, що дослідники пояснили меншою втомлюваністю робітниць; скоротили робочий день і робочий тиждень експериментальної групи – її продуктивність продовжувала рости. Але коли група повернулась до попередніх умов праці (до сорокагодинного шестиденного робочого тижня без прогресивної оплати праці, без пауз на відпочинок і оновлення сил), їхня продуктивність не знизилась. Виникло питання: в чому ж полягає істинна причина постійного росту продуктивності праці в цій групі? Дослідження привели до висновку, який в подальшому неодноразово був підтверджений на практиці, що робітниці в кінцевому підсумку створили єдиний соціальний організм, тобто в групі вони, по суті, сформували свої норми виробничої поведінки, систему цінностей і т. п. І тоді праця для них стала джерелом не просто доходу, але й радості спілкування, формою самовираження. Відповідно, сили, які виникли в середині групи в процесі міжособистісних стосунків, переважали зусилля менеджерів. Зроблені заміри свідчили, що інколи окремі робітниці реагували більше на тиск своїх подруг, ніж на розпорядження і стимули зі сторони адміністрації. Так відбулось відкриття феномену неформальної групи.

Неформальні відносини в процесі виробництва, як виявили Е. Мейо і його однодумці, являють собою потужну організаційну силу, яка спроможна як протидіяти розпорядженням менеджерів, так і сприяти реалізації їх вказівок в трудовому житті групи. Тому менеджери повинні навчитися управляти крім всього іншого й неформальними відносинами своїх підлеглих. Вони повинні не стільки примушувати їх до виконання своїх службових обов'язків, скільки співпрацювати з ними, вміло й грамотно направляючи на досягнення цілей організації. Це сприятиме становленню соціальної стійкості організації, суть якої полягає в тому, що працівники, співпрацюючи один з одним і з менеджером по досягненню загальних цілей, повинні отримувати й особисте задоволення від спілкування та виконуваної ними роботи.

Серед однодумців Е. Мейо і учасників «хоторнського експерименту» була менеджер-практик Мері Фоллет. У своїй дослідницькій діяльності вона особливу увагу приділяла аналізу динаміки групових процесів: спільній діяльності людей, спрямованій на ро-

зроблення і реалізацію планів; вияву ініціативи індивідів, їх уміння приймати і втілювати у життя рішення; використання потенціалу всіх працівників; дослідження конфліктів у групах. М. Фоллет не підтримувала представників наукового управління у питанні жорсткого розподілу праці, оскільки вважала, що виконання робітником в умовах сурового контролю монотонних, часто повторюваних завдань знецінює творче начало особистості. Тому керівники повинні надавати їм шанс для розвитку і вияву власних вмінь.

Біхевіористська (поведінкова) школа

Завдяки розвитку психології, а пізніше й соціоніки, відбулось вдосконалення методик дослідження поведінки працівників, що зумовило появу відгалуження від школи людських стосунків, яке отримало назву «біхевіоризм» (від англ. слова «behavior» – поведінка). Це школа психології, яка розглядала поведінку людини як результат попереднього впливу зовнішнього середовища. Основоположником біхевіоризму вважають американського психолога Джона Уотсона, оскільки саме він у 1913 році під час читання лекції «Психологія з точки зору біхевіориста» вперше обґрунтував доцільність проведення психологічних досліджень з метою передбачення реакції людини і визначення природи стимулу, що використовується. Адаптуючи дану ідею до управлінської діяльності, прихильники біхевіоризму вивчали різні сторони соціальної взаємодії, моделі влади, організаційну структуру, комунікації, лідерство, якість трудового життя; крім того, саме вони обґрунтували те, що вагомий вплив на продуктивність праці мають не лише економічні, але й внутрішні стимули до дій. Основна ціль біхевіористської концепції – допомогти працівникам визначити свій потенціал, а керівникам – підвищити ефективність організації за рахунок використання і розвитку людського фактору.

Визнання ж людського фактору як первісного в успіху організації відбулося ще наприкінці XVIII ст. Р. Оуеном, підтримали дану ідею на початку XX ст. Х. Мюнстерберг, М. П. Фоллет, Ч. Барнанд та інші науковці-практики; актуальною вона залишається і в сьогоденні.

Роберт Оуен:

- ✓ запропонував теорію ідеального робочого місця;
- ✓ вважав що кошти, витрачені на покращення умов праці, один із найбільш ефективних типів вкладень.

Хьюго Мюнстерберг:

- ✓ запропонував використовувати психологічні тести при відборі працівників, визначенні їхньої професійної придатності;
- ✓ вважав, що навчання працівників – ефективний спосіб їх мотивації.

Мері Паркер Фоллет:

- ✓ вважала, що для успішного менеджменту необхідно досліджувати поведінку працівників та інші психологічні аспекти взаємовідносин персоналу;
- ✓ запропонувала ідею побудови організації на принципах етики;
- ✓ висунула ідею участі працівників в управлінні організацією на основі їхньої функціональної компетенції.

Честер Барнард:

- ✓ запропонував ідею управління організацією через неформальні групи та взаємовідносини;
- ✓ вважав, що організація повинна мати здатність відповідати цілям працівників і тим самим забезпечувати свою ефективність;
- ✓ особливу увагу приділяв комунікаційним зв'язкам в організації.

Американський професор управління бізнесом Реймонд Майлс у своїй книзі «Теорії менеджменту: наслідки для організаційної поведінки та розвитку», досліджуючи організаційну поведінку, сформулював наступні *постулати успішного менеджменту*:

- ✓ більшість людей хочуть, щоб їх не лише любили, поважали, але й щоб їм давали можливість брати участь у здійсненні гідних цілей;
- ✓ обов'язком менеджера є створення таких умов роботи, при яких підлеглі можуть спрямовувати всі свої таланти на досягнення цілей організації. При цьому він повинен прагнути до розкриття та використання на практиці всіх своїх творчих здібностей;
- ✓ менеджер повинен забезпечити участь персоналу у вирішенні як важливих, так і поточних питань. Чим важливішим є рішен-

ня, тим більш енергійними повинні бути спроби залучити підлеглих до його прийняття;

- ✓ з використанням менеджером досвіду, знань та творчих здібностей своїх підлеглих, підвищуватимуться якість рішень і роботи;
- ✓ менеджер повинен безперервно прагнути до того, щоб підлеглі використовували самоконтроль та прагнули до визначення напрямів своєї діяльності в міру розвитку та вияву своїх знань та здібностей;
- ✓ задоволення персоналу роботою призводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Сучасні підходи до менеджменту

Менеджмент розвивається відповідно до законів і закономірностей розвитку суспільства та економіки, а в практичній площині реалізовується під впливом тенденцій, реалій сьогодення.

Особливостями сучасного бізнесового простору є:

- ✓ короткий строк життя продукції;
- ✓ пропозиція перевищує попит – підвищується значення сервісу;
- ✓ значна роль інформації (про конкурентів, про використання капіталу тощо);
- ✓ «рівність» конкурентів;
- ✓ зростання значущості інтелектуального і креативного капіталу організації;
- ✓ висока швидкість змін внутрішніх і зовнішніх умов;
- ✓ індивідуальний підхід до кожного клієнта та інше.

Зростання зв'язку між всіма аспектами діяльності організації (виробничої, фінансової, маркетингової, соціальної та інших), а також розширення та ускладнення внутрішніх і зовнішніх стосунків призвело до формування так званих сучасних підходів до менеджменту.

Процесний підхід

Концепція процесного підходу була запропонована А. Файо-лем, який вперше виділив і описав п'ять функцій управління: пла-

нування, організація, керівництво, координація і контроль. Інші теоретики залишили свої «переліки» функцій. Наприклад, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі у своїй книзі «Основи менеджменту» запропонували об'єднати основні види управлінської діяльності у чотири первинні функції: планування, організація, мотивація, контроль (рисунок 2.2); керівництво (лідерство) вони розглядають як самостійну діяльність, пов'язану з впливом на окремих працівників і групи щодо досягнення ними цілей організації.



Рисунок 2.2. Процес менеджменту як послідовність функцій

Але крім загальних функцій, які є невід'ємним атрибутом роботи менеджерів будь-якого ієрархічного рівня або виду діяльності, виділяють також конкретні, спеціалізовані функції, які певною мірою визначаються сферою організаційного впливу.

Менеджмент вважається процесом, оскільки робота по досягненню цілей організації за допомогою інших людей – не одноразова дія, а серія безперервних, взаємопов'язаних дій, які називаються функціями.

Системний підхід

Автором системного підходу до менеджменту вважають Честера Барнарда, оскільки саме він вперше розглянув організацію як соціальну систему. В основі сучасного розуміння даного підходу лежить концепція, що організація – це система, кожен з елементів якої, хоч і має свої обмежені цілі та функції, але при цьому безпосередньо пов'язаний з іншими елементами. Зважаючи на це, управлінські рішення не просто функціонально витікають одне з одного, на що робить акцент процесний підхід, а всі без винятку впливають одне на одне. Прийняті менеджером рішення в одній організаційній сфері обов'язково вплинуть на інші і, навпаки, – це називається властивістю взаємозалежності елементів систем. Наприклад, незалежно від того, наскільки ефективно працює виробничий відділ організації, якщо відділ маркетингу не спрогнозує зміну смаків споживачів і не повідомить про це своєчасно відділ по розробці нової продукції, це негативно відобразиться на показниках роботи компанії; якщо відділ закупок вчасно не закупить матеріали в необхідній кількості та необхідної якості, виробничий відділ не зможе ефективно виконувати свою роботу. Тому, кожен менеджер, приймаючи рішення, повинен пам'ятати про їх наслідки для цілої системи. Крім того, на їх діяльність впливають різноманітні чинники, що ще більше ускладнює управлінський процес. Наприклад, жодна організація не зможе існувати, якщо вона не підтримує зв'язки з постачальниками, не аналізує потреби споживачів чи дії конкурентів, не виконує урядові постанови, тобто ігнорує зовнішні фактори, від яких залежить успіх компанії. Отже, організація – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують трансформацію ресурсів у певний результат в умовах динамічного впливу зовнішніх факторів її середовища. Відповідно і процес менеджменту потрібно розглядати з системної точки зору (рисунок 2.3).

В контексті системного підходу задача менеджера полягає, по-перше, у забезпеченні взаємодії всіх частин організації для досягнення поставлених цілей, а по-друге, – у здійсненні безперервного моніторингу середовища, в якому знаходиться організація, з метою адаптації до змін і виявлення нових ресурсних можливостей.

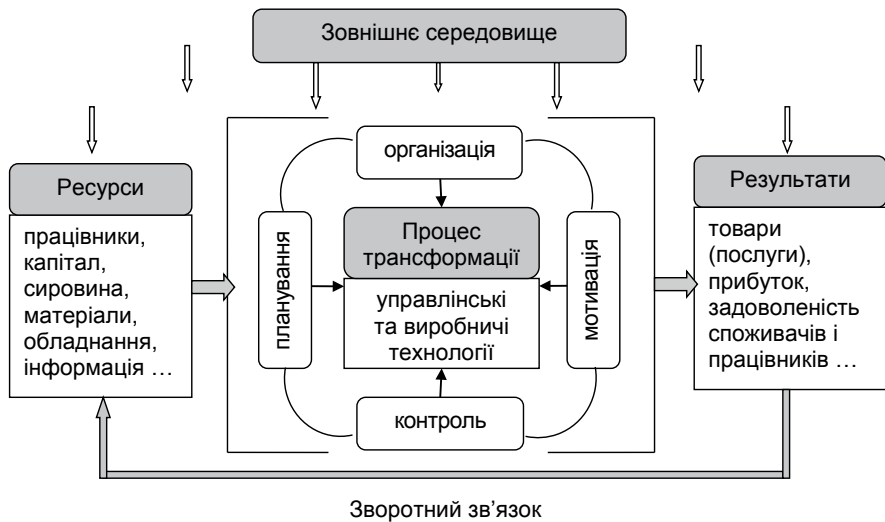


Рисунок 2.3. Процес менеджменту з точки зору відкритої системи

Кількісний підхід

Концепція кількісного підходу пов'язана з використанням у менеджменті статистичних методів, інформаційних і оптимізаційних моделей, методів комп'ютерного моделювання, що в значній мірі підвищує ефективність прийняття організаційних рішень. Ключовою ідеєю даного підходу є заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами і кількісними значеннями. Ефективність процесу прийняття рішень підвищується не лише за рахунок використання кількісних методів та інструментів, але й при правильній інтерпретації отриманих результатів.

Найчастіше кількісні методи, інструменти менеджери використовують при прогнозуванні та плануванні, що забезпечує можливість більш якісної організації роботи і контролю, а також оптимізації процесу використання та розподілу ресурсів організації (таблиця 2.1).

Особливо популярним застосування кількісного підходу до менеджменту стало з розвитком економічної кібернетики та інформаційно-комунікаційних технологій, які в значній мірі полегшують процес прийняття управлінських рішень.

Таблиця 2.1. Приклади застосування деяких кількісних методів

Методи та інструменти	Опис методу	Застосування
<i>Методи прогнозування</i>		
Аналіз часових рядів	Складання математичного рівняння для кривої тренду і розробка за його допомогою прогнозів за основними показниками на майбутній період	Прогнозування обсягу продаж на наступний квартал на основі відповідних показників за останні декілька років
Регресивні моделі	Прогнозування значення однієї змінної на основі відомих або змінних	Пошук факторів, що визначають певний рівень продажу (наприклад, ціна або витрати на рекламу)
Економічні моделі	Використання ряду регресивних рівнянь для моделювання майбутнього розвитку окремих сегментів економіки	Прогнозування змін рівня продажу продукції внаслідок змін у податковому законодавстві
<i>Методи розподілу ресурсів</i>		
Бюджетування	План розподілу ресурсів по конкретним окремим напрямкам діяльності з числовим виразом	Складання бюджету на придбання обладнання щодо використання, наприклад, нової технологічної лінії
Графіки	Визначення переліку робіт, порядку їх виконання, бюджету, виконавців та часових меж	Відображення планового і реального випуску продукції за певний проміжок часу (наприклад, графік Ганта), а також витрати по кожному виду робіт (наприклад, блок-схема PERT)
Точка безбитковості	Визначення точки критичного обсягу виробництва, в якій сукупного доходу вистачає лише на те, щоб покрити сукупні витрати	Визначення мінімально-допустимої кількості одиниць нової продукції для забезпечення окупності проекту

Ситуаційний підхід

Представники ранніх шкіл менеджменту, такі як Ф. Тейлор, А. Файоль, Е. Мейо та інші, запропонували універсальні правила і способи управління. Але, в житті часто виникають проблемні, не-

передбачені ситуації, коли організація піддається впливу ззовні чи зсередини, що вимагає якісно нового реагування системи на ці зміни. У цьому випадку, як ніколи, необхідне творче мислення менеджера: «А що буде, якщо...», тобто уміння передбачати заздалегідь появу різних ситуацій і, що найважливіше, можливі наслідки їхнього розвитку.

Оскільки організації і навіть підрозділи в межах однієї організації відрізняються між собою (за розміром, цілями, характером виконання робіт), зрозуміло, що визначити універсальні правила і методи, які б «спрацьовували» в будь-яких ситуаціях, неможливо. Відповідно, діяльність менеджерів, з точки зору ситуативних обставин, носить інтуїтивно-логічний характер, яка передбачає вивчення дійсних умов, конкретної ситуації, в якій перебуває організація (підрозділ) і розробку на цій основі специфічних, унікальних управлінських прийомів. Наприклад, всі організації для досягнення цілей повинні створити структуру, але вони відрізнятимуться по кількості рівнів управління, по-різному формуються функціональні обов'язки, одні й ті самі задачі можуть виконувати різні підрозділи і т. п. Керівництву необхідно організувати досягнення поставлених цілей у відповідності із ситуацією, що склалась.

Отже, концепція ситуаційного підходу до менеджменту базується на тому, що організації відрізняються між собою, опиняються в різних ситуативних обставинах і потребують різних способів управління.

Ситуаційне мислення – це безпосереднє використання теоретичних знань в аналізі реальних процесів

В контексті ситуаційного підходу менеджер повинен вміти:

- ✓ користуватися інструментами професійного менеджменту, ефективність яких підтверджена практикою: розуміти суть процесу управління, індивідуальної і групової поведінки, проводити системний аналіз, використовувати кількісні методи прийняття рішень тощо;
- ✓ передбачати можливі наслідки, позитивні й негативні, тієї чи іншої методики (а вони, як правило, є в кожній конкретній ситуації);

- ✓ прив'язувати конкретні методи, які мали найменший негативний ефект до конкретних ситуацій і використовувати їх при виникненні подібних моментів;
- ✓ вірно трактувати ситуацію: визначати, які фактори найбільш важливіші в даній ситуації і який вірогідний ефект зміни однієї або декількох її змінних.

Основними ситуаційними факторами є стан зовнішнього і внутрішнього середовищ організації. Ситуаційний підхід орієнтований на вивчення впливу кожної конкретної ситуації на систему менеджменту.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Принципи наукового управління Ф. Тейлора.
2. Послідовники Ф. Тейлора: подружжя Гілбрет, Г. Гант.
3. Принципи менеджменту, запропоновані А. Файолем.
4. Теорія бюрократичної організації М. Вебера.
5. Е. Мейо і «хоторнський експеримент».
6. Суть і призначення біхевіористської концепції.
7. Теорія організаційної поведінки: перші прибічники та основні ідеї.
8. Розвиток науки менеджменту в Україні.
9. Чому менеджмент вважається процесом? Охарактеризуйте загальні функції менеджменту.
10. Яка ідея лежить в основі системного підходу до менеджменту? Опишіть процес менеджменту з точки зору відкритої системи.
11. В чому полягає суть кількісного підходу до менеджменту?
12. На чому базується ситуаційний підхід до менеджменту? Якими навичками повинен володіти менеджер в контексті ситуаційного підходу?

Поглиблення набутих знань

1. Роберт Оуен – провісник раннього менеджменту.
2. Класик сучасного менеджменту Пітер Друкер.
3. Генрі Форд: історія успіху.
4. Принципи продуктивності Гаррінгтона Емерсона.
5. Теорія управління Нікколо Макіавеллі: «моральні» та «аморальні» частини доктрини.
6. Погляди Дейла Карнегі на взаємовідносини з людьми.
7. Сучасна концепція «ідеальної бюрократії»: синтез поглядів М. Вебера, Р. Мертон, А. Гоулднера.
8. Сформулюйте парадигму успішного менеджменту (на основі узагальнення історичних поглядів і сучасних підходів).
9. Чому знання сучасних концепцій менеджменту важливі навіть для тих, хто не планує бути менеджером?
10. Становлення менеджменту в Україні: історичний аспект і сучасні тенденції.

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ ВПЛИВУ МЕНЕДЖЕРА

Суть організації та її загальні характеристики

Організація як об'єкт менеджменту – це група людей, які працюють над досягненням визначених цілей, а їх діяльність свідомо координується. В свою чергу, американський підприємець Честер Барнард, розкриває суть організації як складної системи, що має функціональні підсистеми з власними цілями. Така підсистема може бути: виробничою, фінансовою, маркетинговою та ін.

Організації існують лише з однієї причини – щоб допомагати людям зробити те, що наодинці кожному було б не під силу

Роберт Уотерман

Формальна організація (команда, підрозділ) – об'єднання людей, створене за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих функцій. Організації відрізняються одна від одної за різними аспектами (сферами та видами діяльності, розмірами, принципами і методами управління, складністю операцій і процедур), але разом з тим мають загальні для всіх *характеристики*:

- ✓ наявність визначених цілей і ресурсів, які використовуються задля досягнення запланованих результатів;
- ✓ вплив внутрішнього середовища, яке визначає потенційні можливості розвитку організації;
- ✓ залежність від зовнішнього середовища, як джерела необхідних ресурсів, «споживача» отриманих результатів і організаційно-правової платформи здійснення виробничої діяльності;
- ✓ наявність поділу праці та певної структурно-ієрархічної будови;
- ✓ присутність неформальних груп;
- ✓ необхідність управління.

Сфери діяльності організації та види менеджменту

Менеджмент має універсальну природу, оскільки в будь-якому випадку чи ситуації менеджери будуть планувати, організову-

вати, мотивувати і контролювати. Це аж ніяк не означає, що зазначені функції будуть виконуватись за єдиним сценарієм і одним і тим же способом. Але різниця між роботою керівника проектного відділу компанії та її генеральним директором полягає не у функціях, а в їх основному акценті і ступені зайнятості, оскільки обидва вони менеджери і обидва планують, організовують, мотивують і контролюють.

Але вид діяльності менеджера залежить, перш за все, не від його статусу в ієрархічній структурі, а від сфери діяльності самої організації та видів робіт і послуг, які вона передбачає. Наприклад, виділяють виробничу, фінансову, посередницьку, страхову, юридичну, державну сфери. І вже в залежності від сфери діяльності визначають види робіт, завдання рядових працівників організації та її менеджерів.

Менеджмент необхідний компаніям всього світу будь-яких типів і розмірів, на всіх організаційних рівнях і в усіх сферах діяльності
Стівен Роббінз, Мері Коултер

Види менеджменту – це окремі ділянки управління, які мають свої специфічні цілі і покликані вирішувати певні завдання. Наприклад, виділяють такі види менеджменту:

- стратегічний менеджмент – спрямований на формування цілей організації, оцінку зовнішнього середовища, ухвалення рішень щодо утримання конкурентних переваг на ринку;
- операційний менеджмент – спрямований на розподіл робіт і ресурсів у відповідності з виробничою діяльністю організації, відстеження ходу виконання завдань у поточний момент часу;
- менеджмент персоналу – зорієнтований на підбір, розстановку, навчання та мотивацію персоналу організації;
- маркетинговий менеджмент – вивчає попит на продукцію організації, створює нові пропозиції і канали збуту, формує цінову політику;
- фінансовий менеджмент – спрямований на управління фінансовими ресурсами організації у відповідності із розробленою стратегією розвитку;
- інноваційний менеджмент – організовує роботу з нововведеннями, координує використання наукових відкриттів, освоєння нових технологій;

- інвестиційний менеджмент – зорієнтований на ефективне управління інвестиціями задля отримання організацією прибутку в перспективі;
- проектний менеджмент – спрямований на управління процесом створення нової цінності в умовах обмеженості часу та бюджету організації.

Менеджмент як система

Менеджмент – професійна діяльність з управління організаціями, що покликана забезпечувати, по-перше, високу результативність та ефективність їх роботи, а по-друге, сталий розвиток. Як і будь-яка динамічна система, менеджмент характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів та відповідних процесів, на які впливають внутрішні та зовнішні фактори (рисунок 3.1).

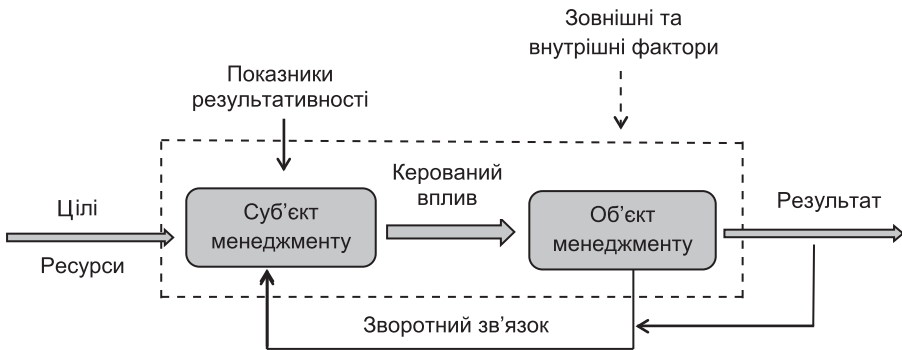


Рисунок 3.1. Менеджмент як система

Розглянемо загальний механізм функціонування організації та місце менеджменту в даному процесі.

«Вхід» системи менеджменту – це те, без чого неможливе функціонування організації; він характеризується наявністю цілей та ресурсів. В загальному розумінні, *цілі* – це бажаний стан системи менеджменту через певний період. *Ресурси* – це те, що потрібно для досягнення цілей. В класичному варіанті ресурси організації поділяють на чотири типи: матеріальні, фінансові, людські та інформаційні. *Матеріальні ресурси* характеризуються наявністю

устаткування, об'єктів нерухомості, запасів товарно-матеріальних цінностей та інше. *Фінансові ресурси* – сукупність необхідних коштів, як власних так і залучених. *Людські ресурси* характеризуються кадровим потенціалом організації, який охоплює професійні компетенції працівників, їх інтелектуальні здібності та креативність. *Інформаційні ресурси* – сукупність релевантних повідомлень про стан зовнішнього середовища, «реакції» споживачів на отриманий товар (послугу), інтереси стейкхолдерів організації та інше.

Суб'єкт менеджменту – це той, хто здійснює керований вплив, трансформуючи елементи «входу» у бажаний результат, а саме: власники, менеджери, координатори в організації. *Об'єкт менеджменту* – це те, на що направлений керований вплив суб'єкту менеджменту, а саме: підрозділи організації, представлені конкретними працівниками та інші її ресурси. В свою чергу, *керований вплив* суб'єкту менеджменту – це сукупність сучасних підходів до менеджменту, стилів лідерства, принципів і методів менеджменту, механізмів прийняття управлінських рішень, що забезпечують результативну трансформацію ресурсів організації.

Для цілей, які використовуються в якості стандартів функціонування системи, характерні дві особливості: часовий проміжок і конкретний критерій, з яким можна порівнювати виконану роботу. На цій основі визначаються *показники результативності*. Вони чітко визначають, який результат потрібно отримати, щоб досягнути намічених цілей. Здійснюється це шляхом періодичного порівняння отриманих результатів із запланованими. Отже, *«вихід» системи* менеджменту – це досягнутий *результат* її функціонування, який порівнюють із бажаними показниками результативності, отримуючи при цьому інформацію для забезпечення конструктивного зворотного зв'язку.

Крім того, щоб досягнути поставлених цілей, система повинна реагувати як на *зовнішні*, так і на *внутрішні фактори*, які можуть призвести до відхилень. Саме тому процес менеджменту повинен забезпечувати *зворотний зв'язок*, а саме – отримання даних про очікуваний результат. Його налагодження дозволяє менеджерам виявити і виправити багато непередбачуваних проблем до того, як вони призведуть до відхилень організації від найбільш ефективного маршруту досягнення її цілей. По суті, ме-

неджмент можна розглядати як спробу підтримати організацію, як ефективну систему зворотного зв'язку, що забезпечує постійний «вихід» на заданому рівні, не зважаючи на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів. Проте, зрозуміло, що успішний менеджер не може обмежуватись дотриманням позиції статусу-кво і реакцією на проблеми. Якщо організація не прагне адаптуватися і вдосконалюватися, зайнявши проактивну позицію, вона навряд чи зможе залишитись ефективною протягом тривалого періоду.

Середовище організації

Будь-яка організація знаходиться у середовищі та функціонує в тому випадку, коли воно надає їй таку можливість. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили і включає потенціал, що дає можливість організації існувати і розвиватися, але також воно може бути і джерелом проблем, навіть банкрутства організації при незабезпеченні функціонально необхідних її потреб. У свою чергу, зовнішнє середовище є джерелом ресурсів та інших можливостей, необхідних для «підживлення» внутрішнього потенціалу організації, а з іншої сторони – приховує у собі загрози: недобросовісні постачальники, соціальні катаклізми, політична нестабільність та інше.

Для визначення майбутньої поведінки організації її менеджерам потрібно мати уяву як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовища, їх потенціали і тенденції розвитку, а також знати місце своєї організації в ньому. Це дасть змогу зменшити деструктивний вплив їх змінних, а також збільшити можливості сталого розвитку.

Внутрішнє середовище організації

Внутрішні змінні – ситуаційні фактори, які існують всередині організації, її сильні та слабкі сторони. І оскільки організація являється системою, яка створена людьми, ці змінні перш за все – результат рішень, які приймаються в процесі менеджменту. Але це не означає, що менеджери можуть повністю контролювати всі внутрішні змінні.

До основних внутрішніх компонентів організації відносяться:

- ✓ *цілі (завдання)* – свого роду ідеальний стан чи бажаний результат, до якого прагне як окрема група, так і вся організація. Під час планування керівництво визначає цілі і доводить їх до відома працівників, конкретизуючи у завданнях. Крім того, саме цілі здатні об'єднати зусилля працівників і забезпечити сталий розвиток організації;
- ✓ *структура організації* – логічно взаємопов'язані функціональні ділянки і рівні управління. На її основі здійснюється розподіл обов'язків між структурними підрозділами організації та окремими виконавцями;
- ✓ *технологія* – поєднання визначених способів виробництва, обладнання, інфраструктури, технічних навичків, управлінського впливу, необхідних для трансформації ресурсів у бажаний результат;
- ✓ *фінанси* – можливості організації щодо залучення і використання грошових коштів для забезпечення отримання бажаного результату;
- ✓ *інформація* – сукупність відомостей про сильні та слабкі сторони організації, її можливості та загрози щодо сталого розвитку;
- ✓ *організаційна культура* – позиція, точка зору і манера поведінки, в яких втілюються основні цінності організації;
- ✓ *персонал* – це співробітники організації, які володіють необхідними знаннями, здібностями, навичками. І саме даний компонент є основним, оскільки від активності персоналу в значній мірі залежить успіх організації.

Якщо ви залишите нам нашу нерухомість, обладнання, продукцію, але позбавите нас наших працівників, компанія загине. Якщо ж ви візьмете наші гроші та всі інші ресурси, але залишите нам наших людей, ми відбудуємо все за десятиріччя
Річард Дюпре

Зовнішнє середовище організації

Зовнішнє середовище – сукупність факторів, які впливають на діяльність організації ззовні, її можливості і загрози. Особливо в сучасному світі постійні та різкі зовнішні зміни звернули пильну

увагу на нього. Відповідно, менеджер повинен вміти визначати зовнішні фактори, які можуть мати на його організацію найбільший вплив і розробити ефективні варіанти реакції на них. При цьому потрібно враховувати ряд характеристик зовнішнього середовища:

- взаємопов'язаність – ступінь впливу зміни одного фактора на інші;
- складність – кількість і різноманітність факторів, які серйозно впливають на діяльність організації;
- мінливість – швидкість зміни впливу факторів;
- невизначеність – відносний обсяг інформації про середовище і ступінь впевненості в її достовірності.

У зв'язку з глобалізацією в теорії менеджменту навіть з'явився термін «гіпертурбулентність», що використовується для опису зовнішнього середовища, яке характеризується ще більш стрімкими змінами і тісними взаємозв'язками його факторів.

Вживання організації все більше обумовлене тим, наскільки добре її керівництво володіє інформацією про зовнішнє середовище

Фред Емері

Один із способів визначити зовнішнє середовище і усвідомити розуміння його впливу на організацію полягає в поділі зовнішніх змінних на дві основні категорії: прями та непрямі.

Прямі змінні зовнішнього середовища (мікросередовище) – це фактори, які безпосередньо впливають на виробничу діяльність організації і залежать від неї. До них відносяться:

- ✓ *постачальники* – організації, які забезпечують ресурсами (матеріалами, обладнанням, енергією, капіталом, робочою силою) інші компанії. Саме вони значною мірою впливають на успіх організації, оскільки закладають параметри якості та ціни на кінцевий продукт;
- ✓ *споживачі* – ті, хто платить гроші за придбання товарів чи послуг організації. Вживання і сама природа існування організації залежить від уміння менеджерів знаходити споживачів результатів її діяльності і задовольняти їх запити; крім того,

приймаючи рішення, які товари чи послуги і за якою ціною вони бажають придбати, споживачі організації «диктують» їй свої умови відносно вхідних ресурсів;

- ✓ *конкуренти* – інші організації, які «змагаються» з нею за ресурси. Найбільше конкуренти «змагаються» за гроші споживачів і менеджери всіх організацій прекрасно розуміють, що вони повинні задовольняти запити споживачів настільки ж ефективно, як і їх конкуренти, в іншому випадку вони змушені будуть залишити ринок; найчастіше саме конкуренти, а не споживачі диктують якого типу продукт і за якою ціною зможе продавати організація;
- ✓ *законодавство і регулюючі органи*: конституційні основи, нормативно-законодавчі акти, організації зі статусом і правом контролювати або впливати на діяльність компаній. Вони створюють юридичну «платформу» і правові обмеження для організацій;

Непрямі змінні зовнішнього середовища (макросередовище) – це фактори, які не завжди здійснюють прямий і миттєвий вплив на виробничу діяльність організації, але суттєво можуть змінювати умови її довгострокового розвитку. До них відносяться:

- ✓ *технологічні нововведення*: нові методи виробництва і стандарти обладнання, освоєння нових джерел та способів постачання ресурсів, нові інформаційні технології. Будь-яка організація, щоб зберегти конкурентоспроможність, повинна відслідковувати інноваційні тенденції і йти в ногу з часом, щонайменше у сферах, що впливають на її ефективність, оскільки технологічні фактори, окрім значних можливостей для компанії (розроблення новинок, поява нових ринків), несуть у собі і серйозні загрози (моральне старіння продукції, скорочення ринків збуту);
- ✓ *економічні умови та відносини*: темпи росту економіки і галузей, рівень інфляції і безробіття, інфраструктурний розвиток, курс національної валюти, процентні ставки за кредит, динаміка розвитку ринку і його насиченість, інвестиційна і податкова політика, експортно-імпортні відносини, введення ембарго і різних товарних санкцій. Менеджери повинні систематично оцінювати наслідки зміни економічних умов для організації, оскільки вони впливають, наприклад, на вартість ресурсів,

здатність споживачів купляти товари або оплачувати послуги, логістичні процеси;

- ✓ *соціокультурні фактори*: демографічна ситуація, статево-вікова структура населення, рівень освіти і заробітної плати, цінності і традиції. Вони впливають на способи ведення бізнесу, асортимент товарів і послуг, взаємовідносини в колективі, мотивацію персоналу;
- ✓ *політична ситуація*: ступінь суспільного незадоволення, стабільність уряду і його спроможність здійснювати власну політику, протекціонізм у галузі, наявність адміністративних бар'єрів, система охорони власності, загрози збройних конфліктів. При відсутності політичної стабільності значно знижується привабливість національного бізнесу для іноземних інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін;
- ✓ *міжнародні події*: економічний стан, культурні цінності, законодавче поле, політична ситуація, ринок праці та інші фактори, що мають місце в країнах-партнерах. Менеджери організацій, які працюють на міжнародному ринку, повинні враховувати індивідуальні особливості кожної країни і змінювати свої методи управління.

Оцінка зовнішніх факторів допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритми взаємодії організації із середовищем, які, в свою чергу, дозволяють підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей і допомагають оцінити загрози і можливості.

Неформальні групи в організації

Організація чи окремі структурні підрозділи (формальні групи) є соціальним середовищем, в якому взаємовідносини членів колективу регламентуються не лише офіційними інструкціями, розпорядженнями: вони спілкуються за чашкою кави, під час зібрань, за обідом; в результаті чого виникають окремі групи, членів яких об'єднують загальні інтереси, спільні життєві цілі, звички і просто симпатії. Їх називають неформальними, оскільки формуються вони незалежно від дій чи бажань керівництва, але носять характеристики групи, оскільки регулярно взаємодіють із якимось певних причин.

Неформальні групи організації – стихійно утворені соціальні об'єднання співробітників, які вступають у взаємодію для досягнення певних особистих цілей.

Виникнення неформальних груп та їх характерні особливості

Результати «хоторнського експерименту» викликали інтерес управлінців до неформальних груп і активізували процес вивчення їх впливу на організацію в цілому. Виявилось, сама робоча атмосфера сприяє їх створенню. Формальна структура, характер задач організації, які потрібно щоденно вирішувати, залежність її членів один від одного в багатьох професійних аспектах спонукають до постійного спілкування і взаємодії. Крім того, люди, які б за інших обставин можливо і не зустрілися, проводять у колі колег більше часу, ніж з сім'єю, як наслідок – виникнення неформальних груп.

Об'єктивно виникає питання: чому працівники організації так цінують неформальні відносини? «Хоторнський експеримент», продемонстрував, що це – психологічна вигода. Але розглянемо детальніше причини виникнення неформальних груп:

- ✓ *приналежність*. Причетність людини до певної групи сприяє отриманню більшого задоволення від виконуваних обов'язків, тому менеджери повинні планомірно працювати над посиленням соціальних контактів у формальному колективі, попереджаючи виникнення «проблемних» неформальних груп;
- ✓ *взаємодопомога*. В ідеальній ситуації підлеглі повинні мати можливість без обмежень звертатись до свого безпосереднього керівника за порадою чи для обговорення певних проблем. Але люди, помилково або насправді, інколи думають, що керівник буде вважати їх поганими працівниками, якщо вони будуть питати його як виконати те чи інше завдання, а більшість просто бояться показати свою некомпетентність і почути критику. Зазвичай, в таких ситуаціях використовують допомогу більш досвідчених колег. І це вигідно обом сторонам: тому, хто отримує допомогу і хто її надає; перший отримує потрібну пораду, а другий – авторитет і самоповагу. Таким чином, потреба у допомозі сприяє виникненню неформальних груп одразу двома способами;

- ✓ *захист*. Люди знають, що сила в єднанні. Саме на даному підґрунті формувалися перші соціальні групи, які намагалися разом відстоювати перед роботодавцями свої інтереси, наприклад, щодо створення безпечних умов праці, підвищення заробітної плати, припинення дискримінації. Відповідно, приєднання до неформальних груп, як захисна реакція, набуває більшого прояву при відсутності у персоналу довіри до керівництва;
- ✓ *спілкування*. Люди бажають знати про те, що відбувається навколо них, особливо якщо це стосується їх роботи. Але не в усіх організаціях налагоджена система внутрішніх комунікацій, інколи менеджери приховують від своїх підлеглих ту чи іншу інформацію. Тому однією із важливих причин приєднання людей до неформальних груп є прагнення отримати доступ до каналу неформальних комунікацій (пліток). Крім того, бувають моменти в житті людини, коли їй просто хочеться поділитися з певними колегами своєю радістю чи переживаннями;
- ✓ *симпатія чи спільні інтереси*. Люди часто приєднуються до неформальних груп щоб бути ближчими до тих, з ким їм просто приємно проводити час. Ця причина є першочерговою, оскільки, найвірогідніше, люди бажають отримувати захист і допомогу, спілкуватися і бути в колі тих, кому вони симпатизують. У будь-якому випадку неформальні групи формуються на основі взаємодовіри її членів.

Характерні особливості неформальних груп та їх порівняння з формальними наведено в таблиці 3.1.

Позитивні властивості неформальної групи:

- дає можливість працівникам знайти своє місце в соціумі;
- сприяє вирішенню проблем в стресових, напружених ситуаціях;
- полегшує спілкування всередині організації;
- забезпечує поширення інформації, яку менеджери можуть використовувати при прийнятті рішень;
- сприяє виявленню майбутніх формальних лідерів.

Можливі також і негативні наслідки наявності неформальної групи:

- може породжувати конфлікти і протиріччя в ситуаціях, пов'язаних з необхідністю прояву лояльності стосовно організації;

- нерідко слугує підґрунтям для пліток, які призводять до поширення помилкової інформації;
- здатна вступити в протидію, якщо не розділяє системи цінностей, проголошених організацією;
- може захочувати опір планам керівництва і створювати сприятливу атмосферу для незадоволених і поганих працівників.

Таблиця 3.1. Особливості формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Правове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках
Структура груп	Формується свідомо, відповідно до цілей	Формується внаслідок соціальної взаємодії
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
Чисельність	Чітко регламентована	Нерегламентована
Керівник	Призначається організацією	«Висувається» групою як лідер
Міжособистісні стосунки	Встановлюються на основі ієрархії, функцій, завдань	Розвиваються спонтанно
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, форми влади, стилі керівництва	Персональний вплив
Контроль	Діють інструкції, стандарти, регламенти	Діють громадські санкції

Управління неформальними групами

Працівники на основі контактів і загальних інтересів формують дружні групи, які виходять із самої організації. Але сформувались, вони починають «жити своїм життям»: спільні обіди, допомога в роботі, психологічна підтримка і просто приятельські стосунки. Менеджери повинні пам'ятати, що успішність організації значною мірою залежить від настрою неформальних груп, саме тому ними необхідно управляти.

Одним із перших, хто звернув увагу на цей факт, був Джордж Хоманс, представник біхевіоризму. Він стверджував, що під час виконання конкретних завдань співробітники організації вступають у професійні взаємодії, внаслідок чого виникають позитивні або негативні почуття та емоції у стосунках один з одним і з керівництвом. А вони, у свою чергу, впливають на те, як люди будуть здійснювати діяльність і будуватимуть майбутні взаємовідносини (рисунок 3.2).

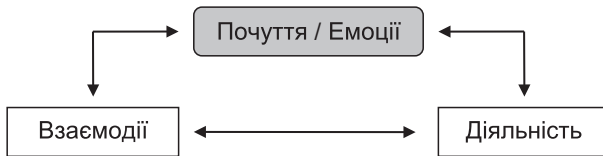


Рисунок 3.2. Модель Д. Хоманса

«Модель Хоманса» не лише наглядно показує як дії менеджера призводять до виникнення неформальних груп (тобто як делегування задач веде до взаємодії), але й ілюструє потребу в управлінні ними. Оскільки емоції групи впливають як на задачі, так і на взаємодії, вони можуть вплинути і на успіх організації. В залежності від характеру почуттів, позитивні чи негативні, вони сприяють або підвищенню, або зниженню загальної результативності. І саме негативні почуття від спілкування можуть стати причиною виникнення деструктивних неформальних груп, які зменшуватимуть результативність організації через виникнення скарг, конфліктів, поширення чуток, опір змінам та інших факторів. І якщо менеджер все ж таки ліквідує таку групу, на її місці обов'язково виникне інша, причому, найвірогідніше, вона матиме по відношенню до керівника ще більше негативу.

Але не завжди деструктивні неформальні групи виникають з провини менеджера, оскільки в будь-якому колективі може з'явитись неетичний лідер і захоплювати «маси» своїми бунтарськими промовами. В будь-якому разі менеджери повинні якомога швидше дестабілізувати непродуктивну неформальну групу, можливо через налагодження комунікацій чи «усунення» її лідера.

Але найчастіше неформальні групи потенційно підвищують результативність організації. Оскільки люди в групі спільно працюють над досягненням організаційних цілей, лояльність до групи часто переростає у лояльність до організації. Працівники можуть відмовлятися від більш вигідної роботи в іншій організації лише тому, що не бажають залишити налагоджені соціальні контакти. Цілі неформальної групи можуть співпадати з цілями організації, а норми ефективності часто навіть перевищують формальні стандарти. Наприклад, сильний командний дух деяких організацій є наслідком саме неформальних взаємовідносин, а не відповідних зусиль менеджера. Навіть неформальні канали комунікацій інколи допомагають організації, доповнюючи формальну систему обміну інформацією.

В будь-якому випадку, існування неформальних груп в організаціях є об'єктивною реальністю і з ними потрібно рахуватись. Саме тому менеджери повинні спонукати неформальні групи працювати над досягненням цілей організації, а це можна зробити, використовуючи, наприклад, наступні рекомендації:

- ✓ вислуховувати точки зору членів і лідерів неформальних груп. Більшість менеджерів-практиків впевнені, що керівник повинен виявити лідерів кожної неформальної групи і співпрацювати з ними, заохочуючи тих, хто сприяє досягненню цілей організації. Якщо ж неформальний лідер працює проти свого роботодавця, його вплив може знизити мотивацію і задоволеність роботою членів групи;
- ✓ не використовувати погрози чи залякування;
- ✓ щоб послабити опір змінам зі сторони неформальної групи, дозволяти їй представникам бути учасниками процесу прийняття управлінських рішень;
- ✓ контролювати розповсюдження неправдивих пліток, максимально швидко розповсюджуючи точну інформацію.

Синергійний ефект командної роботи

Організація – це не просто група людей, це група індивідів, які мають різний досвід, особисті риси характеру, здібності. Все це

визначає їхні сильні та слабкі сторони. Слабкі сторони зменшують ефективність сильних сторін. Тому серед менеджерів розповсюджена практика щодо зменшення впливу слабких сторін співробітників шляхом наполегливого навчання або наставництва. Але це призводить до зменшення в однаковій мірі їх сильних сторін. І це закономірно, оскільки людина в певній мірі витрачає свій час, енергію та гроші на опанування тими навичками, які з першого погляду потрібні їй для успішної роботи, але не є її індивідуальними здібностями. Ідеально зі сторони менеджерів було б активізувати роботу працівників у тій сфері, де вони у повній мірі зможуть проявити набуті знання, навички. А для цього потрібно створити команду, де слабкі сторони однієї людини компенсуються перевагами іншої.

Даний підхід забезпечить можливість отримання синергійного ефекту, тобто більшої успішності організації чи окремих груп через взаємодоповнення, взаємопідсилення знань і зусиль співробітників, а також взаємопідтримку під час виконання поставлених завдань. Ще Арістотель сказав: «Ціле більше суми окремих частин».

Синергізм в менеджменті виникає тоді, коли для виконання якогось завдання вдається зібрати однодумців, котрі доповнюють один одного і разом досягають високих результатів

Суть синергізму яскраво видно у грі спортивних команд. Наприклад, футбольна команда в процесі гри досягає позитивного синергійного ефекту, тобто ефект команди в цілому значно більший, ніж ефект від гри кожного гравця окремо, – він забезпечується відпрацьованою на тренуваннях взаємодією гравців. Відсутність синергійного ефекту чітко видно в грі команд, де гравці ігнорують один одного, намагаючись обійти один одного або коли два-три гравці запізнюються на свою частину поля, залишаючи тим самим одного гравця проти тих, хто здійснив швидкий прорив. І такі команди, як правило, програють, тоді як для переможців завжди характерний синергізм. Саме тому побудова успішної команди (організації) є дуже відповідальним процесом для менеджерів.

Професор Орегонського державного університету Ерік Ларсон виділив ряд характеристик, властивих синергійним командам:

- ✓ у кожного члена команди є відчуття загальної мети і вони готові працювати над досягненням цілей організації;
- ✓ команда знає, у кого з її членів які здібності та знання і використовує їх для роботи у відповідності з потребою, а також з готовністю підкоряється і визнає повноваження тих, чий знання і кваліфікація важливі для виконання певної задачі;
- ✓ до членів команди відношення однакове і працюють вони на рівних, що сприяє досягненню цілей організації та підтримує згуртованість і сприятливий мікроклімат;
- ✓ енергія команди спрямована на виконання поставлених завдань, вирішення проблем, а не на з'ясування відносин і безглузду конкуренцію в середині організації;
- ✓ заохочуються різні думки та вільний обмін ними, щоб розвинути творчі здібності членів команди і формувати почуття відповідальності за продукуювані рішення;
- ✓ помилки розглядаються як можливість чомусь навчитися, а не лише як привід для покарання;
- ✓ члени команди вважають її невід'ємною частиною себе і важливим джерелом професійного зростання.

Необхідно створити команду, схожу на чудово зіграну симфонію, де кожний веде свою партію, хоча виконує при цьому всі установки менеджера-диригента

При цьому потрібно пам'ятати, що синергійний рівень спілкування заснований на довірі та повазі серед співробітників організації, що значно полегшує процес прийняття конструктивних рішень. Крім того, формується свого роду міні-культура, яка приносить задоволення. Звичайно, зовсім не обов'язково відчувати до команди ніжні почуття, але стати свого роду «сім'єю» – бажано. Найкращий спосіб зміцнити мікроклімат в організації – це культивувати лояльність та командний дух.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Що таке формальна організація? Вкажіть її основні характеристики.
2. Обґрунтуйте, в чому універсальність природи менеджменту. Коротко опишіть деякі види менеджменту.
3. Охарактеризуйте менеджмент як систему.
4. Що таке середовище організації? Чому воно потребує особливої уваги менеджера?
5. Охарактеризуйте основні внутрішні компоненти організації.
6. Охарактеризуйте прямі та непрямі змінні зовнішнього середовища організації.
7. Що таке неформальні групи в організації? Зазначте основні причини їх виникнення.
8. Зазначте позитивні властивості неформальних груп і можливі негативні наслідки їх наявності в організації.
9. В чому полягає суть моделі Д. Хоманса? Яким чином можна управляти неформальними групами в організації?
10. Яким чином можна підвищити результативність формальних груп через неформальні?
11. Обґрунтуйте, чому не існує єдиного «правильного» способу управління організацією.
12. В чому полягає суть синергійного ефекту командної роботи?
13. Зазначте характерні ознаки синергійних команд.

Поглиблення набутих знань

1. Організаційно-правові форми підприємств: їх переваги та недоліки, особливості управління.
2. Які сфери діяльності, на вашу думку, є найбільш перспективними з точки зору сталого розвитку українського бізнесу?
3. Життєвий цикл організації.
4. Світові системи менеджменту: американська, японська та європейська.
5. SWOT-аналіз середовища організації: сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

Частина II. Функції менеджменту

Розділ 4

ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА

Суть і необхідність планування

Планування – розробка послідовності дій, що дозволяють досягнути бажаного результату. Планування повинно відповідати на питання: що, коли і як може статися і таким чином пов'язане з визначенням цілей, строків і способів їх досягнення. Плани формуються на основі прогнозів. *Прогнозування* – погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих чи інших рішень.

Плануванням займаються всі менеджери без винятку, але в ряді випадків воно буває лише неформальним. При цьому цілі й задачі не фіксуються документально і практично відсутній взаємозв'язок з цілями інших працівників або підрозділів організації. Даний тип планування, наприклад, найчастіше використовується у невеликих організаціях, де власник-менеджер самостійно визначає напрям діяльності і способи досягнення намічених цілей. При формальному плануванні визначаються конкретні задачі організації і програми дій на визначений термін часу. Складені в ході даного процесу плани оформляються документально, з ними ознайомлюють всіх співробітників.

Планування є необхідною складовою діяльності менеджера з наступних причин:

- *визначається напрямом розвитку організації*, що є свого роду дороговказом як для менеджерів, так і для працівників. Коли ж співробітники знають, в якому напрямку рухається їх організація і що потрібно робити для досягнення намічених цілей, вони можуть координувати свої дії, результативно співпрацювати один з одним;
- *знижується фактор невизначеності*, який може бути спричинений можливими змінами внутрішнього і зовнішнього середовищ. Іншими словами, планування дозволяє менеджерам зазирнути в майбутнє, передбачити можливі зміни в організації і в зовнішньому середовищі, врахувати їхній вплив і розробити відповідні дії. Також в ході планування менеджери можуть

визначити наслідки тих чи інших дій, які вони будуть робити, реагуючи на певні зміни;

- *сприяє зведенню до мінімуму витрат і нераціонального використання ресурсів організації*. Якщо цілі та способи їх досягнення зрозумілі, неефективні елементи такі як дублювання, зайві операції та етапи в процесі виконання робіт стають очевидними і їх можна заздалегідь скоректувати або усунути;
- *встановлюються критерії* (стандарты, норми), які можна використовувати в подальшому під час контролю.

Планування – це неперервний процес прийняття рішень, у ході якого встановлюються і уточнюються цілі і завдання розвитку організації у зв'язку зі змінами, що відбуваються навколо неї і визначаються ресурси для їх виконання.

Планування – процес визначення цілей організації, розробка стратегій для їх досягнення, складання планів для об'єднання й координації всієї діяльності організації.

Роль місії і цілей у плануванні

Ціль – кінцевий стан, бажаний результат, якого прагне досягнути організація. Саме цілі є основою планування.

Організації ставлять перед собою різноманітні цілі стратегічного, тактичного і операційного характеру. Але вони залежать від її місії. *Місія* (базова, стратегічна ціль) – об'єднуюча ідея, причина існування організації, її філософія і майбутнє. Вона впливає на розстановку пріоритетів, сприяє узгодженості дій всередині організації і допомагає з'ясувати стратегію розвитку. Правильно сформована місія повинна відповідати певним вимогам:

- дати відповідь на питання «Як саме організація покращує життя людей?»;
- бути унікальною, не схожою на заявки конкурентів;
- формулюватися чітко і трактуватися однозначно;
- легко запам'ятовуватись;
- бути реалістичною і відповідати тому, що робить організація;
- відображати переваги чи унікальність кінцевого продукту.

Визначені на основі місії цілі в подальшому служать критеріями при прийнятті управлінських рішень. Якщо ж менеджери

не розділяють місії організації, в них немає логічної точки відліку для вибору найкращої альтернативи, тому цілі організації повинні об'єднувати професійні інтереси її співробітників.

Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди
Марк Твен

Цілі є вирішальною складовою успіху організації, крім того вони виконують декілька завдань у процесі планування:

- забезпечують об'єднання зусиль людей, що працюють в організації;
- суттєво впливають на інші аспекти планування: правильне визначення цілей сприяє ефективному плануванню, і, відповідно, забезпечує формування наступних цілей;
- можуть слугувати джерелом мотивації для працівників організації, оскільки важливі і складні завдання спонукатимуть деяких працівників працювати краще, особливо якщо досягнення цілі передбачає отримання винагороди;
- забезпечують ефективний механізм оцінки і контролю.

Одна з найважливіших задач менеджерів – забезпечити постановку і досягнення цілей. І якщо керівництво зорієнтоване на те, щоб цілі були не просто зрозумілі всім співробітникам, але й прийняті ними як власні, а також мали б спонукальну дію, необхідно дотримуватися таких правил:

- ✓ виконавці повинні приймати участь у визначенні цілей, оскільки тоді вони будуть краще розуміти свої завдання і більше докладати зусиль для досягнення цілей;
- ✓ всі цілі організації повинні взаємно підтримувати одна одну, тобто рішення і дії, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні заважати досягненню інших;
- ✓ сукупність проміжних цілей повинна становити загальну;
- ✓ цілі повинні відповідати критерію *SMART* – це абревіатура, в англійській мові слово «smart» має значення «розумний». Критерії постановки цілі наступні:
 - *S* (specific) – *конкретна* (деталізована і зрозуміла);
 - *M* (measurable) – *вимірна* (повинна мати кількісну характеристику, щоб можна було відстежити прогрес і ефективність);

- *A* (attainable) – *досяжна* (націлена на результат, який може бути досягнутий з урахуванням наявних можливостей, ресурсів);
- *R* (relevant) – *актуальна* (визначена на основі сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз);
- *T* (time-bound) – *обмежена за часом* (повинна мати чіткий часовий термін досягнення);
- ✓ не слід ставити занадто віддалені цілі, оскільки чим ближче ціль, тим більше вона мобілізує;
- ✓ якщо виконавець має сумнів щодо того, що завдання буде виконано вчасно, не варто вдаватися до наказу, необхідно зрозуміти причину труднощів;
- ✓ обговорюючи проміжні цілі, необхідно обов'язково узгодити всі зв'язки (внутрішні та зовнішні), тобто зафіксувати від кого і що очікує кожний працівник щоб виконати свою роботу. Ці зв'язки менеджер повинен контролювати і координувати;
- ✓ цілі доцільно фіксувати у письмовому вигляді;
- ✓ цілі потрібно оцінювати і періодично переглядати, тобто кожна наступна ціль повинна корегуватися, враховуючи і використовувати попередній досвід планування.

Управляти можна тільки тим, що можна виміряти

Пітер Друкер

Цілі, окреслені менеджером, не тільки визначають ті дії, які слід здійснити, але й стимулюють до їх виконання. Встановлення цілей діє як рушійна сила, енергія, яка зникає лише тоді, коли ціль досягнута.

Визначення цілей є лише початковим етапом. Необхідно перетворити цілі у план дій щодо їх досягнення, визначити ступінь важливості завдань.

Типи планів

План – це документ, що розкриває цілі і, як правило, містить опис принципів розподілу ресурсів, графіки виконання робіт та інші дії, необхідні для досягнення цих цілей. Розрізняють три основних типи плану: стратегічний, тактичний і операційний.

Стратегічний план – відображає цілі й пріоритетні напрямки розвитку, внутрішні і зовнішні фактори, що можуть бути сприятливими чи несприятливими, конкурентні переваги, ресурсне забезпечення. Він дає змогу вирішити «куди потрібно йти». Зазвичай вони мають довготривалі перспективи та вирішують такі питання:

- Які цілі і пріоритети стратегічного розвитку?
- Які сильні і слабкі сторони організації, її можливості та загрози?
- Яким формам і методам виконання прийнятих стратегічних рішень потрібно надати перевагу?
- Які джерела ресурсів будуть залучені та яким чином вони будуть розподілені між стратегічними пріоритетами?
- Як забезпечити синергію складових стратегічного розвитку?

Якщо починають з неправильного, то мало надії на правильне завершення

Конфуцій

Крім того, стратегічне планування дозволяє оптимізувати процес використання ресурсів, що забезпечує ведення успішної діяльності.

Тактичний план – розробляється для виконання окремих частин стратегічного плану в дещо коротші терміни. Він дає змогу вирішити як саме зробити щось конкретне. Тактичний план співвідноситься зі стратегією як «бій із війною»: стратегія зосереджує увагу на місії, середовищі, ресурсах, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності. Незважаючи на те, що тактичне планування залежить від багатьох чинників, які відрізняються в кожній конкретній ситуації, в загальному воно дає відповідь на наступні питання:

- На виконання яких тактичних цілей спрямоване планування?
- Які альтернативні варіанти можливі для досягнення поставлених цілей, і якому з них надати перевагу?
- Чи має особа, відповідальна за ухвалення рішення, достатньо ресурсів та інформації для виконання своєї роботи?
- Яким чином і хто буде здійснювати моніторинг і контроль точної діяльності?

На етапі тактичного планування відбувається перетворення інтелектуальних концепцій у поведінку організації

Тактичні плани, крім того, дають змогу об'єднати зусилля, уточнити вертикальні і горизонтальні взаємозв'язки, що сприятиме мінімізації неузгодженостей і суперечностей.

Операційний план – детально описує процеси, правила та процедури контролю за досягненням тактичних результатів. Розробляючи такий план, менеджер шукає відповіді на такі питання:

- Як виконуються завдання, поставлені перед структурними підрозділами організації?
- Як розподіляються ресурси?
- Які правила та процедури мають реалізовуватися?
- Якою має бути послідовність виконання завдань і які треба створити календарні графіки?
- За допомогою яких виробничих методів можна досягти запланованих результатів?

Найчастіше діяльність менеджерів низового рівня при складанні планів пов'язана з операційним плануванням. В ході кар'єрного росту менеджерів їх роль в плануванні стає більш стратегічно-зорієнтованою (рисунок 4.1).

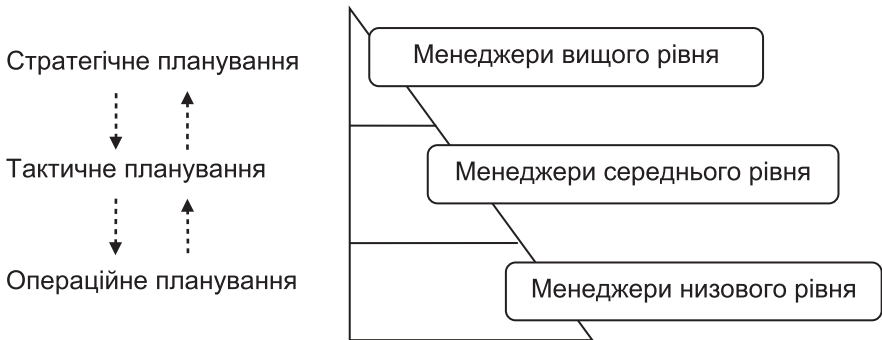


Рисунок 4.1. Типи планування та їх місце в ієрархічній структурі організації

Основні етапи процесу планування в організації

Загальний алгоритм процесу планування в організації нескладний. Виходячи з місії організації, що відповідає на питання «навіщо?», формулюються стратегічні цілі, які вказують, що потрібно робити в цілому. Далі вони конкретизуються до задач, а ті – до конкретних завдань. Потім підраховуються необхідні ресурси, визначаються часові межі і за необхідності переглядаються завдання, задачі та цілі. В результаті отримується реальний та досяжний план.

Таким чином, у процесі планування є чітко окреслені етапи:

- ✓ формулювання цілей;
- ✓ підбір, аналіз і оцінка способів досягнення поставлених цілей;
- ✓ складання переліку необхідних дій і визначення часу їх здійснення;
- ✓ складання програми робіт: в якій послідовності потрібно виконувати намічені дії, враховуючи те, що більшість із них взаємопов'язані;
- ✓ визначення кола посадових осіб, які будуть відповідати за окремі ділянки роботи;
- ✓ оцінка ресурсів, необхідних для реалізації плану;
- ✓ підготовка детального письмового варіанту плану й окреслення резервних дій на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

Принципи організаційного планування

Організаційне планування опирається на певні принципи:

- ✓ *цілеспрямованість* – націленість планових дій на бажані результати в контексті стратегічних, тактичних і операційних цілей;
- ✓ *гнучкість* – своєчасна реакція на різні зміни чинників зовнішнього середовища і ситуації в організації через корегування планів;
- ✓ *перманентність* – забезпечення безперервності взаємопов'язаних планів: стратегічного, тактичного і операційного;
- ✓ *збалансованість і ресурсне забезпечення планів* – використання при розробці ресурсного забезпечення планів балансових

методів планування, які порівнюють потребу в ресурсах і джерела їх покриття. Балансові методи забезпечують безперебійний хід виробничого процесу;

- ✓ *точність* – плани мають бути конкретизовані й деталізовані до такої міри, наскільки дозволяють зовнішні і внутрішні умови діяльності організації;
- ✓ *ефективність* – розробка такого варіанту плану, який при обмежених ресурсах забезпечить максимум прибутковості і задоволення інших інтересів зацікавлених сторін організації. Крім того, витрати на сам процес планування не повинні перевищувати ефект від його реалізації;
- ✓ *участь* – активне залучення персоналу до розробки планів і пошуку внутрішньовиробничих резервів підвищення результативності та ефективності функціонування організації.

Планування менеджером робочого часу

В сьогоденні успішність організації багато в чому визначається результативністю повсякденної роботи персоналу. Очевидним є той факт, що в колективі важко налагодити роботу, коли менеджер і його підлеглі не володіють сучасними прийомами і методами роботи, не вдосконалюють свій індивідуальний робочий стиль.

Саме тому, важливе місце займає *самоменеджмент* – саморозвиток менеджера як особистості та організація його діяльності. Основними його цілями є: максимальне результативне використання часу і власних можливостей, подолання зовнішніх обставин як на роботі, так і в особистому житті.

Безумовно, готовність менеджера до успішної діяльності визначається знаннями, навичками і якостями особистості. Проте, важливу роль відіграє раціональне використання менеджером робочого часу. Важливим кроком при цьому є визначення цілей діяльності як на короткий, так і тривалий період. Управління на основі цілей не пов'язане з додатковими зусиллями, так як базується на процесі планування з використанням граничних термінів виконання намічених дій або заходів.

Введення періодів планування (року, місяця, тижня, дня) сприяє більш точній оцінці ситуації в цілому. Полегшує виділен-

ня головного, підвищує рівень виконання і допомагає менеджеру прийняти правильне рішення, як найдоцільніше використовувати робочий час.

У бізнесі час – гроші.

Коли ж ми витрачаємо час на планування, його стає більше

Головна перевага планування полягає в тому, що це дає перевагу в часі. У менеджера з'являється можливість використовувати наявний у нього робочий час для плідної, успішної діяльності та досягнути поставлених цілей із якомога меншою витратою часу. Планування як найважливіша складова частина організації особистої праці означає підготовку до реалізації намічених цілей і структурування (упорядкування) робочого часу.

При розробці плану кожного періоду менеджер повинен відповісти на такі питання:

- Яка основна ціль даного періоду?
- Скільки часу є у розпорядженні?
- В якій послідовності потрібно виконати основні завдання періоду?
- Які підготовчі заходи повинні бути здійснені?

Для розробки плану робочого дня чи тижня можна скористатися методом «Альпи», який передбачає реалізацію наступних п'яти стадій:

- складання повного переліку запланованих справ і визначення їх пріоритетності;
- визначення планової тривалості кожної з намічених до виконання робіт і загального бюджету робочого часу;
- «резервування» робочого часу з урахуванням правила 60:40, відповідно до якого рекомендується складати план лише на певну частину робочого часу, яка не перевищує 60% загального планового бюджету часу менеджера. Її називають періодом запланованої активності. Решту 40% слід умовно поділити на два блоки по 20% кожен. Перший блок являє собою резерв робочого часу, що відводиться на виконання дій і робіт, які не включені у формальний план і носить назву «період непередбаченої активності». Другий блок резервного часу відводиться на управлінську діяльність і творчу активність;

- прийняття рішень із делегування робіт, намічених менеджером до виконання;
- контроль і перенесення невиконаного. Здійснення контрольних заходів дозволяє менеджеру отримати необхідну інформацію для здійснення оцінки структури фактичних витрат часу і визначити шляхи вдосконалення своєї роботи.

Прокидаючись вранці, спитай себе: «Що я повинен зробити?».
Вечері, перш ніж заснути: «Що я зробив?»

Піфагор

Принципи і способи визначення пріоритетності справ

Важливою складовою успішної діяльності менеджера є його вміння прийняти рішення щодо того, яким із завдань, що стоять перед ним, слід надати першочергове, другорядне та інше значення. Основними принципами і способами визначення пріоритетності справ є: принцип Парето, аналіз-АБВ, матриця Ейзенхауера.

Принцип Парето або принцип 80:20 використовується у будь-якій сфері життєдіяльності людини, де потрібно підвищити результативність того чи іншого процесу. Застосування ж його при плануванні означає, що в процесі роботи за перші 20% витраченого часу менеджером досягається 80% підсумкового результату; решта 80% часу приносять йому лише 20% загального підсумку роботи. Отже, рекомендується спочатку вирішувати нечисленні нагальні питання, а згодом – численні другорядні.

Матриця Ейзенхауера спрямована на те, щоб навчитися відрізняти термінові справи від важливих, а також відкинути ті заняття, які взагалі не приносять ніякої користі. Вона складається з так званих 4-х квадратів, які мають абсолютно різну пріоритетність. І в кожен з них можна внести нотатку в залежності від важливості й терміновості:

- квадрат 1: важливе та термінове. У цей квадрат потрапляють справи, які або вийшли з-під контролю, або були не заплановані і виникли раптово. Все, що відповідає наведеним критеріям в позначеному квадраті, належить вирішити самостійно й оперативно. Зволікання у вирішенні таких завдань може призвести

до значних збитків і втрат. В ідеалі цей квадрат повинен бути пустим, адже справи, які треба зробити зараз – це ситуація непередбачувана. Існує думка, що важливі справи стають терміновими через лінощі або відкладання «на потім». Зрозуміло, що ситуація авралу може бути у кожного, але не щодня. Тому треба намагатись своєчасно робити справи, щоб їх не доводилось записувати в цей квадрат;

- квадрат 2: важливе, але нетермінове. В цей квадрат варто вписувати ті важливі справи, які не вимагають швидкого виконання. До задач в цьому квадраті варто віднестись уважніше, адже вони можуть принести найбільший успіх у майбутньому. За статистикою, люди, які присвячують більшу частину часу цим справам, частіше за інших досягають успіху. Окрім того, вирішення цих завдань дозволяє проявити себе в повній мірі, адже відсутність поспіху дозволяє самостійно обирати методи вирішення задач та назначати цілком нормальні терміни виконання. Але якщо ці справи не вирішені заздалегідь, вони можуть автоматично перейти в перший квадрат. Крім того, якщо ці справи не вимагають безпосередньої участі менеджера, він може їх делегувати і розвивати таким чином персонал;
- квадрат 3: термінове, але неважливе. До цього квадрату відносяться незначні справи, які треба виконати якомога швидше. Виконання цих справ рідко наближає до досягнення певної цілі. Частіше за все, неважливі, але термінові справи відволікають від дійсно важливих речей. Дуже важливо не плутати термінові справи з «квадрату 3» з важливими справами «квадрату 1». Наприклад, керівництво вам дало завдання з терміном «на вчора», але воно не має ніякого відношення ні до вашої роботи, ні до обов'язків. Але ця задача має бути виконана терміново та вона ніяк не може бути в першому квадраті, адже не наближає вас до досягнення цілі;
- квадрат 4: неважливе і нетермінове. Сюди вписуються ті справи, від виконання яких можна відмовитись, адже вони не принесуть належних результатів. Частіше за все, невиконання таких справ може піти тільки на користь. Наприклад, деякі дзвінки або електронні повідомлення, рутинна робота, контакти в соціальних мережах.

Аналіз-АБВ зарекомендував себе як найбільш простий і продуктивний спосіб досягнення позитивного результату. По суті, у ньому об'єднані матриця Ейзенхауера і принцип Парето: перше – описує важливість того чи іншого завдання на момент оцінки, а друге – визначає кількість часу, який може бути витрачено на виконання завдання відповідно до його терміновості і важливості.

Відповідно до аналізу-АБВ весь обсяг роботи умовно ділиться на три групи задач: *A*, *B* і *B*: – відповідно до їх значимості з точки зору досягнення поставлених цілей. І менеджер повинен «розсортувати» їх на групи:

- група завдань *A* становить приблизно 15% загальної кількості справ, намічених менеджером до виконання, а їх значимість у досягненні поставлених цілей – 65%. Це справи вкрай термінові і важливі, що підлягають негайному і безумовному виконанню;
- група задач *B* становить 20% загальної кількості і 20% складає їх значимість. Це справи не термінові, але важливі, їх потрібно виконати у найближчий час, самостійно або делегуючи компетентному підлеглому;
- група задач *B* становить 65% загальної кількості завдань, але вони мають незначну частку (15%) в загальній значимості справ менеджера. Це справи не суттєві, їх можна доручити іншій людині або відкласти на деякий час.

Менеджер, який навчився правильно планувати робочий час і відрізнити важливі справи від неважливих, термінові від нетермінових, буде все встигати і швидше досягне поставлених цілей.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. В чому полягає суть планування? Чим воно відрізняється від прогнозування?
2. Які причини вказують на необхідність планування?
3. Що таке місія організації і як вона впливає на визначення цілей? Зазначте основні вимоги до формування місії організації.
4. Що таке цілі? Які завдання вони виконують у процесі планування?

5. Яких правил повинно дотримуватись керівництво організації щоб домогтися прийняття співробітниками цілей в якості власних?
6. Охарактеризуйте типи планів.
7. Який план потрібно розробити спочатку – тактичний чи операційний? Обґрунтуйте відповідь.
8. Яке місце займає планування в залежності від його типу в ієрархічній структурі організації? Обґрунтуйте відповідь.
9. Зазначте основні етапи планування в організації.
10. На яких принципах базується організаційне планування?
11. Висвітліть роль планування робочого часу менеджера.
12. Розкрийте суть принципу Парето.
13. Розкрийте суть матриці Ейзенхауера.
14. Яким чином АБВ-аналіз допомагає в плануванні робочого часу?

Поглиблення набутих знань

1. Бізнес-план: призначення і структура.
2. Типові стратегії розвитку організації М. Портера.
3. Графік Ганта: інструмент операційного планування.
4. Підвищення особистої результативності менеджера за допомогою критерію SMART.
5. Тайм-менеджмент: конструктивні дії з організації робочого часу.
6. Лотар Зайверт: ваш час у ваших руках.

Організаційна діяльність менеджера

Для того, щоб організація як об'єкт менеджменту могла працювати на належному рівні результативності й ефективності, потрібно правильно організувати цей процес і сформувати відповідну структуру. Відповідно, організація як процес, функція менеджменту пов'язана із систематичною координацією багаточисленних завдань і формальних взаємовідносин людей, які їх виконують.

Організаційний процес є важливою складовою діяльності менеджера, оскільки за його допомогою менеджери усувають невизначеності, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо повноважень, обов'язків і створює придатне середовище для їх спільної діяльності. Організаційна діяльність менеджера передбачає виконання комплексу дій, основними з яких є:

- розподіл роботи, яку необхідно виконати по відділам і посадам;
- визначення повноважень, які відповідають конкретним посадам, ступеню відповідальності по кожному робочому завданню;
- створення взаємозв'язку між працівниками, відділами;
- визначення формального порядку підпорядкованості;
- координація різнотипних видів задач організації;
- розподіл ресурсів організації.

У будь-якій справі найважливіше – розпочати. Пам'ятайте: нікому ще не вдалося досягнути успіху тільки плануванням

Гай Кавасаки

Організація як функція менеджменту – комплекс дій, пов'язаних з розподілом повноважень, відповідальності і створенням структури, спроможної забезпечити реалізацію планів. Результатом здійснення функції «організація» є: формування організаційної структури та структури апарату управління, затвердження положень про структурні відділи і посадові інструкції, формуван-

ня штату працівників організації та, найголовніше, забезпечення внутрішньої узгодженості всіх елементів організації й адаптації до змін зовнішнього середовища.

Елементи структури організації

Структура організації – формальна схема, за якою поділяються, групуються і координуються робочі завдання. Кожна організація має свою структуру, яка визначає: хто і на якому рівні приймає рішення, хто кому доповідає про хід їх виконання, а також рівень відповідальності за реалізацію поставлених задач. Структурою організації зазвичай визначається місце конкретного підрозділу в організаційній ієрархії, формальний лідер даного підрозділу і його взаємини з іншими структурними одиницями організації.

Існує п'ять ключових елементів, які необхідно враховувати при розробці структури організації: спеціалізація робіт, департаменталізація, командний ланцюг, норма керованості, ступінь централізації чи децентралізації.

Спеціалізація робіт – поділ праці в організації на окремі ділянки, в рамках яких працівник повинен починати і завершувати певний цикл дій, виконуючи ту чи іншу роботу. Розподіл праці здійснюється у двох напрямках: горизонтальному – по стадіях (наприклад, постачання, планування, виробництво, збут) і вертикальному – по ієрархії в організації.

Ріст спеціалізації окремих робіт обмежується можливостями їх координації. Для вирішення цієї проблеми починають групувати схожі роботи і їх виконавців; даний процес називається департаменталізацією.

Департаменталізація – це процес групування робіт і їх виконавців в окремі підрозділи (відділи, служби). В кожній організації присутній свій спосіб департаменталізації, але виділяють такі базові її види:

- функціональна департаменталізація передбачає групування робіт за видами діяльності (спеціалізованими функціями) і формування відповідних структурних відділів (рисунок 5.1).

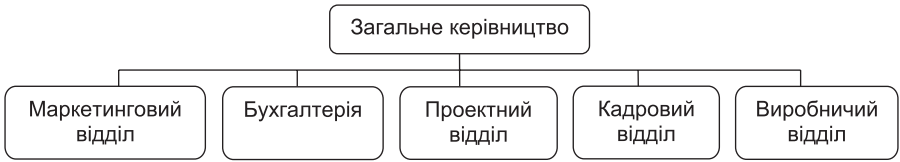


Рисунок 5.1. Приклад функціональної департаменталізації

Її перевагами є: стимулювання професійної спеціалізації, ефективність за рахунок об'єднання працівників зі схожими навичками, координація в певній функціональній сфері, а основним недоліком – можливість виникнення слабких зв'язків між функціональними сферами;

- продуктова департаменталізація передбачає групування робіт за основними продуктовими лініями і формування відповідних структурних відділів (рисунок 5.2).

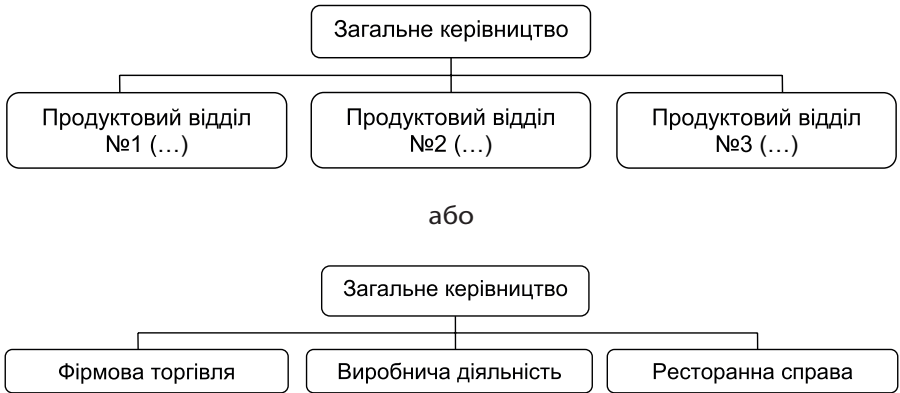


Рисунок 5.2. Приклади продуктової департаменталізації

При такому способі структуризації менеджери, що відповідає за конкретний продукт організації, передаються всі повноваження, пов'язані з його виробництвом, а інколи навіть і зі збутом. Її переваги: можливість спеціалізації по видах продукції і послуг, швидка реакція на зміни в конкурентному середовищі, а недоліки: дублювання функцій і підвищення на цій основі витрат, виникнення конфліктів за ресурси організації;

- територіальна департаменталізація передбачає групування робіт і формування відповідних структурних відділів (філій) на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації (рисунок 5.3).

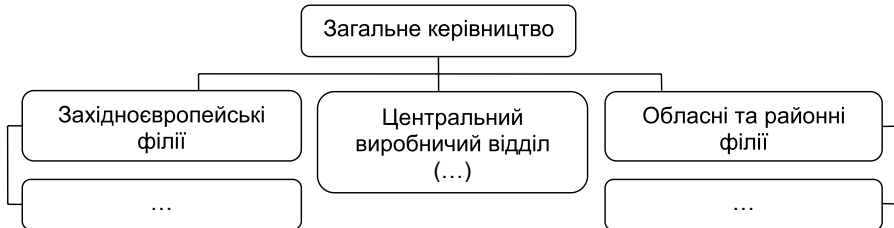


Рисунок 5.3. Приклад територіальної департаменталізації

Її переваги: можливість підвищення рівня обслуговування груп клієнтів або ринків, врахування місцевих законів і традицій, покращення координаційних процесів, а недоліки – схожі із продуктовою департаменталізацією.

Процес групування робіт за основними продуктовими лініями і за територіальним принципом називають дивізіональною департаменталізацією, вона призначена для підвищення ефективності реакції організації на конкретні виклики зовнішнього середовища.

Командний ланцюг – нерозривна сукупність владних повноважень, які пов’язують ієрархічні рівні організації і визначають порядок підпорядкування. Він допомагає працівникам зрозуміти, до кого варто звертатись, якщо виникають питання, пов’язані з виконанням обов’язків і перед ким вони повинні звітувати. Командний ланцюг в організації базується на декількох взаємопов’язаних елементах:

- *владні повноваження* – офіційне право менеджера приймати рішення, розпоряджатися ресурсами, віддавати накази і вимагати їх виконання. Щоб полегшити управлінський процес, кожній керівній посаді присвоюють місце в командному ланцюгу, а відповідного менеджера наділяють владними повноваженнями, які дозволяють йому успішно здійснювати свої обов’язки;
- *відповідальність* – покладений на посадову особу обов’язок забезпечувати сумлінне виконання поставлених завдань, нести відповідальність за отримані результати;

- *делегування* – розподіл завдань чи повноважень серед працівників, підпорядкованих менеджеру, що сприятиме кращому досягненню цілей структурного підрозділу та організації;
- *єдиноначальність* – безперервність порядку підзвітності, відповідно до якого у кожного працівника повинен бути лише один керівник, якому той безпосередньо підпорядковується. Цей принцип допомагає реалізувати на практиці концепцію нерозривності ланцюга владних повноважень. Якщо ж принцип єдиноначальності порушено, то підлеглий може зіткнутися з суперечливими вимогами і наказами, що надійшли від різних менеджерів.

Основне правило менеджменту для будь-якої організації полягає у тому, щоб залучити найменшу кількість рівнів менеджменту і створити найкоротший ланцюг команд

Федір Дунаєвський

Об'єктивно виникає питання: скількома працівниками може успішно управляти один менеджер, тобто яка його норма керованості? *Норма керованості* – оптимальна кількість працівників, яка знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні в одного менеджера.

На норму керованості впливає багато ситуаційних чинників: кваліфікація менеджера та його підлеглих, характер виконуваної роботи (схожість чи складність задач), сила організаційної культури, стиль керівництва та інші. Так, наприклад, чим краще підготовлені і досвідчені працівники, тим компетентніше вони будуть виконувати обов'язки і тим менше вони потребуватимуть безпосереднього контролю за ними. Зрозуміло, що менеджери, які керують такими працівниками, можуть успішно працювати при більшому діапазоні керованості.

Найбільш традиційною відповіддю на питання про норму (діапазон) керованості є: від 5 до 7 на вищому рівні менеджменту і від 8 до 16 – на низових. Якщо ж діапазон керованості стає надто великий, то, щоб не порушити координацію, необхідно делегувати лінійні повноваження і ввести додаткові рівні менеджменту. З іншої сторони, розширення зон контролю дає можливість зекономити на заробітній платі керівників. Але, щоб не допустити зни-

ження продуктивності праці від зайвого перенавантаження менеджерів, організації повинні інвестувати у навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Централізація – зосередження владних повноважень на верхньому ієрархічному рівні організації; *децентралізація* – делегування повноважень з низки спеціалізованих питань на низові рівні менеджменту.

Ступінь централізації чи децентралізації в організації може вимірюватись за допомогою наступних змінних:

- кількість висловлених пропозицій чи рішень, що приймаються на кожному із рівнів менеджменту;
- важливість прийнятих рішень для організації в цілому;
- ступінь контролю за виконанням прийнятих рішень.

Але, відповідно до сучасних тенденцій менеджменту, направлених на підвищення гнучкості організацій, їх вмінні максимально оперативно реагувати на зміни ситуацій, спостерігається прагнення до децентралізації. Це обґрунтовується тим, що менеджери середнього чи низового рівня (особливо великих компаній) ближчі до суті справи і зазвичай детальніше ознайомлені з проблемами і оптимальними способами реагування на них. Для позначення високого ступеня децентралізації використовується термін «розширення повноважень» співробітників організації.

Децентралізація має ряд переваг:

- підвищує швидкість і об'єктивність прийняття рішень;
- робить організацію гнучкою і вчасно реагує на зовнішні зміни;
- в організації формуються довірливі стосунки, що збільшує ймовірність використання потенціалу працівників;
- створюються можливості розвитку персоналу і кар'єрного росту.

В той же час децентралізація має і негативні сторони:

- може призвести до того, що рішення взагалі не буде прийняте;
- може послабити контроль і єдність дій;
- може спрямувати на хибний шлях щодо основних цілей організації.

Тому менеджери повинні здійснювати вибір між централізованим і децентралізованим способами впливу, керуючись ситуаційним підходом до менеджменту.

Структурна побудова управління організаціями

Однією із задач вищого менеджменту є формування структури апарату управління з урахуванням цілей, стратегії та інших внутрішніх і зовнішніх факторів. Найкращою вважається структура, що дозволяє організації максимально ефективно взаємодіяти із середовищем, продуктивно та результативно розподіляти зусилля персоналу і ресурси.

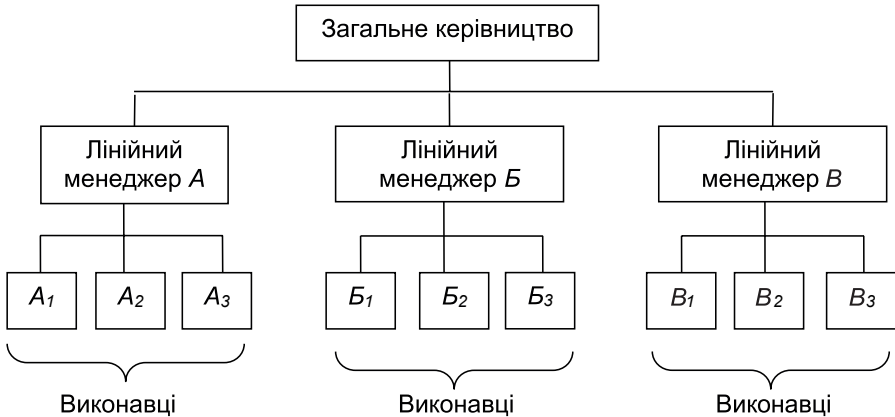
Організаційна структура і структура апарату управління не одне й те ж. *Організаційна структура* – це впорядкована сукупність підрозділів організації, їх взаємозв'язки. Віддзеркаленням організаційної структури є *структура апарату управління* – це впорядкована сукупність посадових осіб, які здійснюють управління відповідними структурними підрозділами організації, формуючи рівні менеджменту.

Зв'язки в структурі можуть мати лінійний, функціональний та інформаційний характер. *Лінійні зв'язки* відображають рух управлінських рішень між керівниками окремих рівнів менеджменту. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, постановами, законами. *Функціональні зв'язки* виявляються по лінії руху управлінських рішень в залежності від конкретних функцій менеджменту. Керівник у межах функціональних повноважень узгоджує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня, надає компетентні пропозиції чи ініціює заборону певних дій. *Інформаційні зв'язки* формують у випадках потреби скорочення інформаційного тягаря для менеджерів вищої та середньої ланки, їх консультивання зі специфічних питань.

Типи структур апарату управління

Будь-яка організаційна структура чи структура апарату управління подаються органіграмою, основними типами якої є лінійна і функціональна, а всі інші – результат їх комбінацій.

Лінійний тип управління організацією характеризується концентрацією всього комплексу функцій менеджменту у керівників виробничих структурних підрозділів. Працівники певного відділу підпорядковуються лінійному менеджеру, який, у свою чергу, є підзвітним загальному керівництву (рисунк 5.4).



Рисунк 5.4. Лінійний тип структури апарату управління

За таких умов менеджер вищого рангу не має права віддавати розпорядження працівникам (виконавцям), обминаючи їх безпосереднього керівника. Переваги цієї структури полягають у простоті, чіткості та зрозумілості відносин в організації. Однак, оскільки вона вимагає високої компетентності менеджерів з усіх управлінських питань, то може використовуватися тільки у відносно невеликих організаціях, із незначною спеціалізацією.

Функціональний тип управління організацією характеризується відокремленням ланок менеджменту, які забезпечують виконання окремих видів управлінської діяльності (конкретних функцій) на всіх ієрархічних рівнях організації. Але функціональна структура не виключає лінійного управління, однак функції лінійного менеджера є обмеженими, оскільки функціональні ланки безпосередньо віддають розпорядження у межах їх компетенції працівникам виробничих підрозділів та іншим виконавцям (рисунк 5.5).

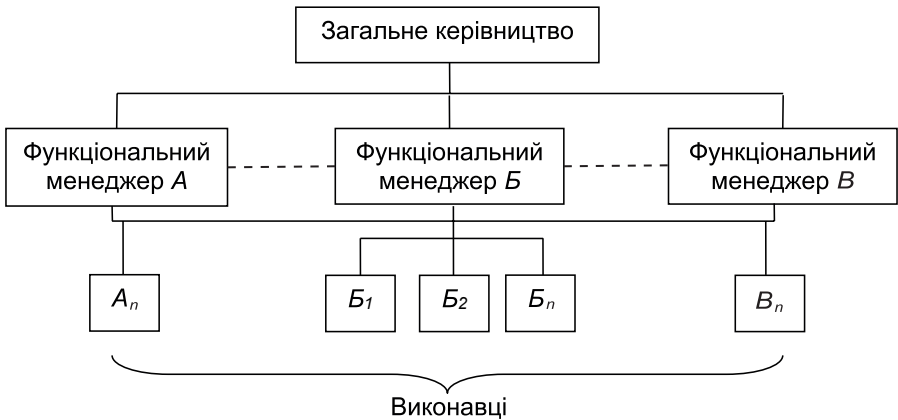


Рисунок 5.5. Функціональний тип структури апарату управління

Функціональна структура підвищує рівень організаційного менеджменту завдяки залученню вузькоспеціалізованих і кваліфікованих фахівців. Однак поширеними є проблеми порушення принципу єдиначальності і зниження відповідальності за роботу, оскільки працівники-виконавці можуть отримувати вказівки від різних функціональних менеджерів, які в межах своїх повноважень приймають управлінські рішення та віддають розпорядження. Саме тому даний тип структури використовується вкрай рідко.

Лінійно-функціональний тип управління організацією характеризується наявністю кваліфікованих менеджерів, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності, але мають обмежені владні повноваження. Функціональні менеджери узгоджують свої рішення з лінійними керівниками різного рівня, надають компетентні пропозиції чи ініціюють заборону певних дій і лише у разі знаходження компромісу з певних управлінських питань можуть у межах своїх повноважень віддавати розпорядження (рисунок 5.6).

При лінійно-функціональній структурі функціональні менеджери здійснюють, наприклад, матеріально-технічний, фінансовий, маркетинговий супровід виробничої діяльності, звільняючи час лінійних керівників для виконання безпосередніх обов'язків.

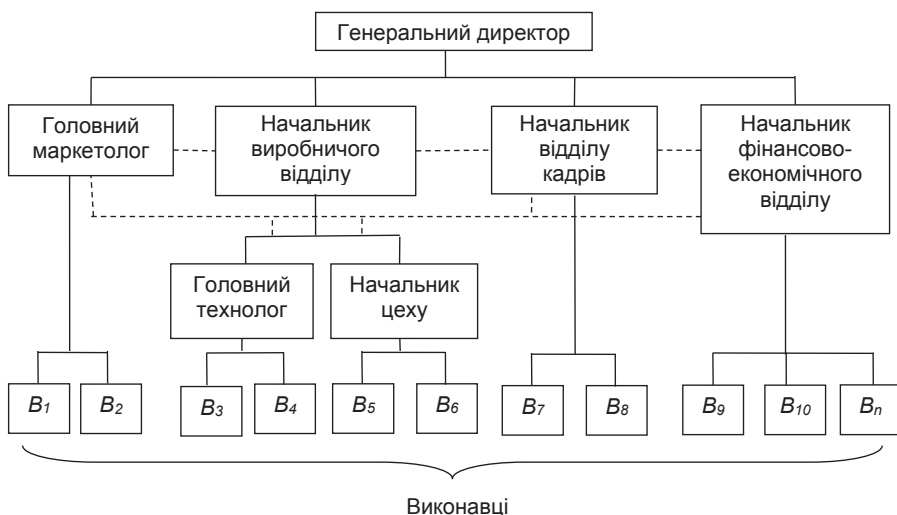


Рисунок 5.6. Приклад лінійно-функціонального типу структури апарату управління

Лінійно-штабний тип управління організацією характеризується закріпленням за лінійним керівником так званих штабних працівників, які спеціалізуються на конкретних видах діяльності, але не наділені правом прийняття управлінських рішень. Штабні працівники забезпечують підготовку якісних управлінських рішень, які традиційно приймають лінійні менеджери і видають розпорядження щодо їх виконання (рисунок 5.7).

При лінійно-штабній структурі штабні працівники здійснюють інформативно-консультативну підтримку лінійних керівників: забезпечують збір, вивчення і підготовку даних для ухвалення менеджерами рішень; оформляють прийняті рішення наказами і розпорядженнями та інше.

Дивізійний тип управління організацією характеризується наявністю підрозділів чи бізнес-одиниць (філій), що мають певну автономність, в межах якої головний менеджер відповідає як за реалізацію довгострокової стратегії підрозділу, так і за операційну діяльність (рисунок 5.8).

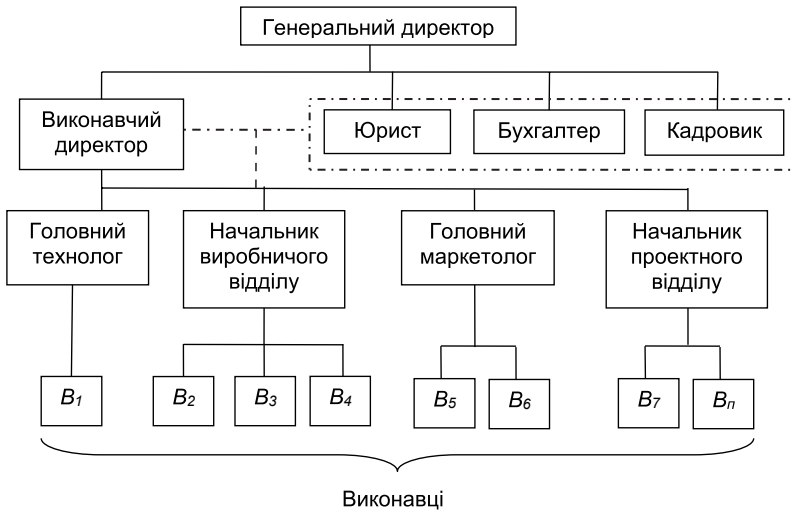


Рисунок 5.7. Приклад лінійно-штабного типу структури апарату управління

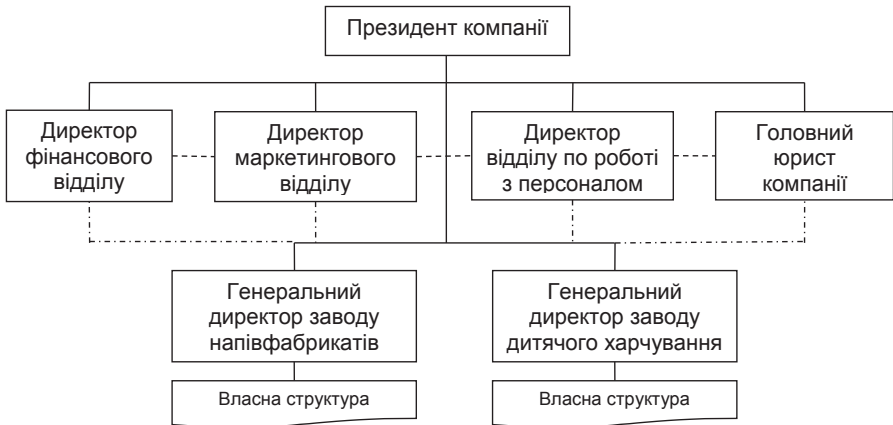


Рисунок 5.8. Приклад дивізіонального типу структури апарату управління

Виділяють два типи дивізіональних структур: продуктивний і територіальний. Дивізіональна структура продуктового типу вико-

ристовується у випадках, коли в організації є відділи, зорієнтовані на виробництво та збут конкретних видів продукту (товарів чи послуг). Продуктова структура є результатом широкої диверсифікації компанії, в якій характер продукту, що виробляється, її технологічний рівень відрізняються один від одного і тому потребують унікального підходу до управління. Дивізіональна структура територіального типу використовується у тих випадках, коли виробнича діяльність організації розташована по різних територіях внутрішнього та зовнішнього ринків.

В дивізіональній структурі при «головному офісі» функціонують штабні органи, які забезпечують всебічну інформативно-консультативну підтримку відокремленим виробничим відділам, а «головний офіс» виступає в ролі зовнішнього контролера, який координує виробничі підрозділи і забезпечує їм фінансову підтримку.

Матричний тип управління організацією характеризується призначенням спеціалістів із різних функціональних підрозділів для роботи над проектами, якими керують відповідні менеджери. Таким чином він працює із безпосередньо непідпорядкованими йому працівниками, які мають власних лінійних менеджерів (рисунок 5.9). Після завершення проекту його учасники повертаються до виконання безпосередніх обов'язків у свої відділи.

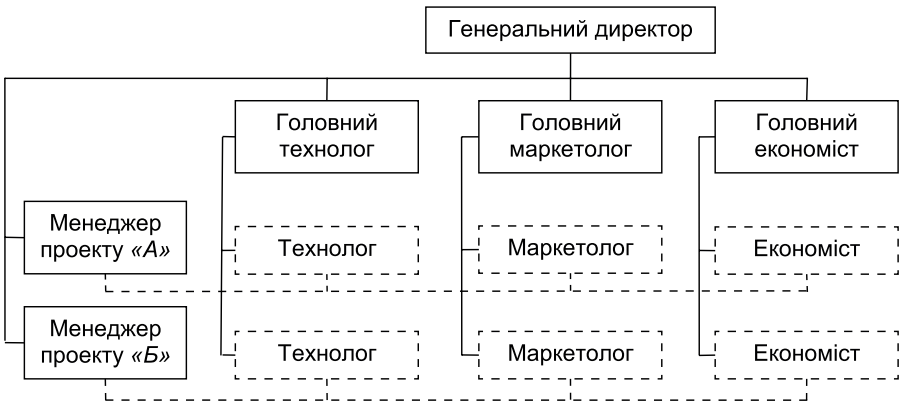


Рисунок 5.9. Приклад матричного типу структури апарату управління

Менеджер проекту в основному визначає «що» і «коли» буде зроблено щодо конкретного проекту, а лінійні менеджери вирішують «хто» і «як» буде виконувати ту чи іншу роботу. Таким чином виникає подвійне підпорядкування підлеглих. Це, звичайно, порушує принцип єдиноначальності, але менеджер проекту має владний вплив на учасників проекту тільки в тому, що безпосередньо стосується роботи над досягненням проектних цілей. При цьому всі рішення, наприклад, щодо технології виробництва, реклами, логістики, затвердження бюджету, залишаються обов'язком відповідного функціонального менеджера.

Матрична структура є досить гнучкою і найкраще підходить для організацій, що гостро відчувають вплив систематичних змін зовнішнього середовища. Але для того, щоб робота в такій організації була злагодженою, менеджер проекту і функціональні менеджери повинні постійно спілкуватися і координувати свої вимоги до співробітників, які одночасно підпорядковані їм обом і спільно знаходити вихід з усіх конфліктних ситуацій.

Принципи побудови структури організації

Чіткий і обґрунтований розподіл обов'язків, прав і відповідальності – важлива передумова успішної управлінської діяльності. Тому побудова чи раціоналізація структури організації повинна здійснюватись за певними науково-обґрунтованими принципами:

- єдність цілей: наявність чітко сформульованих цілей організації, які розділяються усіма рівнями менеджменту;
- первинність функцій і вторинність структури: структура повинна базуватись на наявних в організації специфічних функціях;
- функціональна замкненість підрозділів організації: коло завдань для кожного структурного підрозділу має бути чітко орієнтованим на досягнення управлінських цілей із відповідної функції;
- простота структури: чим простіше і чіткіше побудовано структуру, тим легше персоналу зрозуміти і пристосуватися до певної форми менеджменту, приймати активну участь у реалізації цілей організації;

- єдність розпорядництва: працівник повинен отримувати накази лише від безпосереднього керівника;
- визначення діапазону керованості: чисельність працівників, підпорядкованих одному менеджеру, повинна бути оптимальною з ситуаційної точки зору;
- встановлення оптимального співвідношення між централізованою і децентралізованою формами менеджменту;
- наявність зворотного зв'язку, за допомогою якого забезпечується можливість здійснення контролю за результатами і створюються умови для своєчасних корегуючих дій;
- відповідність між обсягом повноважень і відповідальністю.

Делегування у діяльності менеджера

Важливою складовою організаційної діяльності менеджера є *делегування* – передача підлеглому завдань, повноважень зі сфери діяльності керівника. Делегування може здійснюватися на тривалий термін (генеральне делегування), коли делеговане повноваження набуває статусу функціонального обов'язку або обмежуватися разовим дорученням (разове делегування), коли саме завдання залишається у функціональній сфері менеджера.

Одночасно з робочим завданням для його виконання повинні також делегуватися необхідні компетенції (знання, інформація), право самому обирати найкращий спосіб виконання завдання і функціональна відповідальність за отриманий результат. В той же час менеджер зберігає за собою управлінську відповідальність, яка не може бути делегована (рисунок 5.10).

Іншими словами, менеджер, доручаючи якусь справу працівнику, зобов'язує його відповідально віднестись до її виконання. Якщо ж працівник неналежним чином виконав завдання, то він відповідає тільки перед своїм безпосереднім менеджером, а той у цій ситуації не перекладає провину на працівника, а несе повну відповідальність перед вищим керівництвом або власниками організації. Крім того, при делегуванні слід дотримуватися відповідності виконуваних обов'язків до обсягу наданих працівникові прав: якщо обсяг делегованих обов'язків перевищує права працівника, то виникає реальна загроза їх невиконання; коли ж прав

більше, ніж обов'язків, створюється атмосфера безвідповідальності і безконтрольності.

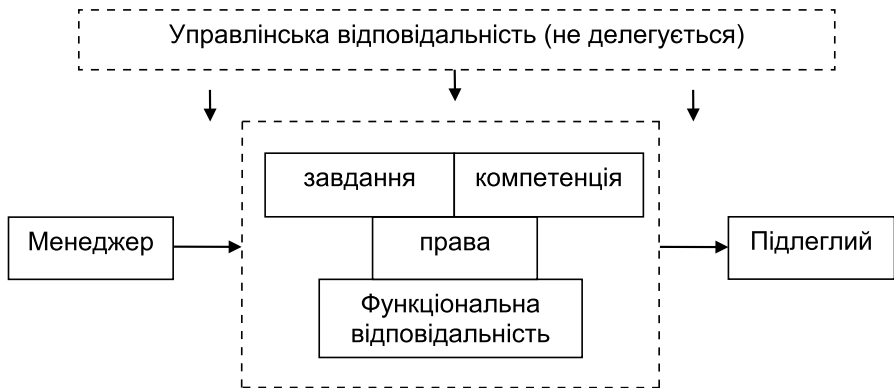


Рисунок 5.10. Загальна схема делегування повноважень

Найбільш доцільно використовувати делегування у ситуаціях, коли менеджер бачить і розуміє, що підлеглий може виконати певну роботу належним чином, а це, в свою чергу, сприятиме зростанню його професійної майстерності, якщо зайнятість не дає можливості менеджеру самому вирішити проблеми. Отже, основними перевагами делегування є:

- зменшення навантаження на менеджера і звільнення таким чином часу для виконання важливіших завдань;
- використання здібностей, професійних знань, досвіду працівників, а також стимулювання їхньої ініціативності та самостійності;
- підвищення рівня відповідальності працівників.

Результативне ж делегування можливе лише за наявності взаємної довіри між менеджером і підлеглим, а також вимогливості зі сторони керівника. Довіряючи, менеджер надає працівникам можливість максимально використати їх досвід, знання, здібності у виконанні доручених справ, а вимагаючи, він підвищує їх відповідальність за якість і вчасність виконання поставлених завдань. Але підлегли повинні бути впевнені в тому, що у разі по-

треби їм буде надана з боку менеджера допомога в здійсненні делегованих повноважень.

Незважаючи на те, що цінність делегування досить очевидна, існують різні перешкоди, що заважають успішності даного процесу.

Виділяють фактори, що перешкоджають делегуванню:

- ✓ *недовіра до підлеглих*, тобто відсутність у менеджера впевненості в тому, що вони якнайкраще зможуть виконати доручену їм роботу. Наприклад, генерального директора, який успішно працював із групою менеджерів підрозділів організації, було звільнено з роботи. Нового директора зустріли недоброзичливо. У менеджера в таких умовах є усі підстави сумніватися у лояльності підлеглих. Подібне може трапитися і тоді, коли працівники звикли працювати не з повною віддачею, з мінімальною відповідальністю за результати своєї праці, а новий менеджер поставив порівняно із запровадженим порядком підвищені вимоги до підлеглих, поклавши на них обов'язок і надавши їм право самостійно приймати рішення і відповідати за це. У таких умовах можна передбачити реальний опір частини персоналу розширенню своїх повноважень;
- ✓ *недооцінка здібностей підлеглих*. Дуже часто вона має апіорний характер, тобто без випробування підлеглих в умовах самостійної роботи і підвищеної відповідальності менеджер вважає за неможливе делегувати їм навіть незначну частину своїх прав. Тим часом досить часто трапляються випадки, коли, отримавши можливість самостійно вирішувати питання і діяти, працівники, у минулому малоініціативні, стають активними, підприємливими, наполегливими у досягненні мети. Тому доцільно сміливіше довіряти підлеглим самостійно вирішувати виробничі, соціальні та інші питання, залучати до процесу управління тих, хто довів свою здатність і вміння долати перешкоди. Недооцінка можливостей підлеглих виникає нерідко з впевненості менеджера у тому, що, по-перше, прийняті ним рішення завжди оптимальні, по-друге – що він сам зможе виконати роботу або завдання краще, ніж підлеглі. Така переоцінка своїх можливостей призводить до постійної зайнятості менеджера, бездіяльності і безініціативності підлеглих;

- ✓ *дріб'язкова опіка підлеглими*, бажання менеджера постійно контролювати усі деталі й поодинокі моменти роботи. Менеджеру не слід без потреби втручатися в роботу підлеглих, оскільки постійні зауваження, вказівки призводять до втрати самостійності, зменшення ініціативності і відповідальності працівників;
- ✓ *прагнення до одноосібної влади*, небажання поступитися частиною своїх прав, впевненість, що делегування повноважень, довіра до підлеглих знижують його роль і авторитет. Звідси свідомо або інтуїтивна протидія зростанню і розвитку професійних здібностей своїх підлеглих, тенденція стримування їхніх дій у суворо обмежених рамках обов'язків і прав;
- ✓ *побоювання викликати незадоволення підлеглих* внаслідок покладання на них додаткових обов'язків, з одного боку, і невпевненість у собі, з іншого. Вони викликають у менеджера намагання робити якнайбільше самому, виявляючи мінімум довіри до співпрацівників. Негативним є також побоювання помилок, які бувають на перших етапах делегування. Менеджер повинен враховувати, що підлегли можуть виконувати делеговані їм обов'язки і досягати потрібних результатів, при цьому дії, принципи і методи можуть бути зовсім іншими, ніж у нього. Проте менеджери не завжди готові з цим миритися.

Концепція управління за цілями

Менеджмент як цілісна система орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення.

Управління за цілями – процес узгодження цілей всередині організації таким чином, щоб керівництво і працівники поділяли їх і розуміли, що вони означають для організації. Ідея управління за

цілями належить прихильнику системного підходу до менеджменту П. Друкеру. Він вважав, що дана концепція – спосіб підвищення ефективності організації, згідно з якою діяльність будь-якого працівника оцінюється не за процесом, а за результатом, якщо результат розуміється як досягнення поставленої цілі, завдання. Основні переваги, які несе впровадження даної концепції, – підвищення продуктивності праці за рахунок чітких орієнтирів у кожного працівника організації та підвищення вмотивованості персоналу за рахунок його участі в постановці цілей.

Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

- уточнення кола повноважень і обов'язків менеджерів усіх рівнів;
- розробка і узгодження цілей, завдань управління в межах визначених повноважень та обов'язків;
- складання планів досягнення поставлених цілей;
- контроль, оцінювання роботи і результатів. В разі потреби, по каналах зворотного зв'язку, – корегування завдань, після чого може виникнути потреба у новому узгодженні цілей.

Послідовно виконуючи перераховані етапи, менеджери створюють всі передумови для продуктивної та координованої роботи персоналу.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Розкрийте суть організації як функції менеджменту. Які дії менеджера характеризують його організаційну діяльність?
2. Що таке структура організації? Зазначте її основні елементи.
3. У чому полягає суть спеціалізації робіт?
4. Що таке департаменталізація? Охарактеризуйте базові види департаменталізації.
5. Що таке командний ланцюг? Охарактеризуйте його елементи.
6. Що таке норма керованості? Яким є оптимальний діапазон управлінського впливу і що на нього впливає?
7. У чому полягає суть централізованої і децентралізованої форм менеджменту? Чим обґрунтоване прагнення деяких керівників

до «розширення повноважень» співробітників організації? Зазначте переваги і негативні сторони децентралізації.

8. Яка різниця між організаційною структурою і структурою апарату управління? Якого характеру зв'язки присутні у структурі організації?
9. Які існують типи структур апарату управління?
10. Що таке лінійна структура? Побудуйте органіграму лінійного типу структури апарату управління.
11. Що таке функціональна структура? Побудуйте органіграму функціонального типу структури апарату управління.
12. Що таке лінійно-функціональна структура? Побудуйте органіграму лінійно-функціонального типу структури апарату управління.
13. Що таке лінійно-штабна структура? Побудуйте органіграму лінійно-штабного типу структури апарату управління.
14. В яких випадках використовується дивізійна структура продуктового чи територіального типу управління організацією? Побудуйте відповідні органіграми.
15. В яких випадках використовується матрична структура? Побудуйте органіграму матричного типу структури апарату управління.
16. Що таке делегування? Які переваги забезпечує даний процес?
17. Поясніть фразу: «Відповідальність менеджера не делегується».
18. Що може перешкоджати успішному делегуванню?
19. Розкрийте суть концепції управління за цілями.

Поглиблення набутих знань

1. Організаційно-правові форми підприємств, що мають місце в Україні: поняття, структура апарату управління та організація процесу прийняття управлінських рішень.
2. Побудувати органіграму апарату управління «власного» університету або «власної» організації.

Місце мотивації в діяльності менеджерів

Одним із найважливіших завдань менеджменту є створення механізму приведення в дію всіх ланок структури організації, який би забезпечував координацію діяльності працівників і заохочував їх до якісного виконання функціональних обов'язків згідно з визначеними цілями і завданнями. Таким механізмом впливу є мотивація – це те, що змушує людину діяти і прагнути досягати цілей організації.

Але реалії такі, що вся діяльність людини обумовлена їхніми власними потребами і люди прагнуть або чогось досягнути, або чогось уникнути. Тому успішний менеджмент ґрунтується на поєднанні життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Людина, яка поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатна на високопродуктивну працю, самоконтроль. І менеджер повинен з'ясувати мотиваційний спектр своїх підлеглих, відповідаючи на питання: «Де і як найефективніше спонукати працівників до дії?» Знаючи причини виникнення мотивів у підлеглих, керівник має змогу так сформулювати цілі, поставити завдання, щоб ці мотиви спрацювали на загальну користь: по-перше, забезпечили задоволення індивідуальних потреб, а по-друге – сприяли досягненню організаційних цілей.

Головна причина того, що працівник виконує функціональні обов'язки – це його бажання задовольнити свої потреби

Мотивація – це спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення цілей організації через задоволення їхніх власних потреб. Головні важелі мотивації – потреби, стимули і мотиви (рисунк 6.1).

Від того, якими мотивами (соціальними, етичними, творчими) людина керується у своїй трудовій діяльності, залежить її ставлення до роботи і кінцевий результат. Мотив формується «всередині» людини і зумовлений багатьма чинниками. Одні й ті ж мотиви у різних людей можуть спричиняти неоднакові дії і, навпаки, ідентичні дії можуть спричинятися різними мотивами.

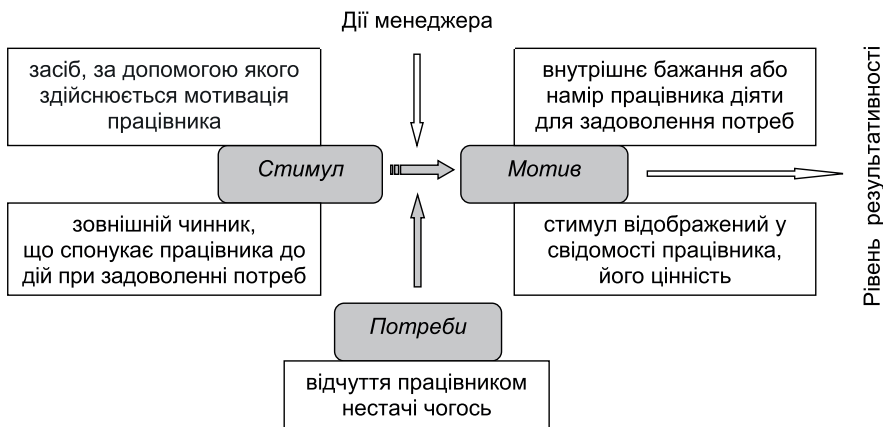


Рисунок 6.1. Важелі мотивації

Зовнішнім проявом вмотивованого працівника можуть бути такі характеристики його діяльності:

- ✓ *старанність* при виконанні своєї ролі в організації, оскільки, виконуючи одну і ту ж саму роботу, працівники можуть докладати різних зусиль: проявляти байдужість до якості роботи чи прагнути виконати її найкращим способом, з повною віддачею; вибирати рішення простіші чи шукати і братися за складніші, але ефективніші, прагнучи до підвищення своєї кваліфікації;
- ✓ *наполегливість* продовжувати і розвивати розпочату справу. Відсутність наполегливості може призвести до того, що працівники скоротять зусилля і стануть менше старатися, виконуючи свою роль на значно нижчому рівні в порівнянні з їхніми можливостями, потенціалом;
- ✓ *добросовісність* при виконанні роботи з урахуванням всіх необхідних вимог і регулюючих норм.
- ✓ *цілеспрямованість* в досягненні визначених цілей, виконанні поставлених завдань.

В даному контексті *мотивація* – це сукупність способів, які спонукають у працівників бажання виконувати функціональні обов'язки, докладати зусилля на певному рівні (старанність, добросовісність, і наполегливість).

Вмотивованим являється той працівник, який готовий докласти значних зусиль для досягнення цілей організації і задовольнити за рахунок цього певні індивідуальні потреби

При цьому менеджеру потрібно пам'ятати про те, що окрім бажання виконувати роботу, працівник повинен мати відповідні здібності та ресурси; лише за таких умов буде досягнуто високого рівня результативності.

Механізм використання стимулів

Стимулювання – механізм використання різноманітних стимулів задля мотивації персоналу. Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б отримати в результаті певних дій. Але менеджер повинен пам'ятати, що немає універсальних стимулів, які б спонукали будь-якого працівника добре працювати. Люди по-різному реагують на різні стимули і навіть їх реакція на однакові стимули не завжди однозначна. Саме тому потрібно творчо підходити до їх використання.

Крім того, стимулювання здійснюється на двох рівнях. Перший – індивідуальне стимулювання працівника, а другий – стимулювання всього колективу. Менеджери повинні визначити, які стимули, у певний момент, будуть забезпечувати мотивацію.

Базові групи мотиваційних засобів впливу

Мотиваційні способи – зовнішні чинники (стимули), що створюють або посилюють спонукання людини до активних дій. Виділяють такі групи стимулів (рисунок 6.2):

- ✓ *матеріальні стимули*: грошові (основна і додаткова заробітна плата, матеріальна допомога) та негрошові (соціальний пакет);
- ✓ *моральні стимули*: надання права самостійності у виборі стилю роботи, залучення працівників до процесу прийняття рішень, «професійна свобода спілкування» між підлеглими і керівництвом, недирективна консультація, загальне визнання досяг-

нутих результатів, вдячність, винагорода відзнакою, гнучкість графіку роботи, розкриття перспектив кар'єрного зростання і навіть конструктивна критика;

- ✓ *стимули примусу*: звільнення або переведення на нижчу посаду, зменшення заробітної плати, позбавлення пільг, осуд, догани, штрафи. Але менеджеру потрібно слідкувати, щоб дані стимули не стали причиною *демотивації*, тобто відрази працівника до трудової діяльності. Їх доцільно використовувати лише тоді, коли попередні групи стимулів не дають бажаних результатів у мотивації.

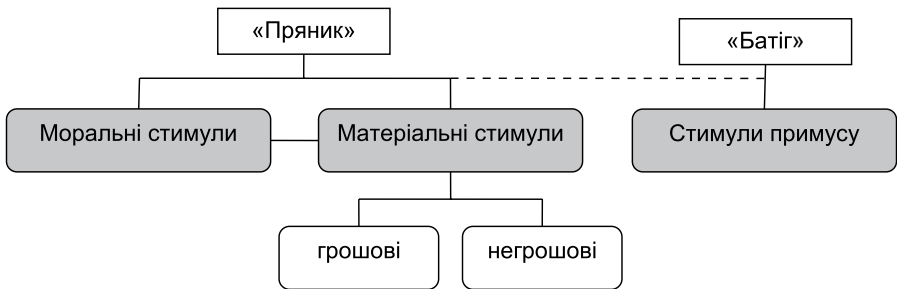


Рисунок 6.2. Групи мотиваційних способів впливу

Мотиваційне завдання менеджерів, по суті, спрямоване на те, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися потенціал працівників і в них виникало б стійке бажання підвищувати свою результативність та продуктивність. Тому менеджер повинен гармонійно поєднувати моральні та матеріальні стимули, а також за потреби мудро використовувати «батіг».

Повчання значить багато, але заохочення – все. Заохочення після осуду подібно сонцю після дощу

Йоганн Вольфганг фон Гете

Принципи стимулювання

Якщо ж працівники не реагують належним чином на стимули, то вони неефективні. Для максимальної дії стимулів бажано дотримуватися певних принципів:

- ✓ кожен стимул повинен *бути доступним* для всіх працівників, умови стимулювання повинні бути демократичними і зрозумілими;
- ✓ *забезпечити баланс* між стимулами, оскільки, тривале надання переваги, наприклад, лише моральному стимулюванню на шкоду матеріальному може породжувати стан незадоволення або нехтування менеджерами моральних стимулів може призвести до трактування матеріальних як обов'язкової надбавки до основної заробітної плати;
- ✓ працівник має *відчутти цінність* отриманої винагороди, оскільки існує деякий поріг дієвості стимулу: для одних людей відчутним може бути стимул і в 300 грн., для інших – лише в 1000 грн.;
- ✓ *поступове збільшення* розміру винагороди, оскільки одноразово різко завищена винагорода позначиться на майбутній мотивації працівників у зв'язку з очікуванням більшої матеріальної винагороди і виникненням нової межі стимулу, яка б влаштувала працівників у конкретній ситуації;
- ✓ *зловживання* менеджером *стимулами примусу* пригнічують людей, але для деяких саме вони виявляються дієвішими, ніж інші.

Стимулювання відповідальності

Бажання керівництва розширити відповідальність підлеглих, повинне супроводжуватись відповідною винагородою за виконання працівниками додаткових обов'язків. Звичайно, співробітники мають меншу мотивацію до роботи, якщо вважають, що дають організації більше, ніж отримують. Внаслідок цього відсутність позитивних стимулів до прийняття додаткової відповідальності може заблокувати розумні спроби менеджерів розподілити повноваження. Необхідність застосування винагород обґрунтована тим, що підлеглий бачить чіткий зв'язок між прийняттям додаткової відповідальності і задоволенням особистих потреб. Так само важливо для вищого керівництва створити систему стимулювання менеджерів за успішне делегування додаткових повноважень відповідно до цілей організації.

Також менеджерам необхідно постійно дбати про те, щоб стимулювання ініціативи підлеглих завжди займало одне з основних місць в управлінській діяльності, по можливості стало головним

«козирем». Кожен менеджер повинен взяти на себе особисту відповідальність за створення такого мікроклімату, де б заохочувались нововведення.

Змістовні теорії мотивації

Змістовні теорії мотивації – це, перш за все, спроба виявити потреби, які визначають поведінку людини. Базою для сучасних концепцій мотивації стали теорії певних дослідників: А. Маслоу, Д. Макклелланда, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора.

Теорія ієрархії потреб Маслоу

Американський психолог Абрахам Маслоу в своїй книзі «Мотивація та особистість» стверджував, що у кожної людини існує п'ять груп базових потреб, об'єднаних в ієрархічну систему пріоритету або домінування:

- ✓ *фізіологічні потреби* – потреби в їжі, воді, житлі, відпочинку;
- ✓ *потреби у безпеці* – відчуття захищеності від фізичних та психологічних потенційних небезпек та впевненості, що в майбутньому будуть задоволені фізіологічні потреби. Організаційні компоненти: належний рівень оплати праці, гарантії збереження робочого місця або отримання компенсаційних виплат, безпечні умови праці, медичне обслуговування, страхування майна та інше;
- ✓ *потреби у приналежності* – бажання людини бути прийнятим серед безпосередніх оточуючих, бути активним членом групи, відчувати від них симпатію і підтримку. Організаційні компоненти: бажання відчувати себе частиною колективу, встановлювати взаємовідносини з колегами на основі взаємодопомоги, взаємовиручки, лояльності та інше;
- ✓ *потреби у повазі* – бажання людини мати позитивну самооцінку і користуватися повагою та визнанням з боку інших людей. Організаційні компоненти: бажання відчуття власної гідності за прийняте рішення чи виконану роботу, прагнення до обміну інформацією і досвідом, бажання бути висококваліфікованим працівником та інше;

✓ *потреби у самореалізації* – прагнення людини до самовираження, до розкриття свого потенціалу. Організаційні компоненти: бажання брати на себе завдання, що вимагають використання творчого підходу, прагнення підвищувати свою компетентність і приймати участь в розробці управлінських рішень та інше.

Відповідно до теорії А. Маслоу, спочатку повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів і тільки після цього активізуються вищі прагнення. Таким чином, задоволення потреб людини відбувається послідовно: спочатку фізіологічні, потім потреби в безпеці, потім у приналежності та ін. Якщо людина має потребу у фізичній безпеці, вона буде спрямовувати всі свої зусилля на те, щоб створити навколо себе відповідне середовище, не відчуваючи потреб у самоповазі й самовираженні. Після того як потреба задовольняється, вона відходить на другий план і активізується потреба вищого рівня. Якщо профспілка домагається високої оплати праці та гарних умов для своїх членів, тим самим задовольняються їхні базові потреби, у співробітників виникає прагнення до приналежності, бажання досягнути самореалізації. Але слід зазначити, що чіткої п'ятисходінкової ієрархічної структури потреб просто не існує (згодом сам А. Маслоу визнав це). Задоволення будь-якої однієї з потреб не призводить до автоматичної дії потреб наступного рівня, як фактора мотивації діяльності людини. Крім того, як правило, людина прагне задоволення одночасно декількох потреб, незалежно від їхнього ієрархічного рівня.

Для того, щоб мотивувати конкретного працівника, менеджер повинен забезпечити можливість задоволення його найважливіших потреб за допомогою таких дій, які б сприяли досягненню цілей організації. В даному контексті завдання менеджера – періодично визначати базові потреби своїх підлеглих і формувати відповідний механізм стимулювання праці. Розглянемо можливі методи задоволення потреб працівників у процесі трудової діяльності (рисунок 6.3).

Основним способом *задоволення фізіологічних потреб* є матеріальні стимули, а *задоволення потреб у безпеці* можливе через надання працівникам соціального пакету і створення належних умов праці.



Рисунок 6.3. Способи задоволення потреб працівників

Способи задоволення потреб у приналежності спрямовані в більшій мірі на вдосконалення комунікацій в колективі:

- створення на робочих місцях духу єдиної команди;
- проведення з підлеглими періодичних інформаційних нарад;
- прояв лояльності до неформальних груп, якщо вони не шкодять управлінській діяльності;
- періодичне проведення корпоративних заходів;
- створення умов для соціальної активності працівників.

Способи задоволення потреб у повазі пов'язані в більшій мірі з використанням моральних стимулів:

- відзначення успіхів працівників подяками, загальним визнанням, похвалою;
- періодичне делегування підлеглим додаткових завдань, виконання яких вимагає їхніх кваліфікаційних здібностей;
- створення атмосфери «професійної свободи спілкування» між підлеглими і керівництвом.

Способи задоволення потреб у самореалізації спрямовані в більшій мірі на сприяння кар'єрного росту працівників:

- створення можливостей для навчання, перепідготовки працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації;
- залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень;

- делегування підлеглим додаткових повноважень і прав;
- розкриття потенціалу працівників і формування в них почуття відповідальності за покладені на них функціональні обов'язки, використовуючи, наприклад, коучинг.

Коли маєш справу з людьми, тримай в голові їхні інтереси
 Дейл Карнегі

Теорія потреб Макклелланда

Американський психолог Девід Макклелланд у своїй книзі «Мотивація людини» стверджував, що потреби людини формуються на протязі її життя і під впливом досвіду. Ці ідеї закладені в основу його теорії потреб. В доповнення до фізіологічних потреб, задоволення яких є умовою виживання людини, Д. Макклелланд виділив три інших типи мотиваційних потреб:

- ✓ *потреба досягнення* – бажання мати успіх і досягати поставленої мети, прагнення досягати найкращого вирішення складних проблем;
- ✓ *потреба у владі* – бажання впливати на дії оточуючих, користуватися повагою, бути лідером;
- ✓ *потреба афіліації* (від англ. слова «affiliation» – з'єднання, зв'язок) – прагнення бути в товаристві інших людей, бажання створювати теплі, емоційно важливі для певної особи стосунки.

Товаришувати і відчувати прихильність, радіти іншим людям і жити разом з ними, співпрацювати і спілкуватися з ними, любити, приєднуватися до груп – це і є потребою афіліації

Генрі Мюррей

Д. Макклелланд припустив, що більшість людей мають змішану мотивацію, але деякі знаходяться під сильним впливом однієї з потреб. Перевага тієї чи іншої потреби породжує виникнення різних типів працівників. Наприклад, працівники, *мотивовані потребою афіліації*, прекрасно підходять для командної роботи, оскільки вміють налагоджувати нормальні відносини у колективі, розв'язувати конфлікти, і тому вони будуть зацікавлені у такій

роботі, яка забезпечуватиме їм широкі можливості соціального спілкування. Працівники, *мотивовані потребою у владі*, проявляють себе як активні та енергійні, вони вміють відстоювати свої переконання та не бояться конструктивних конфліктів, є гарними ораторами і потребують привернення уваги інших до себе. Працівники, *мотивовані потребою досягнення*, проявляють більшу активність при виконанні тих завдань, де зможуть бути ініціативними, оскільки таким людям притаманне прагнення виконувати складні завдання, досягати високих стандартів якості роботи.

Двохфакторна теорія Герцберга

Американський психолог Фредерік Герцберг у своїй публікації «Ще раз: як ви мотивуєте своїх співробітників?», яка вийшла у 1968 році, стверджував, що фактори, які впливають на мотивацію і отримання людиною задоволення від виконуваної роботи, відрізняються від тих, що призводять до незадоволеності в цьому. Тому менеджери, які прагнуть усунути фактори, що породжують незадоволеність у підлеглих роботою, можуть досягнути певної гармонії у колективі, але при цьому не обов'язково забезпечать їх мотивацію до більш ефективної праці. Такі висновки він зробив на основі проведеного соціологічного опитування серед широкого загалу інженерно-технічного персоналу. Пропонувалося дати відповідь на питання: «Коли (в яких ситуаціях) після виконання службових обов'язків ви відчували себе дуже добре і навпаки?». Систематизовані результати були представлені у вигляді теорії, відповідно до якої люди знаходяться під впливом двох груп факторів (потреб), так званих мотиваторів і гігієнічних факторів (рисунок 6.4).

Гігієнічні фактори пов'язані перш за все із зовнішніми умовами щодо можливості виконання певних службових обов'язків. До них відносяться: адміністративна політика організації, умови праці працівника, розмір його заробітної плати, стосунки з керівництвом і колегами, ступінь і форми контролю за його діяльністю, наявність відчуття захищеності. Їх наявність призводять тільки до зниження незадоволеності працівників роботою і не мотивують їх. Коли в організації достатній ступінь присутності гігієнічних факторів, працівники не відчують незадоволеності роботою, але й задоволення в повній мірі від неї вони не отримують.

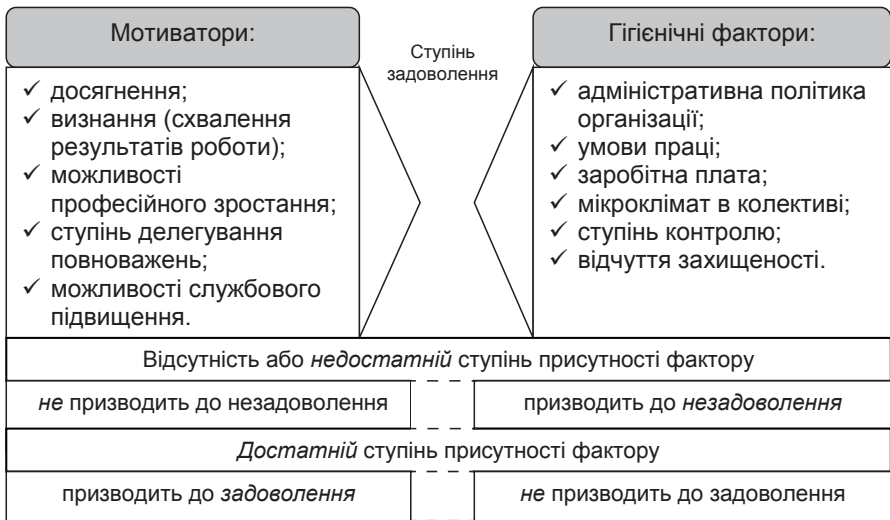


Рисунок 6.4. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга

Мотиватори пов'язані в першу чергу зі змістом роботи і внутрішньою потребою особи у самовираженні. Вони здатні підвищити задоволеність людини роботою, мотивуючи її до ефективної діяльності. При достатній мотивації працівники, разом з отриманням відчуття задоволеності від виконуваної роботи підвищують свою продуктивність.

Відповідно до теорії Ф. Герцберга, відсутність або нестача гігієнічних факторів призводить до незадоволеності працівника своєю роботою, але наявність їх у повному обсязі не мотивує його до потрібних дій. Нестача мотиваторів не знижує задоволення працівників від своєї роботи, але їх наявність викликає задоволення і мотивує працівників до підвищення ефективності діяльності. І оскільки за теорією Ф. Герцберга наявність гігієнічних факторів у робочому середовищі не мотивує працівників, а лише не дозволяє виникнути відчуттю незадоволеності роботою, менеджер також повинен забезпечити наявність мотиваторів. Ставити перед ними завдання, які дають можливість досягнення, росту і визнання.

Теорія «X/Y» Мак-Грегора та «Z» Оучі

Американський соціальний психолог Дуглас Мак-Грегор у своїй книзі «Людська сторона підприємства» стверджував, що існує дві природи людини – «X» і «Y». Теорія «X» відображає негативне уявлення про людину: вона не любить працювати, має незначне честолюбство, прагне уникати відповідальності та ефективно працює лише під суворим наглядом. Теорія «Y» відображає позитивне уявлення про людину: їй притаманний творчий підхід, вона достатньо амбіційна, здатна до самоорганізації, готова брати на себе відповідальність і сприймає роботу природно, як відпочинок чи гру.

Для того, щоб мотивувати працівників типу «X» і «Y» потрібно провести взаємозв'язок з теорією ієрархії потреб Маслоу: відповідно до теорії «X» у людини домінують потреби нижчого рівня, а у людини «Y» – потреби вищого рівня. Сам Д. Мак-Грегор притримувався тієї точки зору, що теорія «Y» більш життєздатна, ніж теорія «X». На основі цього він стверджував, що участь в процесі прийняття рішень, виконання відповідальної і цікавої роботи, а також гарні взаємовідносини в колективі здатні максимально підвищити мотивацію працівників до ефективної діяльності.

Також Д. Мак-Грегор розпочав роботу над створенням теорії «Z», яка б пов'язувала індивідуальні інтереси працівника з інтересами організації; на жаль, його життя завершилось раніше ніж він зміг її закінчити. Цю роботу продовжив його учень Вільям Оучі. Теорія «Z» описує гарного співробітника, який надає перевагу роботі в групі, основою його успіху є віра у загальні цілі. Вагомими стимулами є довірливі взаємини та взаємопідтримка, повна узгодженість дій.

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації – це, перш за все, спроба описати, яким чином людина обирає ту чи іншу модель поведінки.

Базою для сучасних концепцій мотивації стали теорії певних дослідників: В. Врума, С. Адамса, Л. Портера і Е. Лоулера.

Теорія очікувань Врума

Американський вчений Віктор Врум у своїй книзі «Робота і мотивація» презентував теорію очікувань, відповідно до якої наявність активної потреби не є єдиною умовою мотивації людини для досягнення певних цілей, вона також повинна сподіватись на те, що обраний тип поведінки дійсно призведе до отримання бажаного. Іншими словами, вмотивованість працівника буде залежати від того, наскільки привабливим (цінним) для нього є отримана винагорода.

Теорія очікувань В. Врума заснована на взаємозв'язках між зусиллями, які прикладає людина, рівнем виконання завдань і бажаністю результатів при наполегливій праці (рисунок 6.5).



Рисунок 6.5. Вплив теорії очікувань В. Врума на мотивацію

Відповідно, на ступінь вмотивованості працівника в конкретній робочій ситуації впливає три змінні:

- ✓ співвідношення «затрати праці / результат» – очікування, що прикладенні працівником зусилля дадуть бажані результати. Для того, щоб очікування виправдались, працівник повинен володіти відповідними здібностями і необхідними можливостями для виконання роботи, в іншому випадку, найвірогідніше, він не буде прагнути до високого рівня виконання завдань;

- ✓ співвідношення «результат / отримана винагорода» – впевненість людини в тому, що відповідна інтенсивність праці сприятиме отриманню очікуваної винагороди. Наприклад, працівник бажає отримати якусь пов'язану з його роботою винагороду. Для того, щоб це відбулося, він повинен досягти певного рівня виконання робочих завдань. Якщо це очікування велике, працівник буде активно працювати, але якщо ж він впевнений, що робота нехай аж «до сьомого поту» не дозволить йому отримати бажану винагороду, мотивація не відбувається;
- ✓ *валентність* – це передбачуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Якщо винагорода, яку можна отримати хорошою роботою і значними зусиллями нецікава для працівника, його мотивація буде знаходитись на низькому рівні. І, навпаки, цінна для людини винагорода створює сильну мотивацію.

Для того, щоб досягти підвищення мотивації, менеджер повинен ідентифікувати потреби працівника, впевнитись в тому, що він має відповідні навички, здібності та ресурси для виконання робочих завдань.

Теорія справедливості Адамса

Американський психолог Стейсі Адамс у 1963 році запропонував свою теорію справедливості в мотивації працівників. Важливим доповненням вищезазначених теорій є фактор порівняння себе з людьми, які знаходяться в аналогічній ситуації. Відповідно, працівник оцінює чи відповідає винагорода отриманим результатам і докладеним зусиллям на робочому місці, а потім порівнює це співвідношення з показниками своїх колег. Якщо працівник вважає, що його дії оцінили так само як і дії інших працівників, то він розцінює це як справедливу оцінку. Якщо ж у ході такого порівняння виявляється, що до нього відносяться інакше, в працівника виникає відчуття несправедливого відношення (рисунки 6.6), в результаті чого знизиться ступінь його вмотивованості і, відповідно, зменшуватиметься рівень прикладених зусиль та якість праці.

Порівняння того, як працівник формує оцінку справедливості отриманої винагороди в залежності від отриманого результату і докладених зусиль		Оцінка справедливості	
$\frac{\text{Результат особи А}}{\text{Зусилля особи А}}$	<	$\frac{\text{Результат особи Б}}{\text{Зусилля особи Б}}$	Несправедливе відношення (недооцінили)
$\frac{\text{Результат особи А}}{\text{Зусилля особи А}}$	=	$\frac{\text{Результат особи Б}}{\text{Зусилля особи Б}}$	Справедливе відношення
$\frac{\text{Результат особи А}}{\text{Зусилля особи А}}$	>	$\frac{\text{Результат особи Б}}{\text{Зусилля особи Б}}$	Несправедливе відношення (переоцінили)

Особа А – працівник, що оцінює справедливість отриманої винагороди;
 особа Б – інший працівник зі схожими робочими завданнями;
 «<» - менша винагорода; «=» - рівна винагорода; «>» - більша винагорода;

Рисунок 6.6. Вплив теорії справедливості С. Адамса на мотивацію

Розуміння теорії справедливості, особливо її головного аспекту – порівняння отриманих стимулів – допоможе менеджерам зрозуміти, що зміна стимулу для однієї людини може бути сприйнята іншими як несправедливість і порушення рівноправності. Менеджери повинні пам'ятати, що люди сприймають себе в контексті групи, організації і управляти ними потрібно виходячи з цього.

Мотиваційна модель Портера-Лоулера

Лайман Портер і Едвард Лоулер у 1968 році представили модель мотивації, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. В даній моделі фігурують деякі змінні (таблиця 6.1), які в комплексі впливають на мотивацію працівників.

Один із найбільш важливих висновків Л. Портера і Е. Лоулера полягає в тому, що почуття завершеності роботи призводить до отримання задоволення, що і мотивує працівника (рисунок 6.7).

Таблиця 6.1.

Характеристика елементів мотиваційної моделі Портера-Лоулера

Елементи моделі		Опис елементів
1.	Цінність винагороди	Наскільки обіцяна винагорода за виконання поставлених завдань має значення для працівника
2.	Ймовірність винагороди	Наскільки працівник оцінює реальність обіцяних благ
3.	Зусилля	Інтенсивність, зацікавленість і старанність, які проявляє працівник при виконанні роботи. Сила зусиль для виконання поставлених завдань залежить від цінності та вірогідності винагороди
4.	Роль працівника	Характер і складність поставлених завдань, а також розуміння, за допомогою якого інструментарію і ресурсів виконати роботу
5.	Здібності працівника	Володіння необхідними навичками і певними особистими якостями впливає на можливість показати хороший результат при виконанні поставлених завдань
6.	Результат роботи	Якість, швидкість і повнота фактичного виконання поставлених завдань
7а.	Внутрішня винагорода	Почуття виконаної роботи, задоволення від отриманого результату, відчуття значущості для організації
7б.	Зовнішня винагорода	Оплата праці та можливості кар'єрного росту
8.	Очікувана винагорода	Суб'єктивна (особистісна) оцінка працівником якості виконання поставлених завдань, яка виражена в очікувані певного рівня матеріального і морального стимулювання
9.	Задоволення	Відчуття задоволеності як результат погодження з оцінкою керівництва щодо якості виконаних робіт

Досягнуті результати залежать від докладених зусиль, здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення працівником своєї ролі. Рівень докладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно призведе до отримання обіцяної винагороди. Крім того, в теорії встановлюється співвідношення між фактичним результатом і винагородою, тобто людина задовольняє свої потреби шляхом отримання винагороди за досягнуті результати. Досягнення необхідного рівня результативності призводить до отримання як зовнішньої, так і внутрішньої винагород. На ступінь задоволення працівника впливає особистісна оцінка якості його

роботи. Чим вища така оцінка, тим більш вмотивованим буде працівник.

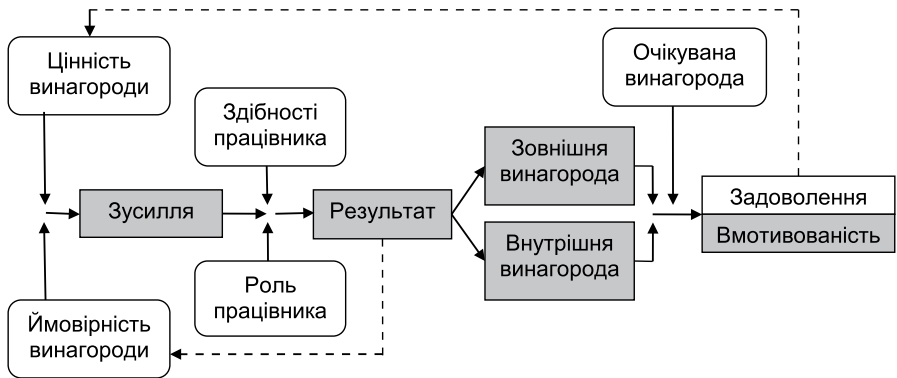


Рисунок 6.7. Мотиваційна модель Портера-Лоулера

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Що таке мотивація? Яка різниця між потребою, стимулом і мотивом?
2. Яку роль відіграє мотивація у діяльності менеджера? Які зовнішні прояви вмотивованого працівника?
3. Що таке стимулювання? Охарактеризуйте основні групи мотиваційних засобів впливу.
4. Розкрийте суть принципів стимулювання.
5. Чому важливим є стимулювання відповідальності працівників?
6. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу.
7. Способи задоволення первинних і вторинних потреб працівників.
8. Теорія потреб Д. Макклелланда.
9. Теорія «Х/У» Д. Мак-Грегора.
10. Двохфакторна теорія Ф. Герцберга.
11. Теорія очікувань В. Врума.
12. Теорія справедливості С. Адамса.
13. Мотиваційна модель Портера-Лоулера.

Поглиблення набутих знань

1. Основні мотиви діяльності менеджерів.
2. Нестандартні способи мотивації персоналу.
3. Заробітна плата як мотиваційний засіб: механізм нарахування.
4. Чому зникає трудовий ентузіазм і як його відновити?
5. Тип темпераменту і його мотиватори.

Суть та необхідність контролю

Слово «контроль» найчастіше викликає негативну реакцію. Для багатьох воно означає обмеження, примушення, підпорядкування, тобто всі явища, протилежні уяві про свободу особистості. Якщо спитати пересічного керівника, що для нього означає контроль, то можна почути: «Це те, що дозволяє утримувати працівників у певних межах». В деяких випадках так і є, оскільки один із аспектів контролю діяльності полягає в забезпеченні підпорядкування. Але зводити контроль до дій, що обмежують негативну поведінку, означає залишити поза увагою основне призначення даної функції менеджменту – забезпечення досягнення організації її цілей.

Контроль – обов'язкова умова успіху організації. Ні планування, ні створення організаційної структури, ні мотивацію не можна розглядати окремо від контролю, оскільки він орієнтований на оцінку доцільності, ефективності виконання кожної функції менеджменту і визначення стану досягнення цілей і мети організації. Але, здійснюючи контроль, важливо пам'ятати, що він може мати як позитивний (функціональний), так і негативний (дисфункціональний) вплив на працівників. Функціональний вплив полягає в наступному: створюються умови для прагнення працівників уникати помилок в роботі; дисфункціональний вплив – формування поведінки, що зорієнтована на контроль, а не на результат. Дуже часто, необґрунтований контроль може стати причиною такої поведінки працівників, коли вони будуть основний час приділяти тільки тим видам робіт, які суворо контролюються менеджерами або активно й продуктивно працювати в той час, коли їх контролюють, не турбуючись про якість та ефективність.

Функціональний контроль є необхідною складовою діяльності менеджера з таких причин:

- ✓ *зникає невизначеність*: жодне планування, навіть найретельніше, не може врахувати усіх можливих складностей і обставин,

а спілкування між менеджерами і підлеглими під час контролю допомагають з'ясувати чи правильно виконується робота, чи потрібні якісь зміни;

- ✓ *з'являється можливість передбачити кризові ситуації*: кількість дрібних помилок і похибок може перевищити певну «критичну масу». Звичайно, це відбувається в тому випадку, якщо їх не вирішувати. І саме контроль забезпечує фіксацію і виправлення помилок до того, як їх наслідки призведуть до кризи;
- ✓ *виявляються не лише деструктивні, а й конструктивні явища*: контроль дозволяє виявити ефективні рішення, визначити перспективні напрями діяльності.

Об'єктивна потреба у контролі продиктована тим, що менеджери організації і керовані ними об'єкти знаходяться під постійним впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Виникає необхідність у широкій поінформованості для адекватного реагування на нові ситуації, проблеми і, можливо, помилки в роботі. Крім того, контроль здійснюється для досягнення узгодженості й синхронізації зусиль працівників, оптимального використання ресурсів організації, підтримання виконавчої дисципліни та морально-психологічного клімату в колективі.

Синонім слова «контроль» – слово «напрямок»

Пітер Друкер

Як функція менеджменту, *контроль* – це процес утримання організації на вибраній траєкторії розвитку шляхом порівняння фактичного стану об'єкту менеджменту з визначеними стандартами і, в разі необхідності, прийняття необхідних мір з усунення відхилень.

Причини виявлених відхилень можуть бути багаточисленними і різноманітними, наприклад: помилки менеджера при виборі методів вирішення проблеми, делегуванні завдань, мотивації; неякісно проведений менеджером інструктаж, що призвів до помилок і втрат часу; недбале виконання працівниками функціональних обов'язків; нестача релевантної інформації або компетенції виконавців при реалізації плану; зміна характеру впливу факторів зовнішнього середовища тощо.

При здійсненні контролю менеджер зможе отримати відповіді на такі питання:

- Якого рівня досягли, чому навчились?
- Що в наступний раз потрібно зробити інакше?
- В чому причина відхилень від наміченої траєкторії розвитку?
- Який вплив мав контроль на прийняті рішення?
- Вплив контролю був позитивним чи негативним?
- Які висновки потрібно зробити для визначення нових цілей?

Для здійснення результативного управлінського контролю потрібна така система, яка змогла б, перш за все, своєчасно повідомляти про необхідність попереджуваних корегуючих дій. Якщо ж немає можливості попередити проблеми і відхилення, то контроль стає дієвим лише тоді, коли на основі отриманої інформації приймаються міри з усунення недоліків і причин, що породжують небажані явища. І навіть якщо був втрачений сприятливий момент і вже неможливо внести будь-які зміни, погляд в минуле і правильні висновки стануть в нагоді в майбутньому.

Контроль при мудрому менеджері навчає працівників виправляти свої помилки так, щоб компенсувати невдачі майбутніми успіхами.

Види, форми і напрями управлінського контролю

Управлінський контроль – процес, за допомогою якого менеджери забезпечують ефективне та результативне використання ресурсів для досягнення цілей організації

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі

Одна з найважливіших особливостей управлінського контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що він повинен бути всеохоплюючим. Контроль не може бути прерогативою виключно менеджерів вищого рівня. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль (як невід’ємна частина його посадових обов’язків), навіть якщо ніхто йому спеціально цього не доручає.

Розрізняють три основні види контролю: попередній, поточний і заключний. Вони мають багато спільного, оскільки спрямо-

вані на наближення фактично отриманих результатів до бажаних. Відрізняються за часом застосування (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1. Час застосування основних видів контролю

Попередній контроль – перевірка готовності організації до початку роботи. Він використовується в трьох основних галузях:

- персонал: оцінка професійних навичків, необхідних для виконання поставлених завдань і на цій основі формування програм підвищення кваліфікації (стажування);
- матеріальні ресурси: перевірка постачальників і відповідності сировини визначеним стандартам якості, оцінка рівня забезпеченості запасами матеріалів для безперебійного виконання поставлених завдань;
- фінансові ресурси: оцінка забезпеченості організації, структурних підрозділів необхідними коштами у відповідності зі змістом виконуваних завдань і плановим бюджетом.

Поточний контроль – перевірка робіт у ході їх проведення по «точках контролю». Чим триваліший період виконання плану, тим важливіші проміжні результати і відповідний контроль. Як правило, така форма контролю базується на вимірюванні фактичних результатів після виконання певної роботи (завдань), тому інколи його називають «контроль завдань». Найчастіше таким чином контролюється діяльність підлеглих їх безпосереднім менеджером. Регулярна перевірка роботи і обговорення проблем, що виникають, дозволить своєчасно виявити відхилення на ранній стадії і прийняти міри з їх усунення.

Поточний контроль складається з таких блоків:

- інформаційного: перелік параметрів, які підлягають перевірці;
- оціночного: збір і оцінка інформації про внутрішні та зовнішні події, визначення характеру їх впливу на реалізацію плану;
- механізму корегування.

Заключний контроль – підведення підсумків по досягненню поставлених цілей. Незалежно від того, що він здійснюється за- надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнен- ня, заключний контроль має важливе значення, оскільки:

- забезпечує менеджерів інформацією, необхідною для оцінки ефективності діяльності, за яку вони несуть відповідальність та формування майбутніх планів;
- його результати створюють базу для оцінки і винагородження персоналу, а також подальшої активізації роботи менеджерів.

Для того, щоб контроль забезпечував досягнення органі- зацією її цілей, потрібне налагодження в системі менеджменту зворотного зв'язку, що в даному випадку передбачає відповід- ну реакцію менеджера на отримані дані про результат. Простий приклад – керівник, помітивши помилку, чітко повідомляє підлеглим про те, в чому вони не праві. *Контроль зі зворотним зв'язком* сприяє формуванню керованих впливів для зміни елементів «входу» організації з тим, щоб досягти потрібних характеристик на «виході». Менеджер, оцінюючи інформацію зворотного зв'язку, впливає на процес менеджменту, переглядаючи стандарти і пра- вила, змінюючи підходи і механізм досягнення цілей в поточному або майбутньому періодах.

В організації також існують різні форми контролю: зовнішній, внутрішній і самоконтроль. *Зовнішній контроль* – це процес, який періодично здійснюється зовнішніми по відношенню до органі- зації стейкхолдерами (наприклад, інвесторами, громадськістю, страховими компаніями, державними органами). Призначення такого контролю – сформувати думку зацікавлених сторін про від- повідність дій організації законам, стандартам, про її фінансовий стан та ефективність діяльності. Найчастіше його називають зов- нішнім аудитом, оскільки використовуються послуги відповідних спеціалістів (аудиторів).

Внутрішній контроль – це процес, який здійснюється в ін- тересах організації її керівництвом (власниками, менеджерами) і носить систематичний характер. Такий контроль має оцінювати результативність роботи підрозділів і організації в цілому, ефек- тивність використання ресурсів, продуктивність праці, кваліфіка- цію персоналу, виявляти «слабкі місця» і помилкові рішення.

Внутрішній контроль, із психологічної точки зору, заснований на припущенні, що працівники краще виконують свої обов'язки тоді, коли для них встановлені чіткі матеріальні стимули і вся діяльність постійно знаходиться під наглядом керівництва. Така форма контролю дійсно допомагає вирішувати деякі задачі, а саме: періодично ставити перед працівниками складні завдання, щоб стимулювати більшість і не залишати місця для ледарів; пов'язати підсумки контролю з механізмом заохочення і результатами роботи кожного співробітника.

Самоконтроль – це процес, який ґрунтується на саморегулюванні підлеглими власних дій, тобто порівнянні результатів виконання функціональних обов'язків зі стандартами і, в разі виявлення незначних відхилень, здійсненні відповідних саморегулюючих дій. В основі самоконтролю лежить принциповий тезис – кожен співробітник може і повинен бачити в своїй роботі не тільки джерело засобів до існування, але і шлях до визнання, зацікавленості і визнання авторитету. Працівник, здатний до самоконтролю, може приймати усвідомлені рішення і втілювати їх у життя. Крім того, сам процес внутрішнього контролю буде значно ефективнішим, оскільки контроль роботи працівників, мотивованих до самоконтролю і саморегуляції, буде здійснюватися на основі зворотного зв'язку, який виявляє проблеми, як правило, на їх початковому етапі, що значно полегшує механізм продукування відповідних корегуючих дій.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей

Контроль в організації може здійснювати за різними напрямками: фінансовий, екологічний, соціальний, технічний, енергетичний, маркетинговий та інші. Наприклад, *фінансовий контроль* (аудит) спрямований на перевірку фінансово-господарської діяльності організації. Можливими напрямками внутрішнього фінансового контролю є: ефективність використання основних засобів, власного і позикового капіталів, управління кредиторською і дебіторською заборгованостями, виконання контрактів, система оплати праці, забезпеченість запасами товарно-матеріальних

цінностей, механізм ціноутворення. Зовнішній аудит здійснюють ті, хто має фінансові інтереси співпраці з організацією: інвестори, кредиторі, постачальники, ділові партнери. На основі даних публічної фінансової звітності вони роблять висновки про потенційну прибутковість і ліквідність організації, про те, чи варто в неї вкладати кошти, чи в змозі вона виплачувати відсотки і своєчасно сплачувати заборгованість. *Екологічний контроль* передбачає визначення рівня дотримання організацією нормативно-правових вимог в галузі охорони навколишнього середовища під час господарської діяльності, оцінку екологічної безпеки сировини, що використовується, обладнання і технологій, ефективності існуючої системи екологічного менеджменту, виділення проблемних зон і розробка заходів щодо їхнього вирішення, підготовка рекомендацій в галузі екологічної діяльності. *Соціальний контроль* направлений на аудит відповідності професійних якостей працівників їхнім функціональним обов'язкам, заробітної плати – трудовому законодавству, умов праці – нормам безпеки і екологічним умовам і т. п.

Основні етапи процесу контролю в організації

Контроль, що має місце в організації, спрямований на координування процесу функціонування об'єкту менеджменту шляхом певних дій:

- оцінку обґрунтованості, ефективності прийнятих управлінських рішень та результатів їх реалізації;
- виявлення відхилень у функціонуванні об'єкту від прийнятих рішень, а також від встановлених правил і норм;
- розробку заходів щодо виправлення виявлених відхилень або для корегування процесу менеджменту з метою профілактики деструктивних відхилень;
- усунення перепон для оптимального функціонування об'єкту.

Контроль не тільки сприяє виявленню і усуненню проблем, але й допомагає менеджерам визначити коло змін і час їх здійснення

У процесі контролю є три чітко окреслених етапи: розробка критеріїв контролю (стандартів), порівняння з ними результатів і, за необхідності, корегування діяльності. Розглянемо загальну блок-схему алгоритму управлінського контролю (рисунок 7.2).

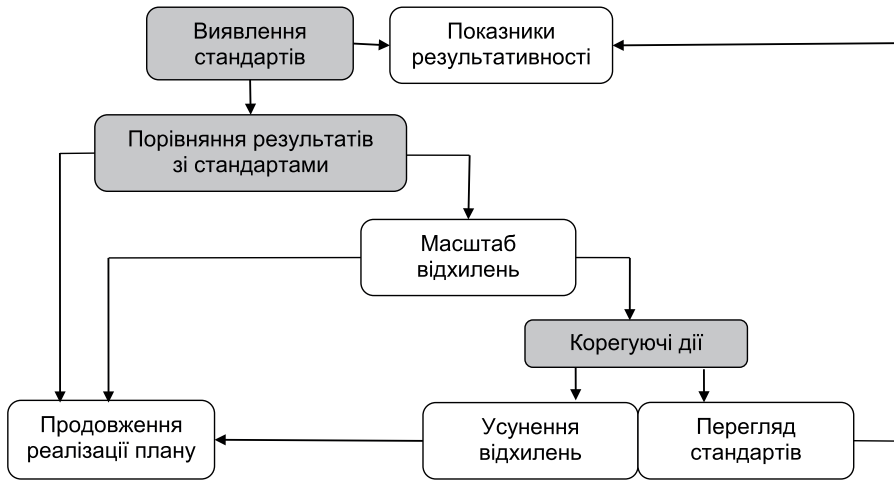


Рисунок 7.2. Загальний алгоритм управлінського контролю

Етап 1. Контроль менеджери повинні починати з *виявлення стандартів* (критеріїв, показників результативності). Стандарти повинні мати часові межі, в яких буде виконуватись робота і критерій, за яким вона оцінюється. Досить легко встановити показники результативності для кількісно-вимірюваних величин: прибуток, обсяг продажу, вартість матеріалів. Але є важливі організаційні цілі, які неможливо кількісно виміряти, наприклад: встановлення соціально-відповідальних та етичних норм поведінки, покращення мікроклімату в організації, підвищення рівня вмотивованості працівників. В такому випадку необхідно визначити їх безпосередній прояв, оцінюючи прояв стандартів через інші показники. Наприклад, низький показник плинності кадрів може свідчити про високий рівень задоволеності працівників роботою, відповідно, його можна використовувати в якості показника результативності при визначенні відповідних стандартів, а саме: керівництво ста-

вить ціль – в наступному році знизити плинність кадрів з 11% до 7%. Але ризик використання опосередкованих показників замість прямих оцінок полягає в тому, що на їх прояв можуть впливати інші змінні. Наприклад, низький показник плинності кадрів може відображати не високий рівень вмотивованості працівників, а незадовільний стан економіки в цілому. Іншими словами, працівники не звільняються не тому, що задовольняються їхні потреби, а тому, що не можуть знайти іншої роботи. Саме тому менеджери повинні вміти відрізнити симптоми від справжніх причин і пам'ятати, що на результати будь-якої управлінської діяльності впливає багато факторів.

Не маючи того чи іншого показника результативності, менеджер не зможе ефективно виконувати функцію контролю. Навіть суб'єктивний показник, якщо пам'ятати про його обмеження, кращий, ніж його відсутність.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі

При визначенні стандартів роботи організації необхідно враховувати загальноприйняті підходи, у відповідності з якими виділяють щонайменше сім критеріїв (показників) оцінки:

- дієвість – ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей. Щоб її виміряти, порівнюють намічені результати з фактичними (ресурси, що використовували, не враховуються, якщо вони не фігурували в якості цілі). Найбільш поширений спосіб вимірювання – розрахунок індексів дієвості, що показують ступінь досягнення цілі в одному періоді порівняно з іншим;
- економічність – ступінь використання системою «потрібних» ресурсів. Її визначають шляхом порівняння ресурсів, які передбачалося витратити для досягнення певних цілей і виконання конкретних робіт з ресурсами, які були фактично використані;
- якість – ступінь відповідності системи вимогам, специфіці та очікуванням клієнтів;
- прибутковість – співвідношення між прибутком і сумарними витратами. Її конкретними показниками є: рівень прибутку, що стосується об'єму продажу; співвідношення прибутку і сукупних активів; співвідношення прибутку до власного капіталу та інші;

- продуктивність – співвідношення кількості робіт (послуг) і витрат на їх реалізацію;
- якість умов трудового життя – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності співробітників організації. Способи вимірювання спрямовані на визначення ступеня відповідності особистих уявлень працівників і фактичного стану;
- впровадження нововведень – реальне використання нових досягнень у галузі сучасної техніки і управління в організації для досягнення поставлених цілей.

Етап 2. Найпримітнішим аспектом управлінського контролю є *порівняння фактичних результатів зі стандартами*. На цьому етапі менеджери повинні запитати себе: «Чи успішно ми рухаємось до намічених цілей?» Якщо це так, то продовжується реалізація плану. Якщо ні – виникає друге запитання: «Наскільки вагомими або відносно безпечними є виявлені відхилення від стандартів?» Оцінка масштабу відхилень є дуже важливою, оскільки, якщо відхилення від стандарту надто значні, проблеми можуть призвести до кризової ситуації.

Для вимірювання фактичних показників результативності менеджери зазвичай використовують чотири джерела інформації: особисте спостереження, статистичні дані, усні та письмові звіти.

Етап 3. В залежності від виявлених масштабів відхилень менеджери розпочинають *корегуючі дії*, вибираючи одну з двох ліній поведінки:

- усунення відхилень через розуміння причин їх виникнення і продовження реалізації плану. Але перш ніж робити певні корегуючі дії, менеджерам потрібно зважити всі внутрішні змінні, що мають відношення до проблеми і взаємозв'язки між ними, оскільки будь-які масштабні зміни вплинуть на всі аспекти діяльності організації. Завдання менеджерів на цьому етапі контролю – усунути перешкоди на шляху досягнення цілей, а не створити нові проблеми;
- перегляд стандартів. Якщо в процесі контролю стає зрозуміло, що досягнути запланованих результатів під впливом певних чинників внутрішнього чи зовнішнього середовищ практично неможливо, менеджери повинні змінити форму стандартів або знизити їх; але інколи виявляється, що план занадто песимістичний і стандарти потрібно навпаки – підвищити.

Таким чином, здійснювати контроль – це означає, з однієї сторони, встановлювати стандарти, відслідковувати хід виконання прийнятих управлінських рішень, з іншої – на основі масштабності виявлених відхилень встановлювати потребу в корегуючих діях. Якщо ж прийняте рішення виявилось недостатньо ефективним або помилковим, то добре налагоджена система контролю може допомогти своєчасно це виявити і внести зміни в діяльність організації.

Характеристики результативного контролю

Контроль не є питанням довіри чи недовіри до працівників, це обов'язкова складова діяльності менеджера. Але для того, щоб система менеджменту працювала успішно, потрібно знати певні вимоги до контролю:

- ✓ *стратегічна спрямованість*. Контроль повинен відображати пріоритети організації і підтримувати їх. Дії ж, які не мають стратегічного значення, варто вимірювати не дуже часто, а отримані результати не обов'язково доводити до вищого керівництва і за потреби здійснювати «локальні зміни» самостійно;
- ✓ *орієнтація на результати*. Кінцева ціль контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб розв'язати актуальні організаційні задачі. Проведення вимірів та оголошення їх результатів важливе лише як інструмент для досягнення цього. Менеджерам необхідно ретельно стежити за тим, щоб засоби контролю не зайняли більш важливе місце, ніж справжні цілі організації. Крім того, отримання значної кількості точної інформації про масштаби відхилень, якщо вона не використовується для здійснення корегуючих дій, є також недоцільним;
- ✓ *своєчасність*. Контроль полягає не в швидкості або частоті його здійснення, а в часовому інтервалі між проведенням вимірів або оцінок, які адекватно відповідають явищу або процесу, що контролюється. Визначення найбільш вдалого часового інтервалу повинно відбуватись з урахуванням часових меж основного плану, швидкості змін, а також витрат на проведення вимірів і розповсюдження отриманих результатів;

- ✓ *об'єктивність*. Результати контролю мають якомога точніше відображати ситуацію, висновки контролерів повинні бути аргументованими, будуватися на достовірній інформації. Крім того, контроль не повинен залежати від особистих симпатій або антипатій менеджера по відношенню до підлеглих;
- ✓ *простота і відкритість*. Як правило, найбільш ефективний контроль – це простий контроль з точки зору тих цілей, для яких він призначений. Крім того, підлегли бажують знати у якій формі та якими засобами реалізується контроль, результати його здійснення. Найпростіші методи контролю потребують менше зусиль і економніші; надлишкова його складність призводить до безладдя, яке можна назвати втратою контролю над ситуацією;
- ✓ *економічність*. Менеджерам не варто забувати, що всі організаційні витрати повинні призводити до збільшення переваг і доходів, наближати організацію до поставлених цілей. Загалом, в контролі може бути приховано багато зайвих витрат робочого часу і відволікання ресурсів, які можна було б спрямувати на розв'язання інших задач.

Баланс контролю: результативний контроль – золота середина між тотальним контролем і безконтрольністю

Рекомендації щодо підвищення результативності контролю з урахуванням поведінкового фактору

Невід'ємним елементом контролю в організації, як і всіх аспектів управління, є працівники, відповідно, при його здійсненні необхідно враховувати людський (поведінковий) фактор. Тому контроль не повинен диктуватися підозрою і осліпленням владою. Контроль повинен визначатися передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям і при мудрому підході більшість працівників досягають хороших результатів. Контроль також повинен відзначати успіхи в роботі, які, на жаль, часто залишаються непоміченими.

Ціль контролю полягає, як правило, не в тому, щоб «впіймати», «викрити», «звинуватити» (хоча і такі цілі ставляться в процесі

контролю тоді, коли можна допустити, що бажане не досягається свідомо). Контроль як інструмент управління повинен *стимулювати продуктивність і прогрес працівників*. Якщо застосовувати такий підхід до контролю, то зникнуть «страхи» підконтрольних, бо це в інтересах самого працюючого, щоб результати його праці були помічені. Відповідно, контроль – це послуга, яку менеджер надає своїм підлеглим, задовольняючи прагнення працівника контактувати з керівництвом, впевненої і безпомилкової роботи, прагнення до того, щоб його сприймали як відповідальну особу.

Контроль – та професійна послуга, яку менеджер повинен надавати своїм співробітникам

Вернер Зігерт

Щоб уникнути дисфункціонального ефекту системи контролю, менеджерам рекомендовано дотримуватися таких типових правил:

- ✓ *контроль не повинен обмежуватись інцидентами*. Найчастіше поточний контроль здійснюється тоді, коли працівник не дотримався строків, допустив помилку, отримав зауваження і т. п. Так формується його «досьє», в якому накопичується багаторічний «негатив», вкрай рідко є подяка за хорошу роботу, оскільки психологічно погане охочіше реєструється. Результативний контроль – це регулярний процес, який не є несподіваним для працівників;
- ✓ *контроль не повинен бути тотальним* щоб не породжувати недбалість. Є менеджери, які вважають, що все те, що не пройшло через їхні руки і не було ними ретельно перевірено, найвірогідніше, загрожує помилками. Менеджер, який вирішив контролювати «все і вся», звільняє працівників від відповідальності, а не підвищує її; вони будуть знати, що помилки в будь-якому випадку будуть виявлені керівником. Тотальний контроль робить працівників несамостійними і недбалими, породжує такі почуття як постійний страх, роздратованість, а це не сприяє якісному виконанню функціональних обов'язків;
- ✓ *контроль не повинен бути прихованим*, в іншому випадку він буде викликати почуття роздратування. Прихований кон-

троль найчастіше здійснюється через «інформаторів», тобто якась людина детально, з власною інтерпретацією інформує менеджера про всі події: хто і що робить, про що говорять, як розподілені ролі. Коли підлеглі починають про це здогадуватися, моральна атмосфера в колективі псується надовго і, крім образи, роздратування і напруження у відносинах прихований контроль нічого не принесе. А це означає, що не буде тих результатів, яких людина може досягнути, відчуваючи задоволення від своєї праці;

- ✓ *контролюйте не лише «улюблені» ділянки роботи.* Деякі менеджери обирають для контролю тільки ті питання, які вони найкраще знають. Проти цього нічого не заперечиш до тих пір, поки ділянки, що контролюються не занадто звуються. Небезпека в тому, що виконавці швидко з'ясовують, що перевіряється, а що – ні; у відповідному напрямку й буде направлена їхня робота;
- ✓ *контроль – не проформа.* Інколи менеджери здійснюють контроль поверхнево, створюючи лише видимість, оскільки відчувають свою невпевненість у веденні контрольних бесід і в критиці. Поверхневий контроль – це, наприклад, контроль перебування працівника на робочому місці замість контролю результатів роботи. Зрозуміло, що він необхідний, але якщо весь контроль зводиться до дріб'язкової фіксації зовнішніх дій (час приходу на роботу і т. п.), то відчутної користі від нього не буде;
- ✓ *не контролюйте через недовіру.* Деякі менеджери при здійсненні контролю «шукають» до тих пір, поки не знайдуть будь-яких помилок, виходячи з того, що виконавець завжди щось робить не так. Підозрілість свідчить про невпевненість у собі. Тому такий керівник відчуває загрозу від інших, навіть якщо її насправді немає. Такий контроль починає виконувати функцію «короткого ланцюга» і це інколи допомагає, але такий менеджер позбавляє працівників почуття радості від роботи і ніколи не користується їхньою повагою;
- ✓ *не тримайте своїх висновків при собі.* Результати контролю повинні обов'язково доводитись до відома підлеглих, оскільки, по-перше, процес контролю буде безрезультатним, якщо негатив не буде обговорений і не будуть знайдені способи усунення

- недоліків, а по-друге, виявлені та відзначені в результаті контролю успіхи працівників значно підвищують їх продуктивність;
- ✓ *контроль не повинен залежати від особистих поглядів менеджера по відношенню до підлеглих.* Контролюватись повинні всі ділянки роботи організації, незалежно від того, хто їх виконує; бесіди за результатами контролю повинні бути конструктивними, необразливими і налаштовувати працівників на адекватне сприйняття критичних зауважень і на готовність виправляти недоліки або помилки у роботі.

Сприймайте контроль не як вид впливу менеджера на підлеглого, а як вид взаємодії з ним, в якій мають потребу обидва

Відповідальність менеджерів під час контролюючих дій

Деякі менеджери помилково вважають, що контролювати потрібно тільки тих, «хто робить справу». Але правда в тому, що кожний виконавець відповідає за професійний рівень своїх дій, а кожний менеджер – за результати роботи багатьох людей. Управлінська відповідальність (в межах функціональних обов'язків) лежить на плечах всіх менеджерів і вона не підлягає делегуванню.

Німецькі науковці Вернер Зігерт і Лючія Ланг запропонували менеджерам під час здійснення контролюючих дій використовувати підхід «Управлінська п'ятірка» (рисунок 7.3), який значно підвищить рівень їх управлінської відповідальності.

Будь-який менеджер, бажаючи в чомусь звинуватити підлеглих, перш ніж винести вердикт, повинен спочатку проаналізувати свої дії в контексті цього підходу. Вказівний палець показує на того, кого менеджер бажає звинуватити, а три пальці – назад, на того, хто звинувачує. Відповідно, менеджеру варто задати собі три питання: хто призначив даного працівника для виконання завдання, виконаного незадовільно? Хто його інструктував і як це було зроблено? Чи був відповідний контроль за його роботою?

Отже, поганого результату, як правило, не буває при кваліфікованому управлінні. Лише впевнившись, що з вищезазна-

чених пунктів отримані об'єктивні відповіді, можна розігнути «звинувачувальний» палець. При цьому великий палець, який може сильно натиснути зверху на всі інші пальці, нагадує, що зайвий тиск робить успіх організації взагалі неможливим, оскільки від надмірного тиску нових відповідей на питання не знайти; інші «пальці» будуть мати неприємні відчуття.



Рисунок 7.3. «Управлінська п'ятірка» В. Зігерта і Л. Ланга

Якщо менеджер вважає, що у відсутності результату винні співробітники, значить він не управляє, управляють його підлеглі. Перекладаючи на них відповідальність за невиконання планів, менеджер визнає власну неефективність

Олександр Фрідман

Небагато потрібно для того, щоб безтактно втручатися в роботу інших і викликати роздратування, але працівник, якого постійно критикують, не буде робити більше того, що він повинен робити. Для того, щоб перетворити контроль в інструмент мотивації, менеджеру потрібно, перш за все, *контролювати себе* й уникати помилок. Він повинен аналізувати власну поведінку щоб знайти і подолати наявні недоліки у процесі контролю.

Менеджер контролює працівників, які, як і він сам, мають право на помилку. Контроль може здійснюватись у будь-якій формі за однієї умови: він повинен бути чесним (відкритим) і не принижувати ні керівника, ні підлеглого.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. В чому полягає суть контролю? Розкрийте суть функціонального і дисфункціонального впливу контролю на працівників.
2. Обґрунтуйте необхідність функціонального контролю в діяльності менеджера.
3. Розкрийте суть та призначення попереднього, поточного і заключного контролю.
4. Що означає контроль зі зворотним зв'язком?
5. Розкрийте суть та призначення внутрішньої та зовнішньої форм контролю в організації. Що таке самоконтроль?
6. За якими напрямками може здійснюватись контроль в організації? У чому полягає їх зміст?
7. Охарактеризуйте основні етапи процесу контролю в організації.
8. Зазначте основні характеристики результативного контролю.
9. Яких правил доцільно дотримуватись менеджерам, щоб уникнути дисфункціонального ефекту системи контролю?
10. В чому полягає відповідальність менеджерів під час контролюючих дій? Розкрийте суть підходу «Управлінська п'ятірка» В. Зігерта і Л. Ланга.

Поглиблення набутих знань

1. Інструменти управлінського контролю: точка беззбитковості, графік Ганта, критичний шлях (*CPN*), аналіз фінансових коефіцієнтів та інші.
2. Контроль як фактор успіху.

Суть методів менеджменту

Менеджер як особа, що покликана забезпечити досягнення визначених цілей організації із максимально ефективним використанням ресурсів, в своєму арсеналі може застосовувати різні способи керованого впливу на об'єкт менеджменту. І якщо функції показують, що повинен робити менеджер для успішного розвитку організації або структурного підрозділу, то методи менеджменту дають відповідь на питання: як він повинен це робити?

Метод – це порядок і послідовність дій, що приводять до бажаного результату

Рене Декарт

Методи менеджменту – це способи керованого впливу на співробітників задля досягнення цілей організації. Їх головне призначення – забезпечити продуктивність, злагодженість роботи працівників і гармонізацію індивідуальних, колективних і соціальних інтересів.

В менеджменті використовуються три групи методів менеджменту: економічні, адміністративні та соціально-психологічні (рисунок 8.1).

Важливо уникати «однобокості» використання методів менеджменту. Наприклад, надмірна прихильність менеджера до адміністративних способів впливу може нанести велику шкоду організації, оскільки її працівники звикнуть бути пасивними виконавцями чужих вказівок або почуватимуть себе дискомфортно і будуть їй опиратися. Тому адміністративні методи мають поєднуватися як з економічними, так і з соціально-психологічними, орієнтуючи підлеглих не на сліпе виконання завдання (яке детально розписане не лише у термінах, але і за послідовністю дій), а на кінцеві результати ефективних дій.

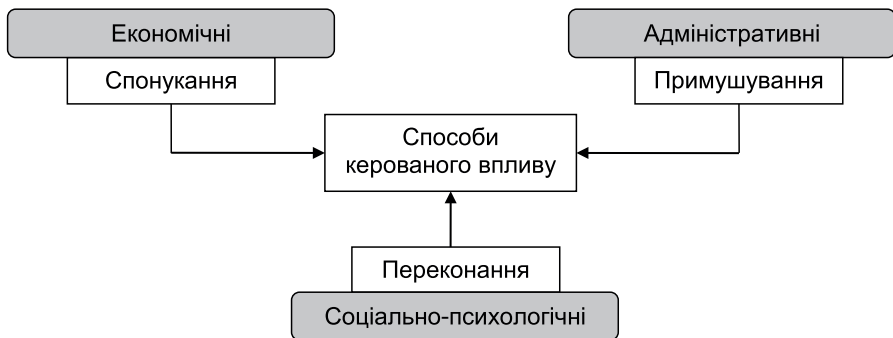


Рисунок 8.1. Класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту так само різноманітні, як й інтереси людей та характер їхньої роботи

Крім того, методи менеджменту доповнюють і підсилюють дієвий вплив один одного. Наприклад, будь-який нормативний акт, окрім адміністративно-правових питань, вирішує і соціальні, і економічні питання, а успішна реалізація нормативного акту, в свою чергу, потребує знань морально-психологічних особливостей працівників. Разом з тим результати економічного управління найчастіше відображаються або фіксуються в адміністративних документах.

Економічні методи менеджменту

Економічні методи менеджменту – способи непрямого впливу на економічні інтереси працівників і організації в цілому. Вплив здійснюється через матеріальне стимулювання співробітників організації, а інколи і матеріальне покарання у вигляді штрафів.

Основними інструментами матеріального стимулювання працівників до якісного виконання ними функціональних обов'язків є:

- основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, вироблення, обслуговування, посадові обов'язки);
- додаткова заробітна плата – винагорода за працю понад встановлені норми, за трудові успіхи, винахідливість (наприклад,

премії за виробничі результати або економію конкретних видів матеріальних ресурсів, відсоткові надбавки за стаж роботи, доплати за роботу у вихідні дні та понаднормовий час, оплата щорічних основних і додаткових відпусток, грошова компенсація за невикористану відпустку);

- матеріальна допомога – виплата коштів як заохочення або компенсація на оздоровлення, оплату лікування, у зв'язку з сімейними обставинами тощо;
- соціальний пакет – додаткові пільги і бонуси для комфортної праці, які організація пропонує співробітникам для стимулювання (наприклад, страхування від нещасних випадків під час виконання службових обов'язків, оплата участі у тренінгах або семінарах, компенсація витрат на проїзд до місця роботи і назад, організація пільгового харчування на робочому місці, надання знижок на продукцію та послуги компанії-роботодавця, оплата санаторних путівок і занять спортом, надання пільгових кредитів на купівлю житла, компенсація витрат на мобільний зв'язок, повна або часткова оплата дитячого садочку для дітей співробітників зі статусом одиноких).

Економічні методи менеджменту також передбачають створення такого матеріального підґрунтя в організації, за якого співробітники максимально зацікавлені в покращенні якості своєї роботи і збільшенні прибутків організації. Наприклад, закріплення за підрозділами ресурсів, необхідних для їхньої успішної виробничої діяльності і наділення менеджерів повноваженнями самостійно приймати рішення щодо їх розподілу; надання філіям організації права використовувати заздалегідь обговорену частину прибутку на їх подальший розвиток і т. п.

Крім того, виділяють ряд економічних регуляторів виробничої діяльності організації: умови кредитування, механізми ціноутворення та оподаткування, дотації, тарифні ставки, економічні пільги та інше.

Адміністративні методи менеджменту

Адміністративні методи менеджменту – способи прямого впливу на якість виконання працівниками їх функціональних обов'язків. Вплив здійснюється за допомогою організаційних,

розпорядчих та дисциплінарних прийомів. Менеджер в цьому випадку виконує роль адміністратора, що має право використовувати владні повноваження. Однак адміністративні методи не потрібно ототожнювати з жорстким керівництвом, основою якого є примусові способи впливу, нав'язування рішень вищих посадових осіб нижчим, видання наказів на здійснення певних робіт без логічного обґрунтування або на підставі суб'єктивних рішень.

Організаційний вплив менеджерів реалізується через організаційно-правову документацію, яка спрямована на встановлення основних правил, що регулюють діяльність організації, її структурних підрозділів і посадових осіб, закріплюють за ними функції, обов'язки та права на тривалий час. Вони розробляються власниками або уповноваженим ним органом з урахуванням вимог чинного законодавства і діють до їх відміни або до затвердження нових. Іншими словами, прийоми організаційного впливу створюють відповідні умови діяльності організації (її «скелет», конструкцію) і забезпечують стандартизацію поведінки працівників. До них відносяться:

- регламентування – спосіб організаційного впливу через встановлення основних правил, що регулюють створення і діяльність організації, визначають порядок управління нею. Здійснюється за допомогою таких документів, як: статут і положення (наприклад, положення про структурні підрозділи, про оплату праці і преміювання);
- нормування – спосіб організаційного впливу через встановлення нормативів, які виступають у ролі орієнтирів діяльності і визначають ступінь використання ресурсів організації. Наприклад: техніко-технологічні нормативи (стандарти технологічної підготовки виробництва, санітарні норми та правила, стандарти витрат сировини, норми викидів шкідливих речовин); трудові нормативи (норми часу, виробітку, обслуговування, чисельності); фінансово-економічні нормативи (порядок нарахування і сплати податків (зборів), умов одержання кредитів, норми амортизаційних відрахувань, порядок формування і використання резервного фонду);
- інструктаж – спосіб організаційного впливу інформаційного характеру, який передбачає роз'яснення, ознайомлення з умова-

ми, правилами роботи, порядком їх виконання, завданнями і обов'язками працівників, очікуваними труднощами і шляхами їх подолання тощо. Основними нормативними документами є інструкції і правила (наприклад, інструкція щодо експлуатації обладнання чи утилізації виробничих відходів, з техніки безпеки, про порядок проведення інвентаризації; правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції).

Розпорядчий вплив менеджерів забезпечує адміністративну чіткість і порядок роботи у відповідності зі встановленими організаційними правилами, усунення збоїв і перешкод, що виникають. До розпорядчих інструментів відносяться:

- постанова – письмове рішення, прийняте колегіальним органом управління (зборами акціонерів, правлінням) щодо розв'язання стратегічно важливих задач розвитку організації;
- наказ – письмова форма вирішення конкретного питання з переліком шляхів, строків виконання, відповідальних осіб і форм контролю; видається керівником організації чи структурного підрозділу на правах єдиноначальності та в межах своєї компетенції;
- розпорядження – наказ менеджера щодо виконання оперативних завдань у письмовій формі або усній вказівці;
- резолюція – напис на документі, зроблений менеджером, що містить вказівки щодо характеру, форми і терміну виконання завдання.

Дисциплінарний вплив менеджера повинен підтримувати організаційні зв'язки і відносини, вдаючись до конструктивної критики і дисциплінарної відповідальності підлеглих співробітників.

Типові порушення трудової дисципліни – це коли працівники не справляються з покладеними на них функціональними обов'язками, ігнорують розпорядження менеджера або виконують їх з низькою якістю, несвоєчасно. За незначні недоліки в роботі менеджер може зробити лише зауваження, за більш серйозні повторні порушення працівник несе відповідальність, що виражається накладанням на нього організаційних стягнень. Розрізняють такі їх види:

- матеріальні (відшкодування заподіяних збитків);
- адміністративні (попередження, штраф, громадські роботи);
- дисциплінарні (догана, звільнення).

Менеджер, визначаючи вид стягнення за порушення трудової дисципліни, зобов'язаний врахувати різні фактори, наприклад: ступінь важкості та обставини порушення, ставлення працівника до виконання функціональних обов'язків у минулому, ступінь визнання провини за помилки. В будь-якому випадку, питання трудової дисципліни потрібно вирішувати етично, по можливості використовуючи прийоми застереження, роз'яснення, обґрунтування, поради.

Соціально-психологічні методи менеджменту

Соціально-психологічні методи менеджменту – способи психологічного впливу на свідомість співробітників і мотиви їх поведінки, особисті стосунки і зв'язки, що виникають у трудових колективах. Вплив здійснюється за допомогою соціальних і адміністративних прийомів. Менеджер в цьому випадку опирається на свій авторитет.

Соціальний вплив менеджерів ґрунтується на врахуванні особливостей взаємодії людей, форм спілкування, організаційної культурі, що дає можливість управляти колективом. До інструментів соціального впливу можна віднести:

- моральне заохочення працівників;
- створення належних умов праці;
- авторитетний приклад менеджера;
- обговорення морально-етичних стандартів організації;
- переговори «за круглим столом»;
- створення і підтримка позитивного мікроклімату в колективі;
- вдосконалення комунікацій та інше.

Психологічний вплив базується на закономірностях функціонування людської психіки, що дає можливість управляти поведінкою індивідуума в колективі та міжособистісними стосунками. До інструментів психологічного впливу можна віднести:

- врахування психологічної сумісності при формуванні робочих груп;

- делегування повноважень у відповідності до індивідуальних здібностей і темпераменту співробітників;
- ліквідація монотонності і підвищення творчого змісту праці;
- врахування індивідуальних або релігійних цінностей співробітників, їх фізичних можливостей;
- вибір менеджером прийняттого стилю керівництва та інше.

Головне призначення соціально-психологічних методів – переконати працівників у чомусь, стимулювати їх до трудової діяльності та перетворити адміністративні вказівки в усвідомлений обов'язок, продиктований внутрішнім бажанням людини. Але ці методи будуть успішними лише за певних умов: менеджер поводить себе відверто, є лідером, намагається використовувати індивідуальний підхід, визнає і цінує сильні сторони співробітників, не стоїть осторонь їхніх потреб.

Ви будете байдужі людям доти, поки не виявите турботи про них
Харві Маккей

Мистецтво дисциплінарного впливу

Дисципліна в організації – певний порядок поведінки співробітників відповідно до внутрішнього трудового розпорядку, організаційних цінностей і належного виконання ними функціональних обов'язків.

Дисципліна є необхідною умовою успішної колективної діяльності, оскільки завдяки їй поведінка людей набуває впорядкованого характеру. Тому одним із обов'язків менеджерів є дотримання порядку і дисципліни. Але до вирішення проблем необхідно підходити уважно, дипломатично і справедливо, пам'ятаючи про мету – знайти істину та попередити виникнення подібних ситуацій у майбутньому.

Виділяють три способи вирішення дисциплінарних проблем:

- ✓ *зауваження на місці* – усунення порушення на момент його виявлення. Якщо менеджер залишає поза увагою навіть незначні вчинки, вони з часом стають серйознішими і завдають більшої шкоди колективу. Потрібно діяти, дотримуючись певних правил:
 - виясніть причину;
 - надайте можливість пояснити ситуацію;

- прихильно прийміть вибачення, якщо такі пропонуються;
- проявіть повагу до почуттів порушника і не влаштовуйте привселюдного покарання;
- надайте можливість виправити помилку;
- ✓ *неофіційна розмова* – розмова віч-на-віч при регулярних, але незначних порушеннях. Якщо менеджер вже робив порушнику зауваження, але не отримав результату, потрібна серйозніша міра дисциплінарного впливу. Розмову потрібно вести, дотримуючись певних правил:
 - опирайтеся лише на достовірні, перевірені факти;
 - надайте можливість порушнику висловитись, оскільки причини можуть бути значно складнішими, ніж здавалося, а людина може і без зайвого нагадування визнати свою провину;
 - сфокусуйте увагу на проблемі, а не на особистості порушника – потрібно змінити поведінку працівника, а не критикувати його виробничу біографію;
 - закінчіть розмову на оптимістичній ноті незалежно від того, що ви думаєте про людину і проблему;
- ✓ *розгляд персональної справи* – офіційна процедура, що використовується при явному порушенні політики організації, тобто документально закріплених вимог і «неписаних» правил. В цьому випадку бажано заздалегідь попередити порушника про призначену розмову. Але потрібно також дотримуватися й інших правил, наприклад:
 - запросіть до розгляду справи порушника його колегу, безпосереднього керівника чи представника профспілки;
 - дотримуйтесь конфіденційності – не розголошуйте зміст бесіди; якщо ж потрібно записати догану в особову справу працівника, вона повинна бути об'єктивною (відмітити лише факти і вжиті заходи);
 - не використовуйте погрози та емоційний шантаж.

Незадоволені керівники часто перебільшують проблеми та сприяють непорозумінню, втрачаючи об'єктивність і тоді важко дізнатися першопричини проблеми. Коли править гнів, невеликі проблеми перетворюються на масштабні катастрофи, здатні підірвати організацію

Олександр Строк

Одним із способів підтримки трудової дисципліни і попередження проблем в організації є *конструктивна критика* – це коректне, ділове, необразливе зауваження. Щоб критика була плідною, тобто призводила до зміни поведінки працівника, доцільно дотримуватись певних правил:

- ✓ ніколи не критикуйте людину в присутності колег, оскільки це підриває її моральний дух, посилює ступінь приниження, навіть якщо співробітник готовий усвідомити зауваження;
- ✓ вирішуйте проблеми одразу, не давайте їм поширюватися (найкраще висловлювати критичні зауваження в той момент, коли вони необхідні);
- ✓ проявіть повагу до точки зору працівника, не заперечуючи її одразу, навіть якщо вона здається вам абсурдною; надайте можливість висловитися до кінця і намагайтеся з'ясувати фактори;
- ✓ покажіть людині наслідки її вчинку (підкресліть, що ви працюєте як єдина команда і якщо хтось не виконує своєї частини роботи або легковажно відноситься до своїх функціональних обов'язків, то він псує «картину» в цілому);
- ✓ намагайтеся висловлювати критичні зауваження ввічливо, твердим але спокійним голосом; говоріть тільки про справу, не переходьте на особистість; критикуйте вчинки, а не людину;
- ✓ критику бажано доповнювати похвалою і таким чином менеджер буде демонструвати справедливе відношення. Якщо працівник робить помилку, він повинен вислухати зауваження і виправити недолік, коли ж робота виконується на належному рівні, це потрібно відзначати.

Запропоновані рекомендації щодо дисциплінарного впливу і конструктивної критики будуть дієвими лише за умови, коли менеджер є прикладом дисциплінованості та відповідальності.

Хто категорично висловлює свою думку відносно дій інших,
той зобов'язує цим і себе діяти краще

Віссаріон Белінський

Мікроклімат у колективі

Успішність спільної діяльності, задоволення процесом і результатами праці в значній мірі визначаються умовами праці та соціально-психологічними відносинами в колективі. Менеджер повинен пам'ятати, що від настрою, бажання людини працювати, рівня психологічної сумісності, довіри і взаємопідтримки в колективі, продуктивність праці може збільшитися або зменшитися.

В одному кліматі рослина може квітнути, а в іншому – зачахнути. Те ж можна сказати і про мікроклімат в колективі: в одних умовах група успішно функціонує і її члени отримують можливість максимально реалізувати свій потенціал, в інших – люди почувають себе некомфортно, прагнуть покинути групу, проводять в ній менше часу, їхній особистісний ріст уповільнюється

Сприятливий мікроклімат у колективі – це таке мотиваційне середовище, яке підвищує соціальну активність кожного працівника: ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Показниками такої атмосфери є: оптимізм, радість і відкритість спілкування, довіра, почуття захищеності і комфорту, взаємопідтримка, теплота й увага у відносинах, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити і творити, робити внесок у розвиток організації. В свою чергу, несприятливий мікроклімат характеризують: песимізм, роздратованість, нудьга, висока напруженість і ворожість у відносинах, невпевненість, побоювання помилитися або справити погане враження, підозрілість, недовіра, небажання прикладати зусилля для розвитку організації.

Сприятливий мікроклімат у колективі – запорука створення синергійного ефекту

Існує ряд факторів, які визначають якість соціально-психологічної атмосфери в колективі:

- ✓ глобальне макросередовище – обстановка у суспільстві, сукупність економічних, культурних, політичних та інших умов;

- ✓ локальне макросередовище – розмір організації, статусно-рольова структура, ступінь централізації влади, участь співробітників у плануванні і розподілі ресурсів, склад структурних підрозділів (статеві-віковий, професійний, етнічний) та інше;
- ✓ фізичний мікроклімат – температурний режим, вологість, освітленість, просторість приміщень, наявність зручних робочих місць. Зручне робоче місце, сприятливі санітарно-гігієнічні умови праці підвищують задоволення від трудової діяльності і, навпаки, спека, постійний шум можуть стати джерелом підвищеної роздратованості та вплинути на психологічну атмосферу в групі;
- ✓ задоволення роботою – те, наскільки робота являється для людини цікавою, різноманітною, чи відповідає вона її професійному рівню, чи дозволяє реалізувати творчий потенціал працівника, професійно зростати. Привабливість роботи підвищується задоволенням оплатою праці, соціальним забезпеченням, наданням відпусток, режимом і умовами роботи, інформаційним забезпеченням, перспективами кар'єрного росту, можливістю підвищити рівень власного професіоналізму і компетентності колег, характером ділових і особистих відносин в колективі по вертикалі і горизонталі та інше;
- ✓ характер виконуваної роботи – фактор, який опосередковано, але все ж таки впливає на соціально-психологічний клімат, а саме: монотонність діяльності, наявність ризику для здоров'я і життя, стресогенний характер, висока відповідальність за результати тощо;
- ✓ психологічна сумісність – здатність до спільної, взаємодоповнюючої діяльності, в основі якої лежить оптимальне поєднання в колективі особистісних якостей учасників. Умовою і результатом сумісності є міжособистісна симпатія, прихильність один до одного, спрацьованість; з іншої сторони, вимушене спілкування з «неприємною» людиною може стати джерелом неприємних емоцій;
- ✓ характер комунікації – інформаційна забезпеченість діяльності організації. Вміння ясно і точно висловлювати власну точку зору, володіння прийомами конструктивної критики, навичками активного слухання створює умови для задовільної комунікації в колективі і, навпаки, відсутність повної і точної інформації з

важливого для працівника питання створює сприятливий ґрунт для виникнення і розповсюдження чуток або пліток, росту напруженості у міжособистісних відносинах, нерозуміння один одного, недовіри і навіть «плетіння» інтриг;

- ✓ стиль поведінки менеджера. Якщо менеджер є позитивним, приймаючи рішення, враховує інтереси співробітників, обґрунтовує свій вибір і дії, іншими словами, приділяє увагу встановленню міцних і тісних професійних зв'язків, то й характер міжособистісних відносин в робочому колективі, відношення до спільної діяльності, задоволення умовами і результатами роботи будуть сприятливими. Кардинально зміниться ситуація, якщо керівник висуває завищені вимоги, прилюдно критикує співробітників, часто карає і рідко заохочує, не цінує їх вклад у спільну діяльність, погрожує, намагається залякати звільненням, позбавленням премії, поводить себе у відповідності з гаслом «керівник завжди має рацію», не прислуховується до думки підлеглих, неухважний до їхніх інтересів і потреб, то він формує нездорову атмосферу. Відсутність взаємоповаги і довіри змушують людей займати оборонну позицію, захищатися один від одного, скорочується частота контакту, виникають комунікативні бар'єри, деструктивні конфлікти, з'являється бажання покинути організацію і, як наслідок, відбувається зниження продуктивності і якості виконуваної роботи. Страх покарання породжує прагнення уникати відповідальності за скоєні помилки, перекладання провини на інших, пошук «крайнього». Найпарадоксальніше, що на цю роль, як правило, обирається людина (група осіб), яка не винна у скоєному, але з певних причин не може відстояти свої інтереси і стає об'єктом нападок, ворожого ставлення, необґрунтованих звинувачень.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Поясніть призначення методів менеджменту.
2. Що таке економічні методи менеджменту? Розкрийте суть основних інструментів економічного впливу.

3. Що таке адміністративні методи менеджменту? Розкрийте суть основних інструментів організаційного, розпорядчого і дисциплінарного впливу.
4. Що таке соціально-психологічні методи менеджменту? Розкрийте суть основних інструментів соціального і психологічного впливу.
5. Що таке дисципліна в організації? Які існують способи вирішення дисциплінарних проблем?
6. Назвіть основні правила конструктивної критики.
7. Що таке сприятливий мікроклімат в організації? Які фактори впливають на якість соціально-психологічної атмосфери в колективі?

Поглиблення набутих знань

1. З'ясуйте особливості оформлення таких організаційно-правових документів підприємства: статут, положення про структурний підрозділ (наприклад, про логістичний відділ), посадова інструкція (наприклад, PR-менеджера), правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці та преміювання.
2. Способи налагодження та підтримання дисципліни в організації.
3. Застосування дисциплінарних стягнень: правовий аспект.
4. Способи створення сприятливого мікроклімату в організації.
5. Проілюструйте на прикладах взаємоз'язок між функціями та методами менеджменту.
6. Яким чином самовдосконалення менеджерів впливає на успішність конкретної організації?

Суть і значення організаційних рішень

Всі люди в процесі життя пізнають процес прийняття рішень. Кожен з нас протягом дня приймає їх десятки, а протягом життя – тисячі. Деякі з них прості, інші – складніші та вимагають ретельного обдумування. У менеджменті прийняття рішень, а також їх реалізація – складніший, ніж у побуті, систематизований і відповідальний процес, що враховує інтереси не однієї людини, а цілої організації. Прийняти рішення – значить дати відповідь на питання: як вчинити в даній ситуації щоб результат був найбільш успішним для організації, а необхідні витрати часу, сил і ресурсів – мінімальними?

Рішення є безпосереднім результатом діяльності менеджерів, оскільки саме через них вони здійснюють управлінський вплив на організацію і співробітників, спонукаючи їх діяти певним чином. Саме тому *організаційне рішення* – вибір, який повинен зробити менеджер щоб виконати обов'язки, обумовлені тією чи іншою посадою. Звичайно, характер роботи менеджера залежить від сфери його діяльності, рівня менеджменту, але в тій чи іншій мірі кожен менеджер, як зазначив Г. Мінцберг, виконує чотири ролі, пов'язані з прийняттям рішень: підприємець, відповідальний за відсутність збоїв, розподілювач ресурсів, учасник переговорів.

Менеджер – це не той, хто сидить за великим столом. Це людина, яка приймає організаційні рішення і реалізує їх через інших людей
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі

Прийняття організаційних рішень – це складова частина будь-якої функції менеджменту, яка стосується всього, що робить менеджер: від формування цілей до забезпечення їх досягнення. Необхідність прийняття рішень в організації диктується певними обставинами, що мають місце в тій чи іншій управлінській ситуації. *Організаційні рішення* – відповідна реакція на внутрішні та зовнішні фактори, які спрямовані на розв'язання проблем, вирі-

шення актуальних питань і таким чином наближення до цілей організації (рисунок 9.1).

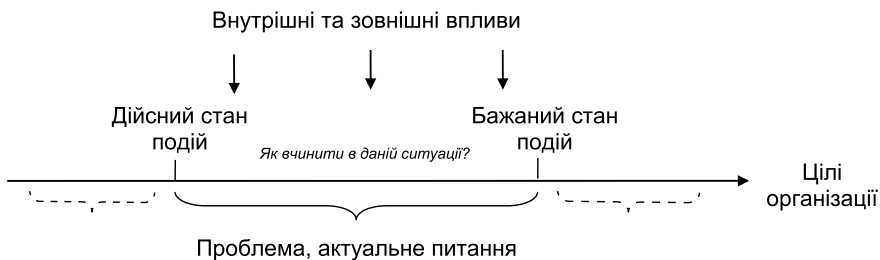


Рисунок 9.1. Об'єктивна потреба в організаційних рішеннях

Приймаючи організаційне рішення, менеджер відповідає на питання п'яти груп: Хто? Що? Де? Коли? Як? Наприклад:

- Хто буде приймати рішення і відповідати за результати?
- Що потрібно і що можна вирішити в даний момент?
- Де знайти факти, інформацію, якої не вистачає?
- Коли потрібно прийняти рішення?
- Як заручитися підтримкою, залучити необхідних спеціалістів?

Процес прийняття рішень є творчим і в той же час – директивним актом, в якому проявляються розум, воля, компетентність, соціальна зрілість, уява, організаторські здібності і міра готовності менеджера взяти на себе відповідальність за можливі наслідки своїх дій. *Організаційне рішення* – обдуманий результат формування або вибору альтернативи, здійснений менеджером для вирішення певних проблем або забезпечення бажаного розвитку подій.

Типи проблем і рішень менеджерів

Менеджери при виконанні обов'язків зіштовхуються з найрізноманітнішими типами проблем, які перешкоджають досягненню поставлених цілей, а це, в свою чергу, вимагає прийняття відповідних організаційних рішень.

Структурована проблема – проста або знайома, інформація про яку чітка і повна. Для її вирішення використовують про-

грамоване рішення, яке можна прийняти шаблонним, звичним методом. Рішення стають програмованими під час того, як їхній характер стає повторювальним і звичним, тому відпрацьовується певний підхід до їх прийняття. Прийняття програмованих рішень – відносно простий процес і в основному базується на попередніх випадках виникнення подібної проблеми. Уявіть, наприклад, що офіціант в ресторані вилив напій на піджак відвідувача і менеджеру потрібно мати справу з розчарованим клієнтом. Якими будуть його дії? Якщо таке вже відбувалося, найвірогідніше, існує деякий стандартний підхід до вирішення даної проблеми. Наприклад, якщо помилився офіціант, збитки значні, клієнт вимагає компенсації, менеджер може запропонувати йому почистити піджак за рахунок ресторану. В багатьох випадках програмовані рішення приймаються на основі випадків: менеджери просто роблять те, що раніше робили вони чи інші в подібних ситуаціях. Але більшість ситуацій в організації мають непередбачуваний характер. Відповідно, *неструктурована проблема* – складна або нова, інформація про яку неоднозначна і неповна. І коли менеджер вирішує таку проблему, готового рішення не існує і тому потребує унікальної, нестандартної реакції, яка дозволяє прийняти *непрограмоване рішення*. Отже, структуровані проблеми вирішуються за допомогою програмованих рішень, а неструктуровані – потребують прийняття непрограмованих рішень (рисунок 9.2).

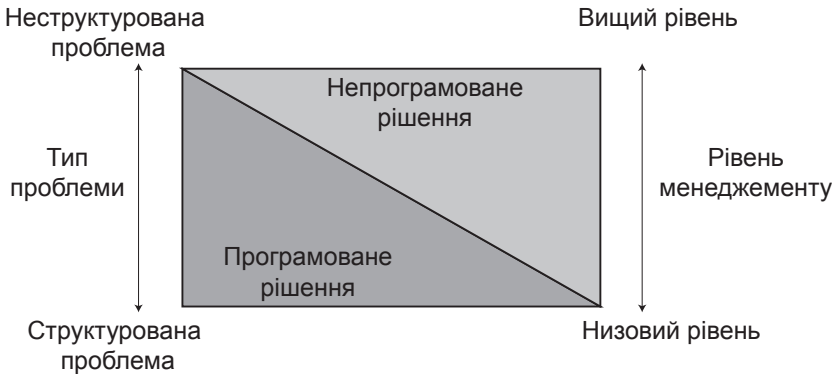


Рисунок 9.2. Співвідносність типів проблем і відповідних рішень, які приймаються менеджерами різних ієрархічних рівнів

Підходи до прийняття рішень

Будь-які організаційні рішення приймаються в певних умовах: визначеності, ризику чи невизначеності. Менеджеру потрібно їх оцінити, щоб вибрати правильний підхід. *Визначеність* – ситуація, коли заздалегідь відомий конкретний результат для кожної альтернативи. *Ризик* – ситуація, коли результат прийнятого рішення невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки. *Невизначеність* – ситуація, де ймовірність отримання результатів від вибору альтернативи невідома через відсутність повної або достовірної інформації.

Розглядаючи процес прийняття рішень, варто пам'ятати про два моменти. По-перше, вибрати будь-який напрямок дій досить легко, важче прийняти правильне рішення. По-друге, цей процес – психологічний, оскільки не завжди людина керується лише логікою, інколи вибір і дії можуть бути спонтанними, емоційними. Крім того, значний вплив на вибір альтернативи має тип темпераменту, ставлення особи до умов ризику і невизначеності.

При виборі «правильного» варіанту з низки альтернатив менеджери, як правило, керуються трьома підходами, в основі яких лежать відповідні елементи: інтуїція, судження і логіка. Вони утворюють так званий «трикутник прийняття рішень», який трансформується в залежності від певних чинників, наприклад, управлінської ситуації, стилю керівництва, особистих якостей менеджера, рівня згуртованості колективу (рисунок 9.3).

Інтуїтивний підхід – вибір виключно на основі того, що особа вважає правильним. Це те, що називають «шостим відчуттям». Часто сама людина не може пояснити, чому саме це рішення було прийняте. Інколи такий підхід ще називають творчим. Але у складній організаційній ситуації існує багато варіантів вибору, покладаючись лише на інтуїцію, менеджер діє лише під впливом моменту, тому шанси на прийняття правильного рішення без використання інших елементів малі.

Підхід, що базується на судженнях – вибір на основі знань і досвіду. Інколи такі рішення видаються інтуїтивними, оскільки їх логіка не одразу помітна. Людина використовує знання про те, що відбулось з нею раніше у схожих ситуаціях щоб спрогнозува-

ти результати різних альтернатив у поточних умовах. Базуючись на здоровому глузді, вона обирає варіант, який був успішний в минулому. Такий підхід до організаційних рішень дуже корисний, оскільки ситуації в організаціях мають тенденцію повторюватись. Якщо ситуація схожа, то рішення може спрацювати знову (це основна перевага всіх програмованих рішень). Але рішення неможливо базувати на судженні, якщо ситуація для організації зовсім нова (наприклад, необхідність просування на ринок нового асортименту продуктів, впровадження нової технології тощо), оскільки менеджер в цьому випадку не володіє досвідом для обґрунтування вибраної альтернативи.

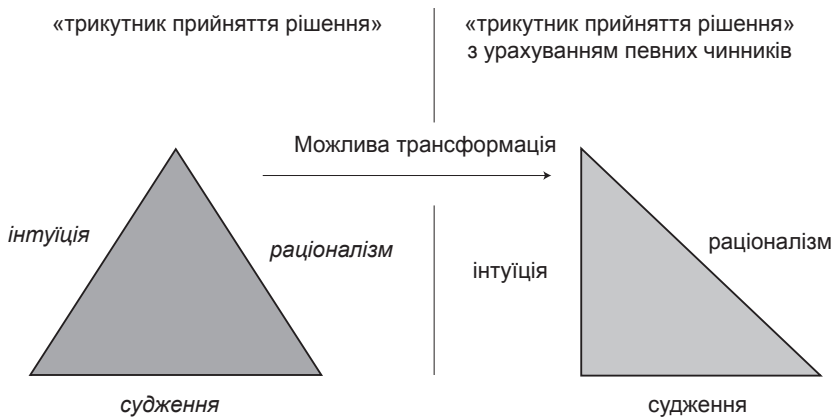


Рисунок 9.3. Елементи, на яких базується процес прийняття рішень

Раціональний підхід – вибір на основі логічного ходу міркувань, аналізу управлінської ситуації. Його основою стає послідовний процес, що складається з декількох базових етапів: діагностики проблеми, ідентифікації обмежень і критеріїв, затвердження рішення, реалізація рішення та оцінка результатів (рисунок 9.4).

Діагностика проблеми. З однієї сторони, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі недосяжні. Однак часто менеджери шукають способи підвищення ефективності певного підрозділу організації, навіть якщо справи йдуть добре. У цьому разі менеджер усвідомить проблему якщо зрозуміє: щось можна

зробити або для покращення перебігу справ, або для вигоди з наданої можливості. Діагностування кожної проблеми, усвідомлення та визначення труднощів або явних можливостей – виявлення таких ознак допомагає визначити проблему загалом.

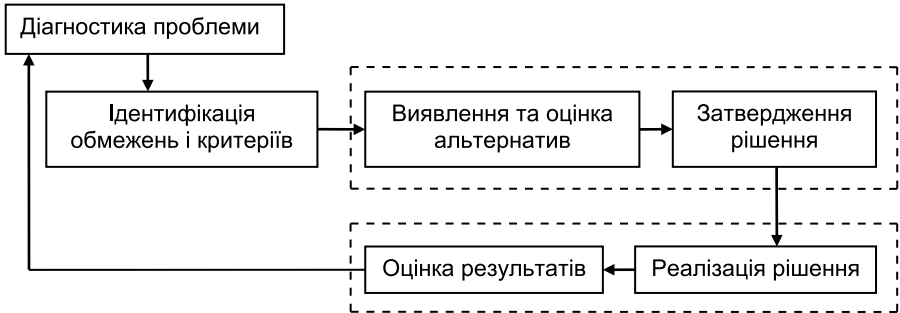


Рисунок 9.4. Загальний алгоритм раціонального підходу до прийняття рішення

З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати необхідну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів. Важливо усвідомити відмінності між релевантною та недоречною інформацією й вміти відокремити їх. Релевантна інформація – дані, що стосуються тільки конкретної проблеми, людини, цілі та періоду часу. Це основа для рішення, тому варто досягати максимальної її точності та відповідності проблемі.

Ідентифікація обмежень і критеріїв, що впливають на рішення. Коли менеджер діагностує проблему, він має усвідомлювати, що саме можна з нею зробити. Деякі з можливих варіантів вирішення проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки у менеджера або організації недостатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Окрім того, причиною проблеми можуть бути «сили», розміщені за межами організації (наприклад, законодавчі обмеження, громадська думка), які будуть зменшувати можливості щодо реалізації певного рішення. Іншими деякими загальними обмеженнями є: недостатня чисельність працівників, котрі мають потрібну кваліфікацію та досвід,

нездатність закупити ресурси за прийнятними цінами, потреба в технології, яка занадто дорога, гостра конкуренція, етичні міркування та інше.

Менеджеру також потрібно встановити стандарти (критерії прийняття рішень), за якими мають оцінюватися альтернативні варіанти вибору. Вони є свого роду рекомендаціями з оцінювання рішень.

Виявлення, оцінка альтернатив і затвердження рішення. На цьому етапі бажано виявити всі можливі дії, які б усунули причини проблеми і, отже, дати змогу організації досягнути цілей. Але під час оцінювання альтернатив менеджер визначає позитивні аспекти і недоліки кожної з них, можливі загальні наслідки та ймовірність здійснення кожної альтернативи відповідно до намірів. Після цього менеджер обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками і затверджує прийняте рішення, вказуючи строки виконання окремих його частин і здійснюючи делегування повноважень.

Реалізація рішення та оцінка результатів. Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації. Для вирішення проблеми або отримання вигоди з наявних можливостей прийняте рішення має бути реалізованим. Крім того, на цьому етапі оцінюються отримані наслідки, зіставляються фактичні результати з запланованими. Надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення, тобто зворотний зв'язок, дає змогу менеджеру відкоректувати його у відповідності з обставинами, що склалися. Іншими словами, оцінка результатів прийнятого рішення – це реалізація функції контролю.

Процес прийняття рішення – мистецтво менеджера у використанні інтуїції, суджень і логіки

Принципи та стилі прийняття організаційних рішень

Вміння менеджерів організації приймати правильні рішення – найважливіша складова її успіху. Ефективним вважається те рішення, яке після фактичної реалізації забезпечує найбільший

внесок у досягнення цілей організації. В основі процесу прийняття організаційних рішень лежать такі універсальні принципи:

- ✓ *динамічність*. Нестабільність навколишнього середовища, конкуренція вимагають від організації готовності до максимально адекватних змін. Це можливо, якщо менеджери здатні робити прогнози по кожній динамічній лінії розвитку організації: економічна політика, конкурентоспроможність, матеріально-технічна база, інформаційні ресурси, витрати, прибуток тощо. Але у процесі прийняття рішень потрібно враховувати не тільки динаміку розвитку, тобто минулий досвід, а й здатність організації до адаптації, до змін, а також можливі наслідки прийнятих рішень. Здатність менеджерів здійснювати точний прогноз і готувати організацію до змін у значній мірі залежить від налагодженості моніторингу – відстеження, аналізу інформації про зміни. Ухвалення рішення відповідно до принципу динамічності дозволяє організації адаптуватися до змін, підтримуючи тим самим власну життєздатність;
- ✓ *стратегічне планування*. Планування виступає не у вигляді затвердженого тексту, а як критерій ефективності, який впливає з уявлень про те, якою організація повинна стати через певний час. Обов'язок менеджера – внесення мети організації в коло своєї команди, яка повинна об'єднувати співробітників, спонукуючи їх внести свій вклад у загальну справу. Усвідомлення віддалених перспектив дозволяє практичніше підходити до виконання поточних завдань і уникнути значної кількості помилок, що призводять до небажаних наслідків;
- ✓ *вибір головної проблеми*. Деякі менеджери можуть займатися вирішенням багаточисленних дрібних питань і не акцентувати увагу на головній проблемі, вирішення якої сприяло б усуненню або ліквідації наявних недоліків у роботі колективу. Некваліфікованим є той менеджер, який береться за рішення другорядних справ і витрачає на це свої сили, а ключові питання, від яких залежить успіх в роботі, залишає поза увагою;
- ✓ *реалізм*. Тільки опора на адекватні уявлення про реальність, постійний моніторинг чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ організації забезпечують об'єктивність процесу прийняття рішень. Менеджер може спиратися на бажані, абстракт-

ні прогнози розвитку організації або на конкретні процеси, що відбуваються на ринку. Може приймати рішення, виходячи з власного ідеального бачення ситуації або враховувати всебічні точки зору колективу. Результати будуть, звичайно, діаметрально протилежними. Загалом, кожна проблема, з якою має справу менеджер, у суті своїй відображає незнання принципів менеджменту і неухвагу до людського фактору. Також принцип реалізму передбачає застосування тактики максимальної простоти і зрозумілості щодо логіки дій при реалізації прийнятого рішення, оскільки будь-яке ускладнення веде до збільшення витрат матеріальних, людських і часових;

- ✓ *гнучкість*. Організація повинна бути готова до різноманітних викликів, очікувань і гнучкість повинна бути присутня як у зовнішніх, так і внутрішніх відносинах, що дозволить вигідно розпоряджатися наявними ресурсами. Але гнучкість менеджера у прийнятті рішень повинна коливатися у певних межах: вони повинні, з однієї сторони, залишати поле для достатньої варіативності вирішення проблем, пошуку оригінальних рішень, а з іншої – перебувати на межі розумного ризику, що не тягне за собою настільки істотні зміни, які б призвели до «смерті організму організації». Ця нижня межа забезпечує збереження її потенціалу, традицій і цінностей, які були напрацьовані за попередній період, а верхня – задає унікальну лінію розвитку організації;
- ✓ *компетентність*. Прийняття рішення є практичним застосуванням знань, навичок менеджера відповідно до умов і особливостей конкретної ситуації. Але суть даного принципу зводиться до того, що менеджер не повинен приймати рішення, які є в компетенції його підлеглих і таким чином не перевищувати своєї влади у цьому процесі, оскільки, приймаючи рішення за підлеглого, менеджер знижує відповідальність останнього за кінцеві результати, наслідки роботи;
- ✓ *своєчасність*. Динамічність подій у реальному житті організації призводять до появи нових проблем, крім того, їх не завжди одразу помітно і буває важко визначити наскільки вони є важливими і взаємопов'язаними з іншими невирішеними питаннями. Досвідчені менеджери «відчувають» появу проблеми та її мож-

ливі наслідки, встигають своєчасно звернути увагу спеціалістів на це і прийняти та реалізувати відповідні рішення.

Правильне рішення, прийняте із запізненням, являється помилкою

Лі Якокка

Вимоги ринку визначають правило прийняття рішень, яке можна назвати «правило 70/30». Якщо менеджер на 70% впевнений в успіху справи, то потрібно приймати позитивне рішення. А 30%, що залишилися, припадуть на розгляд заходів, які слід прийняти у випадку невдачі. Це правило визначається як розумний ризик.

Психологи вважають, що люди відрізняються по двох критеріях, які визначають стиль прийняття рішень. Перший – *індивідуальний спосіб мислення*. Є люди, які прагнуть бути максимально логічними, раціональними і перед тим, як прийняти рішення, вони довго обдумують ситуацію, ретельно аналізують її, щоб бути впевненими у зробленому виборі альтернативи. Люди протилежного складу прагнуть до творчості і в значній мірі покладаються на інтуїцію та судження, по можливості уникаючи раціонального підходу. Другий критерій – *толерантність до невизначеності*. Є люди, які ненавидять невизначеність, тому вони прагнуть до розробки послідовної і точної структури інформації, що дозволяє звести невизначеність до мінімуму. З іншої сторони, деякі досить нормально відносяться до високого рівня невизначеності і можуть одночасно опрацьовувати багато ідей. Якщо відобразити дані критерії на рисунку, то можна побачити, що вимальовується чотири основних стилі прийняття рішень: директивний, аналітичний, концептуальний і поведінковий (рисунок 9.5).

Менеджери, які використовують *директивний стиль*, характеризуються низьким рівнем толерантності до невизначеності і раціональним способом мислення. Вони швидко та ефективно приймають рішення, оскільки керуються мінімальним обсягом інформації і всього декількома альтернативами. Цей стиль найдоцільніше використовувати менеджерам низового ієрархічного рівня організації, де ситуації або проблеми більш структуровані.

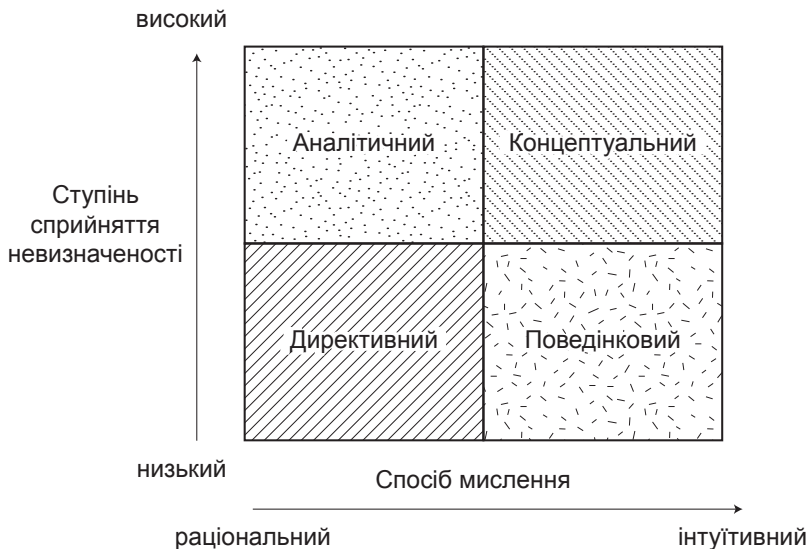


Рисунок 9.5. Стилі прийняття організаційних рішень

Менеджери, які використовують *аналітичний стиль*, характеризуються високим рівнем толерантності до невизначеності і раціональним способом мислення. Вони намагаються отримати якомога більше інформації, необхідної для прийняття рішення і розглядають значну кількість альтернатив, аналізуючи кожну з них за рівнем ризику та ефективності. Такі менеджери приймають рішення обережно, але здатні адаптуватися до неординарних ситуацій і успішно вирішувати управлінські проблеми.

Вам не потрібно робити нічого надприродного: необхідно лише знайти факти, зважити їх, спробувати отримати пораду, прислухатись до своєї інтуїції і прийняти рішення

Річард Темплар

Менеджери, які використовують *концептуальний стиль*, характеризуються високим рівнем толерантності до невизначеності та інтуїтивним способом мислення. Вони прагнуть отримати достатню кількість інформації, аналізують всі можливі варіанти, але

використовують творчий підхід у виборі прийнятної альтернативи, не боячись ризикувати.

Менеджери, які використовують *поведінковий стиль*, характеризуються низьким рівнем толерантності до невизначеності та інтуїтивним способом мислення. Вони досить успішно співпрацюють з колегами, цікавляться різними точками зору і позитивно сприймають пропозиції працівників. Такі менеджери часто організують різні наради для обміну інформацією, при цьому старанно намагаються уникати дисфункціональних конфліктів, оскільки для них важливим є отримання від інших підтримки своїх дій.

Але не дивлячись на чітке теоретичне розмежування зазначених стилів прийняття рішень, в реаліях конкретний менеджер не обмежується лише одним із них, а змінює їх в залежності від ситуації; хоча все ж таки домінуючий стиль в основному присутній. Об'єктивно виникає питання: який стиль кращий за інші? Відповідь однозначна: адаптивний.

Методи прийняття організаційних рішень

При виборі найприйнятнішої альтернативи з ряду можливих менеджер повинен скористатися певними методами, які прямо або опосередковано сприяють цьому процесу. Їх умовно можна поділити на певні групи: кількісні та якісні, індивідуальні та колективні (або групові).

Кількісні методи застосовують, коли фактори, що впливають на вибір альтернативи, можна кількісно визначити та оцінити. Якісні методи, навпаки, – коли фактори не можна кількісно виміряти.

Індивідуальним методам прийняття рішень притаманний вищий рівень оперативності, але й значно більший ризик помилок. Це пов'язано з тим, що проблеми організації стають складнішими і вимагають багатоаспектного розгляду, тобто різноманітних, спеціалізованих знань. Різновидом індивідуальних рішень є евристичні, що залежать від інтуїції, досвіду менеджера, його аналітичних здібностей.

Але все ж таки, значна кількість рішень в організації приймається колективно, тому групові методи мають певні переваги над індивідуальними. По-перше, можливість отримання більшого обсягу інформації, що надає процесу прийняття рішень різноманітності досвіду і точок зору. По-друге, наявність більшої ймовірності активних дій щодо реалізації прийнятого рішення зі сторони співробітників організації. Але поряд з цим групові рішення мають і певні недоліки: більші часові витрати, тиск групи або можливий вплив владної меншості. Саме тому менеджери повинні виважено підходити до вибору групового методу прийняття певного рішення, з урахуванням ситуаційного та інших чинників. Варто також пам'ятати, що на результативність процесу прийняття групових рішень впливає розмір групи: чим більша група, тим різноманітніші думки. З іншої сторони, група великого розміру потребує більшої координації і більше часу для того, щоб дозволити всім її членам висловити свою думку. Тому групи не повинні бути занадто великими: 5-7 осіб (зверніть увагу на те, що п'ять і сім – непарні числа, завдяки чому виключаються безвихідні ситуації при голосуванні). Групи цього розміру досить великі для того, щоб їх члени могли мінятися ролями або відмовлятися від виконання небажаних повноважень, але при цьому досить малі для того, щоб навіть найскромніші члени колективу змогли приймати активну участь в обговореннях.

Немає сенсу наймати професіоналів, а потім вказувати, що їм робити. Ми наймаємо професіоналів щоб вони казали, що нам робити

Стів Джобс

Розглянемо деякі конкретні методи прийняття рішень.

Метод «платіжна матриця» (або «матриця віддачі») – один з методів статистичної теорії ігор – конкретизує вартість різних альтернатив залежно від ймовірності отримання певних наслідків або настання подій. Ймовірність – це можливість, що конкретна подія відбудеться або не відбудеться (виражена у відсотках або десятковому дробі). Якщо вірити, що конкретна подія настане у 75-ти випадках зі 100, то можна стверджувати, що її ймовірність

75%, або 0,75. Ймовірність змінюється у межах від 0 (немає шансу на подію) до 1,00 (повна ймовірність або 100%). У світі бізнесу є мало випадків ймовірностей, які дорівнюють 0 або 1,00. Більшість ймовірностей, що використовують менеджери, ґрунтуються на суб'єктивних міркуваннях, інтуїції та попередніх даних.

При використанні методу «платіжна матриця» рішення приймається на основі очікуваної вартості альтернати, тобто підсумку всіх можливих оцінок наслідків, отриманих від альтернативи (конкретної події), помножених на відповідну ймовірність (рис. 9.6).

	Ймовірність настання події 1 (K_i^1)	Ймовірність настання події 2 (K_i^2)	
Альтернатива А	V_A^1	V_A^2	$V_A^1 \times K_i^1 + V_A^2 \times K_i^2$
Альтернатива С	V_C^1	V_C^2	$V_C^1 \times K_i^1 + V_C^2 \times K_i^2$

} Очікувана вартість альтернативи

K_i^1, K_i^2 – коефіцієнт ймовірності настання відповідних передбачуваних подій
 $(K_i^1 + K_i^2 = 1)$

$V_A^1, V_A^2, V_C^1, V_C^2$ – очікувані вигоди (наслідки конкретних передбачуваних подій)

Рисунок 9.6. Метод «матриця віддачі»

«Платіжна матриця» допомагає визначити очікувані вартісні наслідки різних альтернатив. Цей метод буде ефективним лише тоді, коли менеджер може запевнити, що оцінка ймовірності досить точна.

Метод «дерево рішень» схожий до «платіжної матриці», оскільки також передбачає врахування ймовірності настання тих чи інших подій та розрахунку очікуваної вартості певних альтернатив. Однак його доцільніше використовувати тоді, коли є низка рішень, які потрібно ухвалювати послідовно, тобто результат певного рішення впливає на наступні. «Дерево рішень» – схематичне подання різних варіантів дій, які можуть бути здійснені для вирі-

шення проблеми або використання певних можливостей розвитку організації (рисунок 9.7).

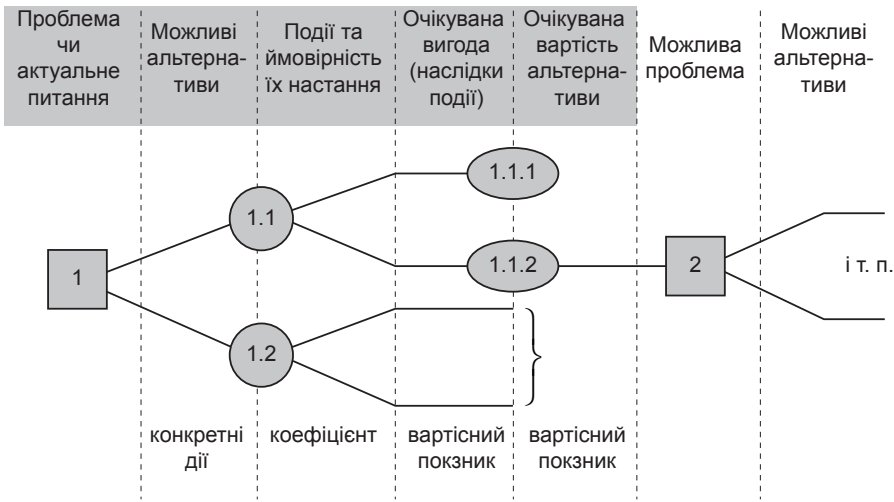


Рисунок 9.7. Метод «дерево рішень»

Метод «мозковий штурм» спочатку був розроблений як метод групового рішення задачі, але виявився корисним і для індивідуальної роботи. Він покликаний підштовхнути працівників до висунування неймовірних і фантастичних ідей, оскільки його основне призначення – вироблення якомога більшого числа альтернатив. У процесі мозкового штурму особливим чином організована взаємодія призводить до перехресного стимулювання і доповнення ідей таким чином, що альтернатива, яка сама по собі могла б бути відкинута в силу удаваної непрактичності, доопрацьовується і покращується, стаючи більш придатною. Але при його використанні потрібно дотримуватись основного правила – не можна зупиняти процес генерації ідей їх передчасною суб’єктивною оцінкою: якщо висунуті ідеї відразу стикаються з оцінюючим судженням в свою адресу, настає «аналітичний параліч», який призводить до різкого зниження потоку пропозицій. Саме тому оцінки запропонованих ідей дозволяється висловлювати лише на етапі обговорення, після того як запропоновані всі можливі варіанти рішення.

Реалізація методу «мозковий штурм» може будуватися таким чином: учасникам описується процедура даного методу з відповідними правилами (вони представлені нижче); перед ними ставиться завдання, що включає початкові (розширені) умови, яким має відповідати рішення (завдання краще записати на фліп-чарті або аркуші ватману); здійснюється обговорення зафіксованих ідей за критерієм їх відповідності первинним умовам і прийняття рішення.

Під час проведення мозкового штурму необхідно дотримуватися таких правил:

- свобода асоціацій. Не повинно бути ніяких обмежень на ідеї;
- відсутність всякої критики під час генерації ідей. Неприпустимо не тільки робити оціночні висловлювання, а й демонструвати критичне ставлення до висловленої ідеї невербальним способом: знизуванням плечей, підніманням брів, хмиканням і т. п.;
- заохочення всіх ідей на етапі їх висування. Необхідно зробити акцент на кількості ідей, а не на їх якості, і заохочувати кожну нову ідею;
- рівноправність учасників. Кожен учасник повинен відчувати, що його ідея варта розгляду. Один із способів запобігання домінування одних учасників над іншими – встановлення можливості почергового висловлювання думок у порядку «ієрархічного зростання учасників»;
- запис всіх ідей в авторському реченні без редагування і на чільному місці (наприклад, фліп-чарті).

Метод «дельфі» або метод експертних оцінок використовується не тільки для прийняття рішень, а й часто з ціллю прогнозу майбутніх подій у будь-якій сфері. Він не вимагає фізичної присутності членів групи в одному місці і взаємодії «обличчям до обличчя». Таким чином, виключається їхній особистий вплив один на одного. Початком цієї процедури є вибір певної кількості експертів та звернення до них офіційного керівництва організації щоб з'ясувати незалежні думки з певної проблеми. Раніше при цьому використовувалося письмове звернення, зараз, зазвичай, електронне. Як правило, воно являє собою ретельно підготовлену

серію запитань. Далі кожен з експертів, даючи відповіді на питання, пропонує своє вирішення проблеми, нерідко з тими чи іншими рекомендаціями. Анонімні відповіді експертів збираються воєдино і доводяться до відома кожного з них. Тепер, коли всі вони повністю ознайомилися з висловленими думками, не дивно, що у них виникає бажання прокоментувати ці точки зору і знову-таки запропонувати рішення поставленої проблеми. Менеджер зіставляє запропоновані рішення і намагається знайти консенсус. Якщо це йому вдається, значить, можна говорити про затвердження рішення, але буває, що консенсусу немає. У таких випадках процес обміну думками триває: він може зайняти чимало часу, поки експерти не прийдуть до єдиного рішення. Таким чином, хоча використання методу «дельфі» і дає в результаті багаторазово зважене рішення, ця процедура не підходить для швидкого реагування в кризових і екстремальних ситуаціях.

Цінність будь-якої групової діяльності полягає насамперед у тому, що, взаємодіючи один з одним, учасники отримують можливість бачити проблему, що обговорюється, з різних точок зору і на цій основі збагачувати свій власний підхід. Зазвичай це сприяє вирішенню проблем, однак часом трапляються випадки, коли взаємодія між людьми не така вже й необхідна насправді і тому виникає необхідність її обмеження. Тоді можна звернутися до методу «номінальної групи».

Метод «номінальна група» – результат своєрідного «схрещування» «мозкового штурму» і методу «дельфі». Номінальна група – сукупність осіб, що діють спільно, але не взаємодіють, тобто працюють разом над одним і тим же завданням, але не розмовляють один з одним і жодним чином не діляться інформацією.

Реалізація методу «номінальна група» може будуватися наступним чином: менеджер висуває перед членами номінальної групи питання, що вимагає рішення. Ці люди мовчки записують свої пропозиції на папері (на цю роботу дається тільки близько 15 хвилин), а потім зачитують і всі вони реєструються певним чином. Всі висунуті ідеї обговорюються членами групи по черзі, а на останньому етапі влаштовується таємне голосування для визначення

рейтингу кожної з них. Остаточним рішенням групи стає ідея, яка отримала найбільшу підтримку.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Що таке організаційне рішення? Чому виникає потреба у їх прийнятті менеджером?
2. Що значить програмовані і непрограмовані рішення?
3. В яких умовах можуть прийматися рішення? Що таке «трикутник прийняття рішення»?
4. Опишіть основні підходи до прийняття рішень.
5. Охарактеризуйте етапи раціонального вирішення проблеми.
6. На яких принципах базується процес прийняття організаційних рішень? Розкрийте їх суть.
7. Які критерії впливають на вибір стилю прийняття рішень. Опишіть дані стилі.
8. Яка перевага групових методів прийняття організаційних рішень над індивідуальними? Яке рішення вважають евристичним?
9. Розкрийте суть таких методів прийняття рішень: «платіжна матриця», «дерево рішень», «мозковий штурм», «дельфі», «номінальна група».

Поглиблення набутих знань

1. Як особисті якості менеджера впливають на процес прийняття організаційних рішень?
2. Ефект фасилітації: як це працює при прийнятті рішень?
3. Теорія ігор: прийняття рішень в умовах невизначеності.
4. Східний підхід до групового прийняття рішень – метод «рінгі».

Інформація як основа процесу комунікації

Основою для прийняття менеджером рішень і організації їх виконання є *інформація* – дані, представлені у вигляді або формі, що мають смислове навантаження (факти, ідея, точка зору, емоції). З кібернетичної точки зору інформація – все те, що вводиться в систему з метою управління нею. Саме тому вона повинна відповідати певним якісним (ціннісним) характеристикам:

- достовірність – реальне і надійне відображення дійсності, ймовірність відсутності помилок;
- своєчасність – надходження у зручний або призначений час. Відставання в часі отриманої інформації не дозволяє своєчасно вплинути на процес управління і робить її, по суті, непотрібною;
- повнота – всебічне висвітлення дійсності, смислова завершеність;
- релевантність – суттєвість, відсутність надлишкових даних.

Хто володіє інформацією, той володіє всім

Лі Якокка

Релевантна інформація важлива для прийняття рішення, тобто вона містить ті дані, які слід брати до уваги. Нерелевантна інформація включає несуттєві, надлишкові дані, які можуть призвести до негативних наслідків: прийняттю помилкового рішення внаслідок того, що спотворюється інформаційна картина, яка описує проблемну ситуацію, за якою слід прийняти рішення; зниження оперативності і підвищення трудомісткості процесу прийняття рішення, тобто спотворення інформації не відбувається, проте менеджер отримує зайві дані, які ускладнюють обдумування ситуації і збільшують час на її вирішення.

Про важливість інформації можна судити, виходячи з того, чи можна її використати для циркуляції і синтезу: циркуляція – швидкість проходження інформації серед зацікавлених осіб з метою взаємодії з інформацією іншого плану, що дозволяє знайти способи вирішення проблеми або відшукати відповідь на складне пи-

тання; синтез – поєднання розрізної інформації для відтворення повної картини того чи іншого процесу.

Сам процес використання інформації починається з відбору фактів, їх оцінки, певного тлумачення, побудови на їхній основі гіпотези, за допомогою якої можна скласти чітке уявлення про досліджуване явище і взаємозв'язки окремих його елементів. Далі робиться спроба підтвердження гіпотези завдяки прийомам циркуляції і синтезу. Тут важливо прислухатися до думки різних осіб, які виступають з різних позицій; це зменшує ймовірність помилки.

Успішність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Єдиним способом своєчасного отримання достовірної, повної, релевантної інформації є налагодження процесу комунікації в організації.

Суть комунікації у менеджменті

Переоцінити важливість комунікації у менеджменті неможливо. Майже все, що роблять менеджери для забезпечення досягнення цілей організації, потребує результативних комунікацій. Якщо люди не можуть обмінюватись інформацією, вони не можуть разом працювати.

Комунікація (від лат. слова «communication» – спілкуюсь) – процес обміну інформацією, де активну роль відіграють обидві сторони. Наприклад, якщо менеджер говоритиме підлеглому про зміни його робочого завдання, то це лише початок процесу обміну. Щоб комунікація відбулася, співрозмовник повинен продемонструвати розуміння своєї задачі й те, яких результатів від нього очікують. Іншими словами, комунікації результативні лише за умови, що одна сторона пропонує інформацію, а інша – її правильно сприймає. Саме тому цей процес потребує особливої уваги зі сторони менеджера.

Кожний чує те, що розуміє

Йохан фон Гьоте

Форми комунікації

Управлінські комунікації охоплюють як *міжособистісні комунікації* (тобто спілкування двох або декількох людей), так і *організаційні комунікації* (комунікативні моделі, які існують в межах організації).

Виділяють такі форми комунікації:

- ✓ *усна комунікація* (особисте спілкування, розмови по телефону, наради, презентації, голосова пошта);
- ✓ *письмова комунікація* (документація, електронна пошта);
- ✓ *невербальна комунікація* – обмін інформацією без використання слів, а за допомогою жестів (виразів обличчя та рухів тіла, які передають певні почуття) і вербальної інтонації (наголосу на певних словах і фразах, які несуть в собі основний зміст повідомлення). Основне призначення невербальної комунікації – доповнення або заміна мови, відображення емоційного стану тощо. Часто невербальний компонент має навіть більший вплив на отримувача інформації, ніж вербальний. «Важливо не те, що ти говориш, а те, як ти говориш», – стверджують успішні оратори. Люди реагують не лише на те, що сказав співрозмовник, але й на те, як він це сказав. Менеджери, спілкуючись з працівниками, обов'язково повинні про це пам'ятати.

Також виділяють:

- ✓ *формальні комунікації* – спілкування в межах певної структури повноважних взаємовідносин. Так, наприклад, якщо менеджер просить співробітника виконати якесь організаційне завдання – це приклад формальної комунікації, також як і в ситуації, коли співробітник звертає увагу свого менеджера на ту або іншу робочу проблему;
- ✓ *неформальні комунікації* – спілкування між співробітниками, незалежне від структурної ієрархії організації. Коли співробітники спілкуються один з одним в їдальні, коридорах і на корпоративних оздоровчо-розважальних заходах – це приклади неформальної комунікації. Працівники часто дружать один з одним і спілкуються між собою на неофіційному рівні. Система неформальних комунікацій в організації слугує двом важливим цілям: завдяки їй співробітники задовольняють свою потребу в

соціальної взаємодії; вона здатна підвищити показники діяльності організації, створити альтернативні, інколи швидші та результативні канали комунікаційних потоків.

Комунікаційні потоки в організації

Комунікаційні потоки – рух інформації, спрямований на забезпечення взаємозв'язку всіх ланок організації. Існує два основних типи:

- ✓ *вертикальні комунікаційні потоки* виникають між співробітниками що знаходяться на різних ієрархічних рівнях, наприклад, між менеджером і безпосередніми підлеглими. З точки зору їхньої комунікативної результативності, ситуація виглядає таким чином: чим більше ланок проходить інформація, тим більше вона втрачається і змінюється. Парадокс полягає в тому, що інформація, яка отримується, не приховується і не спотворюється кимось свідомо; просто повноті передачі перешкоджають комунікаційні бар'єри і тому спостерігається так званий ефект «зіпсованого телефону». Вертикальні комунікаційні потоки, у свою чергу, поділяються на:
 - низхідний потік («зверху-вниз») – від керівництва до безпосередніх підлеглих (використовується для інформування, координації та оцінки діяльності працівників). За його допомогою підлеглим передається інформація про поточні завдання, про рекомендовані процедури тощо;
 - висхідний потік («знизу-вверх») – від підлеглих до безпосередніх менеджерів (використовується для отримання від працівників інформації, наприклад, про хід досягнення цілей, виконання завдань або поточні проблеми організації). Його активність значно залежить від організаційної культури: якщо менеджерам вдалось сформувати атмосферу довіри і взаємоповаги, якщо вони залучають працівників до прийняття рішень, то цей потік буде значно результативнішим.
- ✓ *горизонтальні комунікаційні потоки* виникають між рівними за службовим становищем і статусом співробітниками організації, наприклад, між менеджерами відділів. Вони вважаються найбільш надійними з комунікативної точки зору: втрата інформації при передачі таким шляхом мінімальна, оскільки

людям, що знаходяться на одному рівні службової ієрархії, психологічно легше зрозуміти один одного, адже вони вирішують однотипні завдання і стикаються з подібними проблемами;

Неофіційним каналом розповсюдження інформації є так званий *канал чуток*. Чутки мають місце в будь-якій організації, але інформацію отриману таким чином, потрібно правильно інтерпретувати і мудро використовувати. З однієї сторони, саме вона допомагає менеджерам виявити, які питання і події співробітники вважають найважливішими і що їх турбує; з іншої сторони, чутки дуже часто стають причиною отримання необ'єктивної інформації, формування упередженої думки про людей, виникнення дисфункціональних конфліктів. Тому менеджери повинні зводити до мінімуму негативні наслідки таких чуток, обмежуючи їх діапазон і вплив. Яким же чином це зробити? Відверто і активно спілкуватись зі своїми підлеглими, особливо в ситуаціях, коли їм не до вподоби певні рішення і дії менеджерів.

Крім того в організації мають місце *зовнішні комунікаційні потоки*, які забезпечують надходження інформації із ззовні, або навпаки – назовні. Але вони майже не піддаються свідомому регулюванню і єдиний спосіб управління ними – використовувати для створення «образу організації», її іміджу в «очах» громадської думки. Якщо компанія велика, доцільно найняти менеджера зі зв'язків із громадськістю, але в будь-якому випадку не варто нехтувати представленням організації у ЗМІ.

Основні елементи і етапи процесу комунікації

Обмін інформацією охоплює різні частини організації, але в будь-якому випадку це відбувається між людьми: особисте спілкування чи в групах, на зборах, розмови по телефону чи інших технічних засобах, листування, оформлення та передача документів чи звітів.

Основна ціль комунікації – досягти взаєморозуміння під час передачі повідомлення. Це залежить від якісних особливостей і механізму дії будь-якого з елементів процесу комунікації (рисунок 10.1).

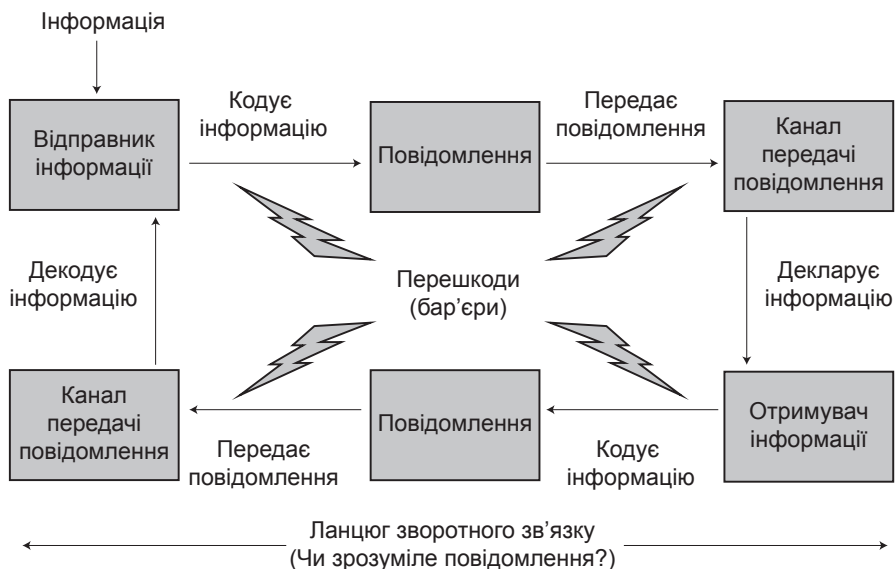


Рисунок 10.1. Загальна схема процесу комунікації

Процес комунікації розпочинається, коли одна особа (відправник, ініціатор) хоче передати факт, ідею або іншу інформацію комусь іншому (одержувачу, реципієнту). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста і конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – кодування інформації у певні символи і форму, що відповідає ситуації: слова, цифри, вирази обличчя, жести та інше. Після того, як інформація закодована, повідомлення передають відповідними каналами (засобами поширення): усна мова, письмове повідомлення, різні інформаційно-комунікаційні технології, які доповнюють один одного. Отримавши повідомлення, реципієнт декодує його, тобто переводить символи відправника у певні думки, надаючи повідомленню власної інтерпретації. Але на цьому комунікаційний процес не закінчується, оскільки ініціатор повинен бути впевненим, що відправлена ним інформація була об'єктивно сприйнята, адже отримувач може надати повідомленню не такий зміст, який вкладав у нього відправник. Для цього повинен бути налагоджений зворотний зв'язок – це ситуація, коли учасники міняються комунікатив-

ними ролями: отримувач стає відправником і проходить через всі етапи процесу комунікацій, доносячи свою реакцію на отриману інформацію. Крім того зворотний зв'язок значно підвищує результативність процесу комунікації, оскільки дозволяє обом сторонам долати комунікативні перешкоди (бар'єри) – те, що спотворює зміст або блокує намагання інформаційного обміну.

Зворотний зв'язок зі співрозмовником

Усна комунікація є двонаправленою: кожний із її учасників стає або ініціатором спілкування (тим, хто говорить), або реципієнтом (тим, хто чує). Результативність такої комунікації багато в чому визначається тим, як зрозуміли один одного учасники спілкування, як відреагували на слова і поведінку співрозмовника, якими діями підтвердили сприйняття інформації.

Зворотний зв'язок важливий для менеджерів. По-перше, покращує взаємовідносини зі співробітниками: завдяки постійно діючому механізму зворотного зв'язку будь-яке «запрошення» до керівництва сприймається не як «виклик на килим», а як привід до конструктивного діалогу. По-друге, дає можливість отримати більше інформації про діяльність організації чи окремого структурного підрозділу і осмислити результати роботи. По-третє, процедура зворотного зв'язку включає в себе і подальше планування того, як досягнути максимального рівня реалізації поставлених задач і досягнення цілей. Крім того зворотний зв'язок важливий і для підлеглих: співробітники (особливо нові) за його допомогою отримують інформацію про те, які дії сприяли досягненню прийнятного рівня виконання роботи, вивчають тонкощі організаційних стандартів і навчаються.

Для встановлення зворотного зв'язку необхідні:

- увага до співрозмовника: розуміти не тільки його слова, але і поведінку в процесі спілкування (міміка, погляд, жест, інтонація тощо);
- постійний самоконтроль, необхідність своєю мовною і вербальною поведінкою допомагати співрозмовнику зрозуміти вас.

Не встановивши зворотного зв'язку, можна помилково припустити, що співрозмовник точно зрозумів сказане, хоча насправ-

ді ефект буде зовсім інший. В такій ситуації повинна допомогти правильна установка кожного на передачу-отримання конкретної інформації, що проявляється в умінні слухати. В залежності від цілей спілкування і поведінки кожного з комунікантів можливий неупереджений, позитивний зворотний зв'язок або агресивний, що носить негативний відтінок.

Зворотний зв'язок проявляється у різних формах і відповідає реакції слухача на повідомлення:

- активне слухання (співпереживання);
- слухання-порада (надання поради);
- слухання-питання (формулювання відповідних питань з метою проконтролювати знання мовця або отримати додаткову інформацію);
- слухання-критика (спроби слухача скоригувати зміст повідомлення у разі розбіжностей точок зору). Таку реакцію можуть дозволити собі у суперечках, переговорах, дискусіях лише ті, хто абсолютно впевнений у своїй позиції, своїх знаннях.

Бог для того людині дав два вуха і один язик,
щоб казати менше, ніж слухати

Плутарх

Поліпшенню якості отримуваної інформації сприяють певні психологічні характеристики учасників спілкування і рівень їх комунікативної компетенції. Так людина, що володіє кращою інтуїцією, здатністю виділяти головну інформацію з почутого, узагальнювати і ранжувати висновки, встановлює більш результативний зворотний зв'язок (що проявляється у відповідях на питання, запиті інформації, власних судженнях, узагальненні елементів предметного змісту, невербальній реактивній поведінці та інше).

Встановленню зворотного зв'язку також допомагають уточнюючі питання, які реципієнт задає в процесі сприйняття інформації: Що саме? Коли саме? Чому? Ініціатор спілкування повинен відповідати на уточнюючі питання слухача; не звертати увагу на них – значить спровокувати неправильне розуміння власних слів. У відповідь на такі питання не варто повторювати в деталях великий інформаційний блок, можна обмежитися повтором факту,

цифри, поняття. Мікроситуацію уточнення повинен продовжити контроль сприйняття: реципієнт виражає повне розуміння репліками («тепер зрозуміло», «так» і т. п.).

Перешкоди на шляху результативності комунікації

Майже кожна людина прагне краще зрозуміти і бути зрозумілою. Але в комунікаційному процесі постійно виникають перешкоди спілкування, які є свого роду бар'єрами щодо сприйняття інформації, повідомлень. Основними з них є:

- ✓ *недостатнє розуміння важливості комунікації*. Деякі менеджери вищої ланки вважають, що робітникам і навіть менеджерам нижнього й середнього рівнів не обов'язково знати стан справ в організації загалом, а вони повинні виконувати лише те, що їм наказують і не ставити зайвих запитань. Таку ж позицію інколи займають і менеджери середньої ланки відносно своїх безпосередніх підлеглих. Однак проведені дослідження довели, що співробітники організацій знання про загальний стан справ ставлять на друге або третє місце в переліку з 10 найважливіших моральних факторів, які вони пов'язують з роботою, тоді як їх керівники ці фактори ставлять на останнє місце. Свідомість людини побудована таким чином, що їй не подобається, коли не відповідають на запитання. Якщо безпосередній менеджер володіє необхідною інформацією, але не надає її своїм підлеглим, природним буде намагання людини шукати інші джерела інформації, що може призвести до отримання недостовірної інформації;
- ✓ *інформаційне перевантаження* – ситуація, коли обсяг інформації, з яким потрібно працювати, більший, ніж людина здатна обробити. В таких ситуаціях працівники починають її відбирати, ігнорувати, залишати без уваги або забувати. І якщо людина не володіє навичками відбору релевантної інформації, вона може втратити цінну інформацію;
- ✓ *інформаційна фільтрація* – навмисне маніпулювання повідомленнями або їхнє викривлення по мірі руху в організації. Наприклад, працівник говорить своєму менеджеру тільки те, що той хоче почути або приховує від нього небажані факти. А ті,

хто фільтрує інформацію, керуються своїми власними інтересами і опираються на власне сприймання того, що вважають найважливішим;

- ✓ *нерозуміння повідомлення*. Виділяють три таких бар'єри:
 - фонетичний (фонема – звук): швидка або невиразна мова;
 - семантичний (семантика – смислове значення слів): використання спеціальної термінології без пояснень або слів з декількома значеннями;
 - стилістичний (стилістика – стиль викладу): невідповідність форми викладу інформації з її змістом;
- ✓ *емоції*, оскільки відчуття отримувача при сприйнятті повідомлення мають вагомий вплив на результати його інтерпретації. Одне і те ж повідомлення людина може інтерпретувати по-різному в залежності від того, чи в гарному вона настрої, чи в поганому. В таких ситуаціях часто забувається про логіку і об'єктивність, а натомість керуються емоційними судженнями;
- ✓ *погані взаємовідносини*, оскільки саме взаємна повага між отримувачем і відправником повідомлення є запорукою досягнення взаєморозуміння, знаходження способів вирішення проблем;
- ✓ *відсутність навичок активного слухання*, оскільки комунікації вимагають, щоб людина була зосередженою як при відправці, так і при отримуванні повідомлення. Для цього потрібно вміти слухати.

Налагодження процесу комунікації в організації

Добре налагоджений процес комунікації в організації і своєчасне отримання достовірної, повної, релевантної інформації значно підвищують результативність і ефективність системи менеджменту.

Але природним є те, що найбільше спотворення інформації відбувається при передачі її «знизу-вверх», оскільки саме їй найменше приділяється уваги зі сторони керівництва. Але добре налагоджений процес надходження ідей від підлеглих у значній мірі сприятиме сталому розвитку організації. Цьому може сприяти:

- ✓ «політика відкритих дверей» – готовність менеджера будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників;

- ✓ «виведення управління за межі кабінету» – обхід робочих місць – хороший спосіб познайомитися зі станом справ безпосередньо.

Крім того, потрібно також:

- ✓ стримувати емоції;
- ✓ уникати впливу стереотипів і упередженої думки;
- ✓ стежити за невербальними підказками.

Не повинні залишатися поза увагою менеджерів й організаційні аспекти даного процесу. До основних способів покращення організаційної комунікації можна віднести:

- ✓ регулювання комунікаційних потоків. Менеджери всіх рівнів повинні знати як свої комунікаційні потреби, так і потреби своїх підлеглих, колег і навчитися оцінювати ці потреби якісно і кількісно. Для цього потрібно систематично проводити короткі ділові наради для обміну інформацією і досвідом на основі колективних знань, донесення наказів і розпоряджень до працівників, пошуку оптимального вирішення певної проблеми;
- ✓ вдосконалення структури організації, оскільки, по-перше, чим більше ієрархічних рівнів менеджменту, тим вірогідніше викривлення інформації (вона може змінюватись і фільтруватись на кожному рівні), по-друге, неправильно сформовані робочі групи і розподілені завдання можуть призвести до виникнення дисфункціональних конфліктів між відділами організації, що також негативно вплине на комунікацію;
- ✓ налагодження зворотного зв'язку, оскільки саме він дозволяє визначити чи отримувач зрозумів зміст відправленого повідомлення;
- ✓ використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (електронну і голосову пошту, презентації, відеозасідання тощо);
- ✓ створення сприятливого мікроклімату в організації, оскільки саме він є запорукою досягнення взаєморозуміння.

Важливим організаційним аспектом є покращення письмової і усної комунікації, а це можливо здійснити за допомогою використання контрольного переліку «п'ять «С»», який запропонував Роберт Фалмер. Якщо повідомлення відповідає кожному із наступних критеріїв, то воно успішно перенесе ідеї від відправника до отримувача:

- ясність (від англ. слова «clarity»). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон Мерфі («Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується»), то це буде звучати приблизно так: «Якщо у повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення повинно бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо;
- повнота («completeness»). У спробах спростити ситуацію чи повідомлення можна потрапити в пастку неповноти;
- лаконічність («conciseness»). Кілька добре підібраних слів значно краще за багатослівні повідомлення з невдало підібраними словами. У випадку формування довгих послань проблема рідко пов'язана з широтою теми, найчастіше проблема у нездатності комунікатора скласти конкретне повідомлення, яке він хоче передати;
- конкретність («concreteness»). Часто комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, коли вони не зовсім впевнені в конкретних фактах. Термінологію ж потрібно підбирати залежно від ситуації;
- коректність («correctness»). Вміле використання різних способів передачі інформації буде зовсім непотрібним, якщо повідомлення некоректне, тобто викривлене або необґрунтовано-узагальнене.

Підвищення результативності міжособистісного спілкування

Враховуючи той факт, що саме міжособистісне спілкування в значній мірі визначає об'єктивність надходження і сприйняття інформації, співробітникам організації потрібно знати способи підвищення результативності міжособистісного спілкування.

Звернемо увагу на деякі рекомендації Дейла Карнегі:

- ✓ будьте хорошим слухачем. Багато хто вважає, що кращий спосіб переконати людину – відразу почати наполегливо і детально викладати свою точку зору і аргументи на її користь, однак найчастіше подібна поведінка лише перешкоджає досягненню взаєморозуміння. Щоб привернути співрозмовника до себе,

перш за все необхідно самому стати уважним і вдячним слухачем;

- ✓ щирий інтерес – запорука успіху. Проявіть зацікавленість до співрозмовника, задавайте питання, на які він відповість із задоволенням, вислухайте його розповідь про себе і важливі для нього речі. Коли людина виговориться, намагайтеся направити бесіду в потрібне вам русло, залишаючись в рамках інтересів співрозмовника;
- ✓ не захоплюйтеся критикою. Якщо думка співрозмовника суперечить вашій думці, не поспішайте критикувати його і наполягати на своєму. Намагайтеся бути дипломатичним, більше говоріть про те, в чому ваші точки зору співпадають. Задайте кілька питань, на які співрозмовнику доведеться відповісти позитивно – так буде простіше домогтися згоди в ході подальшої розмови. У разі, коли ви все ж змушені вказати співрозмовнику на помилку, пом'якшіть критику доречним і щирим визнанням переваг опонента. Не загострюйте увагу на слабких місцях його позиції, згадайте про них мимохіть;
- ✓ не давайте розбіжностям перерости в суперечку. При виникненні розбіжностей не піддавайтеся бажанню відразу ж зайняти оборонну позицію і не сприймайте все сказане співрозмовником упереджено, зберігайте спокій. Пам'ятайте: «Коли два партнери завжди погоджуються один з одним, то один з них зайвий». Мати різні погляди – природно. Ознайомившись із різними думками, ви зрозумієте, на які аспекти питання не звернули увагу, що дозволить відкорегувати і доповнити власну точку зору. Поважайте чужу думку і не поспішайте казати співрозмовникові, що він неправий, при цьому вмійте визнавати свої помилки;
- ✓ нехай співрозмовник думає, що ідея належить йому. Як правило, люди схильні довіряти власним ідеям більше, ніж чужим. Тому не намагайтеся будь-що донести свою думку, а просто ненабридливо згадайте про неї, щоб співрозмовник міг розвинути її сам. Надалі, вважаючи ідею своєю, він буде ставитися до її втілення в життя з більшим ентузіазмом, ніж якби її від початку і до кінця висловили ви;

- ✓ спробуйте поглянути на проблему з точки зору співрозмовника. Вам буде простіше вплинути на співрозмовника, якщо ви спробуєте зрозуміти мотиви, якими він може керуватися. Запитайте себе: «Що б я відчував і що б зробив, якби опинився на його місці?» – погляд зі сторони допоможе вам зберегти час і нерви;
- ✓ щоб спонукати людину до дій, примусьте її захотіти цього. Звичайно, мова йде не про загрози або силові методи – пробудіть у співрозмовника бажання досягнути чогось і дайте зрозуміти, що найпростіше здійснити це за допомогою певних дій;
- ✓ замість того, щоб віддавати накази, задавайте питання. Постановка питання – більш результативний спосіб вирішення проблеми, ніж прямий наказ. Питання заохочує творчий пошук, дозволяє уникнути почуття образи і збереже чистолюбство співрозмовника, йому буде простіше займатися вирішенням задачі, якщо він сам брав участь в її розробці;
- ✓ дайте людині відчути свою значимість. Ви менеджер і вам необхідно щоб підлеглий впорався з роботою на «відмінно»? Поговоріть з ним про важливість його праці для всієї організації і поясніть, що він просто незамінний на своїй посаді, але робіть це щиро, без лицемірства. Кожній людині приємно чути таке про себе і після подібної бесіди співробітник напевно буде працювати над завданням старанніше. Самолюбство і почуття власної значущості можуть слугувати відмінним стимулом у роботі;
- ✓ посміхайтесь. Вчинки красномовніші за слова, а усмішка говорить: «Я радий вас бачити». Зустрічайте людей з радістю, якщо бажаєте щоб вони раділи зустрічі з вами;
- ✓ презентуйте свої ідеї яскраво і наочно. Наприклад, якщо ви розробили метод підвищення успішності роботи організації, замість сухого викладу результатів своїх розрахунків перед керівництвом влаштуйте невелике, заздалегідь продумане подання. Цікава подача матеріалу напевно не залишить слухачів байдужими і приверне увагу до вашої ідеї.

Крім того, менеджер повинен володіти такими двома якостями як комунікативність і комунікабельність. *Комунікативність* – здібність сприймати, розуміти, засвоювати, використовувати і передавати інформацію, а *комунікабельність* – здатність людини до спілкування, плідної взаємодії з іншими і встановлення тісних соціальних контактів.

Відношення менеджера до підлеглого впливає на весь характер ділового спілкування і багато в чому визначає його морально-психологічний клімат. Крім того, в основі комунікаційної культури лежать загальноприйняті моральні вимоги до спілкування (ввічливість, коректність, тактовність, скромність, точність, люб'язність), які нерозривно пов'язані з визнанням неповторності, цінності кожної особистості.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Чому інформація є основою процесу комунікації? Зазначте якісні характеристики інформації.
2. Що таке комунікація? Зазначте їх основні типи.
3. Яке значення мають невербальні засоби спілкування?
4. Опишіть комунікаційні потоки в організації.
5. Охарактеризуйте комунікаційний процес (його елементи та етапи).
6. Який вплив має «канал чуток» на комунікаційний процес?
7. Що таке зворотний зв'язок зі співрозмовником? Зазначте основні його форми.
8. Які перешкоди виникають на шляху результативності комунікації?
9. Зазначте способи покращення організаційної комунікації.
10. Яким критеріям повинно відповідати повідомлення при усній чи письмовій комунікації щоб забезпечити об'єктивність його сприйняття?
11. Які способи підвищення результативності міжособистісного спілкування запропонував Дейл Карнегі?

Поглиблення набутих знань

1. Комунікативна компетентність менеджера.
2. Розвиток навичок комунікабельності і впевненого спілкування.
3. Результативні способи аргументації і переконання співрозмовника.
4. Алгоритм підготовки до успішної ділової зустрічі.
5. Розмова без слів: усмішка та інші сигнали міміки.
6. Дейл Карнегі: як виробити впевненість у собі і впливати на людей, виступаючи публічно.
7. Сучасні інформаційно-комунікативні технології як засоби створення, збереження, передачі, обробки та управління інформацією.

Розділ 11 **ПОВЕДІНКА МЕНЕДЖЕРА В КОНФЛІКТНИХ І СТРЕСОВИХ СИТУАЦІЯХ**

Суть організаційного конфлікту

Реальне життя організацій – це складне переплетіння виробничих, організаційних, міжособистісних та інших відносин і між співробітниками ніколи не існує повної взаємної узгодженості. Жодна організація, навіть найуспішніша, не працює як відмінно налагоджений механізм годинника. В організації рушійними силами та джерелами життєвої енергії є люди з притаманними їм чеснотами та недоліками, пристрастями та інтересами. Організація лише надає цій енергії певне «оформлення», але не може повністю усунути суперечливість людської натури та міжособистісних стосунків.

Конфлікт (від лат. слова *conflictus* – зіткнення) – ситуація, при якій:

- виникає зіткнення протилежних сторін, сил чи поглядів;
- має місце відсутність згоди між двома чи більше людьми;
- спостерігається внутрішній дискомфорт однієї особи.

Конфлікт відбудеться лише в тому випадку, коли є учасники, об'єкт конфлікту та інцидент, який відіграє роль каталізатора (рисунок 11.1).



Рисунок 11.1. Основні елементи конфліктної ситуації

В залежності від особливостей виникнення конфліктної ситуації виділяють наступні її стадії:

- *зародження*: конфлікт має прихований характер і проявляється як незадоволеність, виражена у словесній формі, ізоляції чи недоброзичливій поведінці (замкнутість, недовіра, розповсюдження пліток та інше);
- *формування*: відбувається консолідація учасників конфлікту і висування вимог до опонента;
- *розквіт*: сторони переходять до активних дій, відстоюючи власні інтереси чи позицію;
- *згасання*: повне або часткове розв'язання конфлікту, яке відбувається в результаті вичерпання ресурсів однією або обома сторонами, чи досягнення між ними згоди, чи «усунення» однієї із сторін.

Причини виникнення конфліктів в організації

У загальній формі конфлікти, як правило, спричиняються трьома факторами: взаємозалежністю чи несумісністю цілей сторін, визнанням цього і прагненням кожної зі сторін реалізувати свої цілі за рахунок опонента. Причини конфліктів багато в чому визначають характер їх наслідків. І в реальному житті конфлікти часто породжуються не однією, а декількома причинами, кожна з яких, у свою чергу, видозмінюється в залежності від конкретної ситуації.

Найпоширенішими причинами конфліктів в організаціях є:

- ✓ розподіл ресурсів. Людям властиве прагнення до максимального отримання ресурсів і завищення значущості своєї праці. Практично в будь-якій організації ресурси обмежені, тому задача керівництва – раціонально розподіляти матеріали, гроші між різними підрозділами і не допускати виникнення на цій основі конфлікту;
- ✓ відмінності в цілях. Можливість конфлікту в організації збільшується зі зростанням спеціалізації і відокремленням структурних підрозділів, які самі починають формувати свої цілі і можуть приділяти їх досягненню більше уваги, ніж загальним цілям організації;

- ✓ взаємозалежність задач. Можливість конфлікту існує скрізь, де при виконанні функціональних обов'язків одна людина (група) залежить від іншої людини (групи). З огляду на те, що будь-яка організація є системою, яка складається з ряду елементів – підрозділів чи людей, при неадекватній роботі одного з них чи при недостатній узгодженості їхньої діяльності взаємозалежність задач може стати причиною конфлікту;
- ✓ різка зміна подій чи умов. Ця ситуація вимагає неабиякого хисту, інтуїції та перспективного мислення. Зміна пріоритетів, несподівані обставини породжують сум'яття та хаос. Швидко проаналізувати ситуацію і визначити фактори, що її формують – задача менеджерів, а хибні судження та неправильно вибраний тип поведінки, що може бути природним у такій ситуації, нерідко породжують конфлікт;
- ✓ незадовільні комунікації. Спотворена, неповна чи відсутня інформація часто є причиною конфлікту, оскільки заважає працівникам адекватно розуміти ситуацію або погляди інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих свої рішення, переконати в їх необхідності, це може спровокувати конфлікт між адміністрацією і персоналом або й між самими працівниками;
- ✓ умови і характер праці. Шкідливі для здоров'я або небезпечні умови роботи, погані відносини в колективі, незадоволеність змістом праці – все створює сприятливий ґрунт для виникнення конфліктів;
- ✓ персональні причини («особистісні тертя») – індивідуальні риси характеру, симпатії і антипатії, психологічна і світоглядна несумісність, відмінності в освіті та життєвому досвіді. Наприклад, як правило, майже в кожній організації є люди, які проявляють агресивність, ворожість і готовність сперечатися. Вони створюють навколо себе атмосферу конфлікту. Крім того, неоднакові уявлення, інтереси і бажання людей впливають на оцінку ними ситуації і в зв'язку з цим люди іноді розглядають тільки ті альтернативи, які вважають позитивними для групи і для себе;
- ✓ недоліки системи менеджменту, що пов'язані з нестачею компетентності менеджерів. Найбільш розповсюдженими недоліками є:

- *порушення ієрархії зв'язків*, що проявляється в неузгодженості вказівок і розпоряджень, які надходять від вищого керівництва. В результаті вони можуть бути суперечними, але при цьому категоричними. Той, хто отримав такі вказівки, починає їх ранжувати за ступенем важливості або поспішає виконувати розпорядження перш за все того, від кого можна очікувати найбільших неприємностей, а не тому, що дана вказівка конструктивна і справедлива. Відповідно, виникають конфлікти між менеджерами та менеджером і виконавцем;
- *нечітко окреслені обов'язки*, права конкретних менеджерів і виконавців – це швидко призводить до того, що кожний починає робити те, що йому подобається чи вигідно, при цьому ігноруються ті обов'язки, які вимагають великих затрат праці. В результаті утворюється плутанина, підсилена гострою конкуренцією, активізуються неформальні лідери, які впливають на процеси взаємодій, але ні за що не відповідають. Звичайно, конфлікти будуть неминучими;
- *прагнення сконцентрувати всі функції менеджменту у «своїх руках»*. Це характерно для молодих і недостатньо досвідчених менеджерів, вони переоцінюють свої можливості і намагаються керувати «усіма одразу». Амбіційність не дозволяє визнавати свої помилки, що призводить до необґрунтованих покарань підлеглих, хаотичності стилю керівництва і, відповідно, до конфліктних ситуацій.

Типи конфліктів

В організаціях конфлікт завжди проявляється у певній поведінці чи вчинках людей. Він може проявлятися у формі кооперації, змагання, відкритої чи прихованої боротьби. Але, як правило, виділяють два типи організаційних конфліктів: *ділові*, що зумовлені об'єктивними факторами взаємодії чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ організації та *емоційні* – людськими стосунками у колективі.

Крім того, в організації мають місце й інші типи конфліктів, в основі яких можуть бути як ділові, так і емоційні причини:

- ✓ *особистісний конфлікт* – внутрішній дискомфорт особи з певних причин, наприклад: отримання суперечливих вимог,

що ставляться різними функціональними менеджерами, яким працівник одночасно підпорядковується; ситуація, коли виробничі чи професійні вимоги не збігаються з потребами чи цінностями виконавця; незбалансованість обов'язків та владних повноважень працівника; робоче перевантаження чи недовантаження;

- ✓ *міжособистісний конфлікт* виникає, як правило, при розподілі обов'язків, повноважень, ресурсів, винагород, а також через несхожість характерів, знань, запитів, кваліфікації, можливостей, кругозору, кола інтересів, ставлення до праці та психологічної сумісності людей, що працюють разом;
- ✓ *конфлікт між особою та групою* може виникнути, наприклад, при дисбалансі між нормами групової поведінки та індивідуальними діями, поглядами чи звичками окремої особи; при недовиконанні чи перевиконанні обов'язків; при недотриманні особою внутрішнього розпорядку, етики взаємовідносин;
- ✓ *конфлікт між групами*. Організації складаються з формальних і неформальних груп. Конфлікти між ними періодично виникають навіть при правильно сформованій системі менеджменту, оскільки в групах постійно відбувається динамічний розвиток, змінюються цілі, завдання. Даний тип конфлікту найчастіше виникає між представниками функціональних підрозділів. Наприклад, відділ маркетингу і виробничий підрозділ не можуть мирно співіснувати, тому що відділ маркетингу орієнтований на потреби споживачів і прагне постійної модернізації, розширення номенклатури та асортименту, диференціації виробництва, досконалого дизайну, а це, в свою чергу, може призвести до збільшення собівартості продукції чи послуг. Виробничий підрозділ працює над співвідношенням витрат та результатів виробництва, намагається скоротити статті витрат, зробити виробництво максимально дешевим.

Позитивні і негативні наслідки конфліктів

Донедавна домінуючою вважалася точка зору, згідно з якою конфлікт в організації – явище небажане, оскільки знижує ефективність її діяльності через усілякі негаразди, суперечки, агресію.

Їх необхідно уникати, а якщо вони все ж таки з'являються, то вирішувати на ранній стадії, не даючи змоги розвиватися.

Негативними наслідками конфліктів є:

- дестабілізація організації (породження хаотичних і анархічних процесів, зниження рівня керованості);
- відволікання учасників конфлікту від реальних проблем і цілей організації (переміщення цих цілей на сторону групових егоїстичних інтересів і безрезультатне витрачання енергії, ресурсів і часу на «боротьбу» один з одним);
- наростання емоційності, ірраціональності, агресивності поведінки, недовіри до керівництва і оточуючих;
- незадоволеність учасників конфлікту перебуванням в організації, ріст фрустрації, депресії, стресів і, як наслідок, зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів;
- послаблення можливостей спілкування і співробітництва з опонентами в майбутньому.

Однак сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативізм, відіграє і позитивну роль – сприяє розвитку організації і визначає фактори, що заважають цьому процесу. Конфлікти можна вважати джерелом творчої енергії певної групи, яку слід спрямовувати у бажане русло.

Позитивними наслідками конфліктів можуть бути:

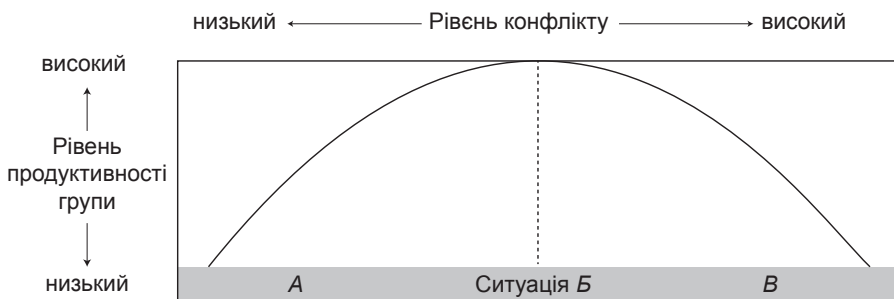
- отримання сигналу про необхідність змін, оскільки конфлікти дають можливість виявити об'єктивні протиріччя при досягненні цілей організації і розв'язати їх до реального відхилення від запланованого результату;
- подолання традицій групового мислення, конформізму, «синдрому покірності» і розвиток креативності, індивідуальності працівників. В результаті цього підвищується здатність персоналу до розробки оригінальних ідей, знаходженню оптимальних шляхів вирішення проблем організації;
- стимулювання більш продуманих і обґрунтованих дій для того, щоб довести свою правоту;
- виявлення неформальних груп і їх лідерів, що може бути використано керівництвом для підвищення результативності менеджменту;
- розвиток в учасників конфлікту вміння співпрацювати в майбутньому, коли конфлікт буде врегульовано в результаті взає-

модії обох сторін. Чесне суперництво, що призводить до згоди, підвищує взаємну повагу і довіру, необхідні для подальшої співпраці;

- формування в учасників конфлікту почуття причетності до прийнятого рішення, що полегшує його реалізацію;
- посилення згуртованості у випадку виникнення міжгрупових конфліктів. Як відомо з соціальної психології, найбільш легкий спосіб згуртування групи – знаходження спільного «ворога, конкурента». Зовнішній конфлікт здатен подолати внутрішні чвари, причини яких із часом зникають, втрачають актуальність, гостроту і забуваються.

Щоб уникнути критики, нічого не роби, нічого не говори, будь ніким

Елберт Хаббард



Тип конфлікту	<i>дисфункціональний</i>	<i>функціональний</i>	<i>дисфункціональний</i>
Внутрішні характеристики групи	Апатична, інертна, нереагуюча на зміни	Життєздатна, спроможна на самокритику, новаторська	Руйнівна, хаотична, позбавлена духу співробітництва і взаємодопомоги
Рівень продуктивності	низький	високий	низький

Рисунок 11.2. Залежність продуктивності групи від рівня конфліктності

Звичайно, як негативні, так і позитивні наслідки конфліктів (рисунок 11.2) не можна абсолютизувати, розглядати поза кон-

кредною ситуацією. Реальне співвідношення функціональних і дисфункціональних наслідків конфлікту безпосередньо залежить від причин, що їх породжують, а також від уміння менеджерів керувати ними.

З точки зору організаційного розвитку розрізняють:

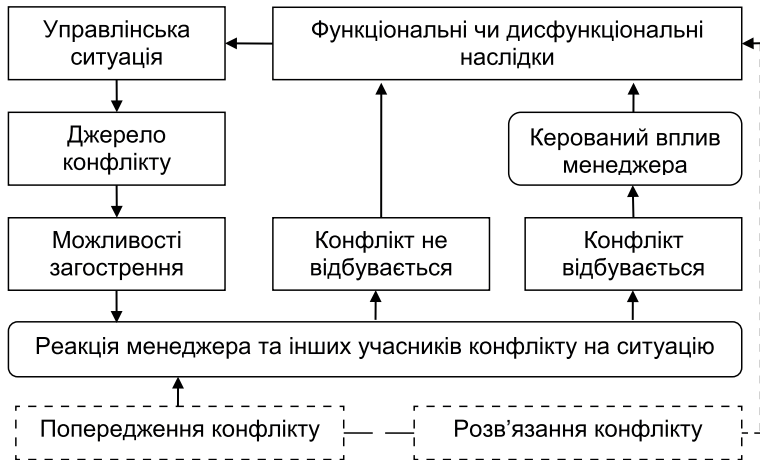
- ✓ *функціональний конфлікт* – підвищує продуктивність групи і сприяє досягненню цілей через виявлення і зіткнення різних ідей. Це відбувається тоді, коли працівники не є бездумними виконавцями чужої волі і наказів, а мають особисту точку зору, власну позицію, готові до плідного співробітництва;
- ✓ *дисфункціональний конфлікт* – зменшує продуктивність групи і заважає досягненню цілей через зниження ступеня задоволення індивідуумів і результативності групового співробітництва в організації.

У конфліктній ситуації кожна зацікавлена сторона прагне відстоювати і досягати реалізації власних цілей, завдань, точок зору, при цьому вона наводить аргументи на свою користь, перешкоджає опоненту чинити так само, використовує всі прийнятні у даній ситуації способи та форми впливу і намагається здолати опір іншої сторони. Саме тому головне для менеджера в даному контексті – навчитися керувати конфліктами, знати закономірності протікання та шляхи вирішення, а також бути обізнаним у галузі психології особистості та людських відносин.

Управління конфліктами в організації

Типовими деструктивними прийомами впливу на партнера в конфліктній ситуації є використання погроз, «емоційних ударів» (приниження, образ), посилення на авторитет (або, навпаки, його заперечення), ухилення від обговорення проблеми, лестощі і т. п. Конструктивна поведінка учасників конфліктної ситуації характеризується асертивністю, тобто відстоюванням власної точки зору без приниження, порушення моральних прав іншої людини. Результатами конструктивної суперечки є: отримання нової інформації, зникнення озлобленості та напруги у взаємовідносинах, збереження гідності, усунення проблеми і, в разі необхідності, вибачення за неконструктивну поведінку щодо опонента.

Для того, щоб забезпечити керованість будь-якого конфлікту, менеджери повинні, по-перше, знати і спостерігати за стадіями його протікання. По-друге, знати конструктивні способи попередження чи розв'язання конфліктів, а по-третє, вчасно відреагувати на конфліктні чи передконфліктні ситуації (рисунк 11.3).



Рисунк 11.3. Загальний алгоритм протікання конфлікту та управління ним

Протікання конфліктної ситуації в більшій мірі залежить від менеджера, його компетенції, авторитету, знань психології взаємовідносин і бажання не допустити дисфункціональних наслідків: апатичності, інертності в організації чи іншої крайнощі – прояву дисфункціональних наслідків конфлікту.

Існують різні способи управління конфліктами. Умовно їх можна поділити на структурні та міжособистісні.

Структурні способи попередження конфліктів

Структурні способи ґрунтуються на використанні формальних важелів попередження організаційних дисфункціональних конфліктних ситуацій. До них належать:

- роз'яснення вимог до змісту роботи, оскільки кожний співробітник організації повинен чітко розуміти, що від нього вимагається, які результати і способи роботи задовольнять керівництво, крім того, вони повинні бути забезпечені необхідною інформацією для виконання функціональних обов'язків. Цей спосіб реалізується через положення про структурні відділи організації, посадові інструкції та інший організаційно-розпорядчий інструментарій менеджерів;
- використання принципу ієрархії повноважень (звернення до керівництва) при виникненні суперечливих ситуацій. Ієрархія визначає порядок взаємодії і підпорядкованості, регулює інформаційні потоки і вказує на те, яка особа відповідальна за ухвалення конкретного рішення. За наявності розбіжності уявлень співробітників з якогось питання загострення конфлікту можна уникнути, звернувшись до керівництва з пропозицією прийняти необхідне рішення. Ситуація значно полегшується, якщо ієрархічні відносини в організації побудовані за принципом єдиноначальності;
- підпорядкування цілей підрозділів загальноорганізаційним цілям і спрямування зусиль всіх ієрархічних ланок, формальних і неформальних груп та окремих осіб на їх досягнення;
- використання системи винагород, оскільки справедлива винагорода позитивно впливає на поведінку людей.

Міжособистісні способи розв'язання конфліктів

Міжособистісні способи базуються на певних типах поведінки менеджерів при вирішенні дисфункціональних конфліктів або скерування їх у функціональний напрямок. До них відносяться: ухилення, пристосування, примус, компроміс, співробітництво.

Ухилення – спосіб, при якому людина уникає подальшого розвитку конфліктної ситуації, не бажаючи йти на загострення стосунків. Цей спосіб поведінки доцільно використовувати у випадках:

- наявності банальних проблем, що лежать в основі конфлікту чи відсутності перспективи досить тривалого його існування;
- бажання підключити інші «сили» для вирішення конфлікту;

- необхідності отримання додаткового часу для збору потрібної інформації і ухилення від прийняття негайного рішення;
- відчувається брак власних ресурсів, необхідних для конфліктних дій і перевага опонента.

Ухилення буває цілком виправданим в умовах міжособистісного конфлікту, що виникає з причин суб'єктивного, емоційного характеру. Цей спосіб найчастіше використовують люди, які адекватно оцінюють переваги і недоліки позицій сторін, що конфліктують або опонента. Навіть в критичних ситуаціях вони не поспішають приймати виклик на загострення зіткнення, розуміючи, що єдиним засобом виграшу в міжособистісній суперечці є ухилення від участі в ньому. Інша справа, якщо конфлікт виник з об'єктивних причин. В такій ситуації ухилення і нейтралітет можуть бути нерезультативними, оскільки проблема зберігає своє значення, крім того, причини, що її створили, самі собою не зникнуть, а ще більше посиляться.

Примус – силовий спосіб «швидкого рішення», коли особа, використовуючи владні повноваження або авторитет, врегульовує конфліктну ситуацію через відхилення вимог одного чи обох опонентів. Але цей спосіб, як правило, не усуває джерела конфлікту, хоча змушує слабшого тимчасово підкоритися; через деякий час конфлікт може відновитися. Крім того, насильне підпорядкування найчастіше буває зовнішнім, формальним; переможений може чинити прихований опір, «накопичувати сили» і чекати зручного моменту. Спосіб примусу може дати бажані результати у випадках:

- коли необхідне швидке, рішуче рішення у зв'язку з дефіцитом часу або обставинами, що склалися;
- якщо конфліктна ситуація не надто перешкоджає інтересам учасників конфлікту і не вимагає ретельно відпрацьованих і узгоджених рішень;
- вимушеного прийняття «непопулярних» рішень (зниження заробітної плати, введення дисциплінарних обмежень та інше);
- суб'єкт конфлікту впевнений, що запропонований ним варіант вирішення проблеми найкращий у даній ситуації і, разом з тим, маючи більш високий ранг, наполягає на прийнятті рішення;

- коли необхідне прийняття заходів проти груп (осіб) із деструктивним типом поведінки.

Примус зовсім не означає використання «грубої сили», навпаки, все повинно відбуватися в інтелігентній формі. Потрібно пам'ятати, що бажання вважати себе завжди правим – неправильний стиль поведінки у більшій частині міжособистісних конфліктів і не кращий спосіб збереження сприятливого мікроклімату в організації. Крім того, примус може викликати в підлеглих фрустрацію, зникне бажання проявляти ініціативність і активність.

Згладжування – спосіб, при якому людина пристосовується до ситуації або виявляє готовність прийняти до уваги інтереси іншої сторони, жертвуючи своїми на користь опонента. Такий спосіб поведінки найчастіше використовується, коли:

- учасник конфлікту не дуже переймається проблемою, що виникла, не вважає її досить суттєвою для себе;
- сторона виявляє свою неправоту;
- виникла безвихідна ситуація, що вимагає ослаблення «пристрастей», збереження миру у взаємовідносинах і попередження конфронтаційних дій;
- один з учасників конфлікту має щире бажання підтримати опонента та відчутти себе цілком задоволеним своєю добротою.

Згладжування може бути застосоване при будь-якому типі конфлікту і його найчастіше використовують люди, які цінують взаєморозуміння, дружні стосунки або підлеглі у конфліктах з керівництвом. Якщо ж пристосування одного з опонентів супроводжується усвідомленням власної неправоти у суперечці, то воно не має негативних організаційних наслідків. А якщо ж пристосування виявляється як вимушене і залишається внутрішня незгода з «переможцем», то воно має саме такі ж негативні наслідки, як і при примусовому способі поведінки одного з учасників конфлікту.

Компроміс – спосіб часткових (до певних меж) поступок опоненту за рахунок зменшення власних вимог в очікуванні подібних дій з його боку і з надією уникнути загострення конфлікту, який загрожує більшими втратами, ніж окремі поступки. При використанні компромісного підходу відбувається тимчасове або нейтральне вирішення проблеми, що умовно задовольняє всіх учасників

конфлікту. Даний спосіб доцільно використовувати у декількох випадках:

- опонент відчуває, що переваги явно на іншій стороні;
- необхідна мінімізація втрат і обидві сторони конфлікту вважають, що їх цілі можуть бути краще реалізовані за допомогою переговорів;
- рівні за рангом учасники конфлікту, маючи взаємовиключні інтереси, усвідомлюють необхідність змиритися з реальним положенням справ і прийняти компромісне рішення;
- опоненти, детально оцінивши ситуацію, корегують свої цілі з урахуванням змін, що відбулися, у процесі конфлікту.

Здібність до компромісу – ознака реалізму і високої культури спілкування. Це якість, що особливо цінується в управлінській практиці. Однак, не слід зловживати цим способом, оскільки він має і певні недоліки: може заблокувати з'ясування джерела конфлікту, запобігти глибокому аналізу суті проблеми і пошуку оптимальних шляхів їх вирішення; «консервує» відносини протистояння і взаємного невдоволення, оскільки означає вимушені для кожної сторони поступки і, в силу цього, в опонентів може зберегтися негативне відношення один до одного чи до ситуації.

Співробітництво – спосіб пошуку взаємоприйняттого для опонентів варіанту вирішення проблеми, що лежить в основі конфліктної ситуації. Його використовують у таких випадках:

- є достатньо часу для пошуку альтернатив, які задовольняють інтереси обох сторін;
- проблема, яка викликала розбіжності чи різні точки зору, є важливою для конфліктуючих сторін;
- є бажання виявити причини виникнення дисфункціонального конфлікту з метою їх попередження у майбутньому.

Співробітництво можливе лише за умови, коли конфліктуючі сторони готові на рівноправній основі обговорювати спірні питання. Крім того, воно вимагає часу і терпіння, мудрості та дружнього ставлення, вміння продемонструвати й аргументувати свою позицію, уважно вислуховувати опонента, вироблення альтернатив і узгодженого вибору взаємоприйняттого рішення. Нагородою за загальні зусилля є конструктивний результат, спільно знайдений

оптимальний вихід із конфлікту, а також зміцнення партнерської взаємодії.

Кожний із розглянутих способів розв'язання конфлікту буде результативним лише в певних умовах, не можна виділити з них найкращий (за виключенням, хіба що, співробітництва). Будь-який менеджер повинен вміти мудро використовувати кожний з п'яти способів, свідомо робити той чи інший вибір, враховуючи конкретні обставини та індивідуально-психологічні особливості конфліктуючих сторін, опонента.

Рекомендації щодо управління дисфункціональним конфліктом у залежності від поведінки його учасників

Поведінка, яку обирають учасники конфлікту, має вирішальне значення для його подальшого протікання, а найчастіше і для кінцевого результату процесу «зіткнення». Досить образну класифікацію різноманітних ініціаторів і підбурювачів дисфункціонального конфлікту подає англійський конфліктолог Річард Брамсон. Він поділяє таких людей на п'ять типів: агресивні, «скаржники», «нерішучі», «тривожні особистості» і «всезнайки».

Агресивна людина є активним учасником конфлікту. В залежності від стилю поведінки, виділяють три підтипи:

- «танк» – самовпевнена особистість з гучним голосом і неуважним відношенням до оточуючих. Вона абсолютно впевнена у своїй компетенції і вважає, що прекрасно знає інтереси і погляди колег. З такими людьми важко, але все ж таки можна ладити. Для цього потрібно дивитися їм прямо в очі, називати по імені та прізвищу, а при висловлюванні незгоди частіше вживати такі вислови, як: «на мою думку», «на мій погляд» і т. п. Щоб досягти в суперечці з нею певних успіхів, треба дати їй можливість «випустити пар»;
- «снайпер» – особистість, що діє нишком. Вона підла, зневажливо відзивається про людей, тим самим сіє недовіру між членами групи, дезорганізує колективні дії. Для того, щоб нейтралізувати «снайпера», треба вимагати від нього пояснення зауваження або гостроти, а потім неодмінно попросити дати

конструктивну пропозицію. Зазвичай після цього він поводить-ся скромніше;

- «підривник» – особистість, яка здатна раптово наповнювати приміщення криками, накидатися на опонентів з лайкою. Вона часто так артистично виходить з себе, що створює враження, ніби її дійсно образили або хтось зазіхає на її посаду. Щоб нейтралізувати конфліктний потенціал подібної людини, треба дати їй можливість виплеснути накопичені емоції. В таких випадках через деякий час (п'ять-десять хвилин) вона різко добрішає, а іноді навіть вибачається.

«Людина-скаржник» – типовий провокатор конфліктів. У чому завгодно вона схильна бачити особисті образи і скаржитися з цього приводу в усі інстанції. Зазвичай вона так красномовно описує свої «біди», що у слухачів складається враження її правоти. Зі скаржником не можна погоджуватись або доказувати його неправоту. Краще попросити таку людину викласти все коротко у письмовій формі і дати зрозуміти, що її переживання помічені.

«Нерішуча людина» – сама безпосередньо не породжує конфлікт, але створює сприятливий для нього ґрунт і провокує інших на конфліктні дії. Своєю нерішучістю вона викликає роздратування навколишніх, тому через неї може порушуватись трудовий ритм. Але, будучи занадто обачним, такий працівник відрізняється старанністю і, як правило, він обходить стороною тих, хто чинить на них тиск. Йому потрібно чітко ставити задачі, визначати строк їх виконання. Зустрічаються два підтипи таких людей:

- «аналітик» – особистість, яка боїться допустити найменшу помилку, тому завжди перестраховується;
- «добряк» – особистість, яка ніколи відкрито не виступає проти через побоювання нажити собі ворогів.

«Тривожна особистість» – людина недовірлива і підозріла. Тривоги породжують у неї не ухилення від конфлікту, а агресію. Найкраще на таку людину діє дружнє ставлення і якщо вона відчує це, її поведінка поступово нормалізується.

«Людина-всезнайка» («ерудит») намагається створити в оточуючих враження, що вона все знає і при цьому постійно втручається не в свою справу. Виділяють два підтипи таких працівників:

- справжній ерудит – особистість, судження якої у більшості випадків професійно обґрунтовані. Він є цінним працівником, проте своєю зухвалою поведінкою нерідко породжує у навколишніх роздратування і почуття неповноцінності. Якщо він занадто вихваляється, то його можна нейтралізувати конкретними питаннями, проханням висловити власну конструктивну пропозицію. Але варто враховувати, що ерудит рідко визнає свої помилки;
- «липовий» ерудит – особистість, яка лише на словах намагається довести свій професіоналізм. Такого працівника легко «поставити на місце», показавши його претензійність і професійну неспроможність.

Поводження з учасниками конфлікту вимагає від менеджерів вміння визначити тип співробітника і використовувати відповідну тактику впливу щодо скерування його поведінки у конструктивне русло.

Крім того, для попередження дисфункціонального конфлікту чи отримання функціональних наслідків від конфліктної ситуації її учасники повинні володіти такими рисами характеру:

- ✓ вміння відрізнити головне від другорядного – намагання зрозуміти ситуацію, мотиви поведінки, що є дійсно нагальним питанням, а що – просто амбіціями, навчитися відкидати несуттєве;
- ✓ емоційна зрілість і стійкість – можливість і готовність до гідних вчинків у будь-яких життєвих ситуаціях. У мудрої людини розум контролює емоції і вона поводить себе дипломатично; важливо зберегти нормальні відносини, навіть якщо конфлікт «не виграно»;

Лягідна відповідь гнів відвертає, а слово вразливе гнів підіймає
Приповісти 15:1 (Біблія)

- ✓ внутрішній спокій – такий принцип відношення до життя, при якому не втрачається самовладання навіть у критичні моменти; це свого роду захисна реакція від неприємних чи несподіваних ситуацій;
- ✓ знання міри впливу на події – здібність зупинити себе і не «тиснути» чи, навпаки, прискорити події для того, щоб володіти ситуацією і вміти адекватно реагувати на неї;

- ✓ уміння підходити до проблеми з різних точок зору – по-різному оцінювати певні події. Наприклад, якщо розглядати конфлікт з позиції свого «я» – буде одна оцінка, а якщо спробувати подивитись на цю ж ситуацію з позиції опонента, можливо все здасться іншим. Тому важливо вміти оцінювати, зіставляти, поєднувати різні точки зору;
- ✓ сприйняття дійсності такою, якою вона є, а не такою, якою людині хотілося б її бачити, бути готовим до будь-яких несподіванок;
- ✓ прагнення до виходу за рамки проблемної ситуації. Як правило, всі «нерозв'язні» ситуації є такими лише в якихось рамках обставин, заданих від самого початку. Якщо усвідомити їх лише як частину глобальних проблем, то це допоможе знайти вихід з проблемної ситуації. Безвихідних ситуацій не буває;
- ✓ спостережливість – вміння оцінювати оточуючих, їх вчинки і, найголовніше, себе. Значна частина непотрібних емоцій і дій відпадуть, якщо людина навчиться неупереджено спостерігати за собою. Якщо вона вміє об'єктивно оцінити свої бажання, спонукання ніби зі сторони, їй значно легше буде управляти своєю поведінкою, особливо у критичних ситуаціях;
- ✓ далекоглядність – здатність не лише розуміти внутрішню логіку подій, але й бачити перспективу їх розвитку. Знання того, «що до чого призведе» оберігає від помилок і неправильної лінії поведінки, запобігає дисфункціональним наслідкам конфлікту;
- ✓ прагнення зрозуміти інших – вміння поставити себе на місце інших, здатність зрозуміти (нехай навіть не приймаючи) протилежну точку зору. Це допомагає передбачити поведінку людей у тій чи іншій ситуації і уникнути багатьох непорозумінь;
- ✓ вміння отримувати досвід з того, що відбувається, тобто «вчитися на помилках», причому не тільки на своїх. Вміння враховувати причини минулих помилок і невдач допомагають не робити нових.

У світі немає поганих людей, а є лише неприємні обставини, з якими можна боротися і зовсім не варто через них псувати життя і настрої оточуючим

Дейл Карнегі

Суть і джерела організаційних стресів

Стрес (від англ. слова «напруга») – емоційний стан людини, який виникає в неочікуваних і напружених ситуаціях; це фізіологічна реакція, яка виражається у мобілізації резервних можливостей організму.

Якщо співробітник говорить про занепад сил, необхідно визначити джерело стресу. Тільки тоді можна визначити способи управління організаційними стресами і підвищення продуктивності праці. Існують різні джерела організаційного стресу, наприклад:

- особливості трудового процесу (робота допізна через великий обсяг роботи, постійний потік відвідувачів і втома від постійного спілкування, технічні неполадки, погані умови праці, відсутність необхідних перерв, постійні відрядження, втрата інтересу до роботи);
- становище індивідуума в організації (занадто велика відповідальність, непрестижна робота і неможливість реалізувати себе, невідповідність корпоративних цілей особистим цінностям, незадоволеність заробітною платою);
- незадовільний мікроклімат у колективі (відсутність підтримки чи допомоги зі сторони колег, погані взаємовідносини з керівництвом);
- труднощі узгодження службових і сімейних відносин, неможливість відмовитись від роботи, відсутність підтримки зі сторони сім'ї.

Відповідно, можна виділити такі типи організаційного стресу:

- ✓ фізіологічний – зумовлений перевантаженням працівників робочими завданнями, незадовільними умовами праці;
- ✓ психологічний – зумовлений складними відносинами з іншими людьми, психологічною несумісністю, невизначеністю «ролей»;
- ✓ інформаційний – зумовлений недостатністю чи безсистемністю надходження релевантної інформації;
- ✓ управлінський – зумовлений високою відповідальністю за рішення, що приймаються, особливо в умовах дефіциту часу;
- ✓ емоційний – проявляється в ситуаціях загрози, небезпеки або неочікуваної радості.

Стрес також є і необхідною умовою життєдіяльності людини. Відомий канадський фізіолог Ганс Сальє, який вперше описав стрес, вважає, що життя без стресу неможливе. Негативні наслідки має не сам стрес, а дистрес, пов'язаний з вираженими негативними емоціями, що має шкідливий вплив на здоров'я людини. Психологічними проявами дистресу є роздратованість, втрата апетиту, депресія і понижений інтерес до міжособистісних відносин, фізіологічними – виразки, мігрень, гіпертонія, біль у серці, астма, артрит. В той час ейфорійний стрес означає здоров'я, задоволення.

Індивідуальні способи профілактики і подолання стресу

Стресостійкість – здатність людини протидіяти впливу стресу: або активно перетворюючи ситуацію, в якій він проявляється, або пристосовуючись до нього. Ресурси стресостійкості особистості: індивідуальні властивості і здібності, що зумовлюють психологічну стійкість у напружених ситуаціях.

Поширеним способом профілактики стресу є фізичні вправи. Особи, що регулярно тренуються, менш напружені та набагато рідше піддаються стресам; вони впевнені в собі й оптимістично налаштовані; ліпший фізичний стан збільшує їхню здатність протистояти хворобам. Водночас люди, які не тренуються регулярно, більше схильні до стресів і депресій; внаслідок поганого фізичного стану вони частіше хворіють.

Іншим способом, який використовують для керування стресом, є *відпочинок* (розслаблення). Він дає змогу людям адаптуватися і допомагає результативніше боротися зі стресом. Відпочинок можливий у багатьох формах, однією з них є щорічна відпустка. Найновіші дослідження свідчать, що ставлення людей до багатьох речей, пов'язаних з роботою, протягом відпустки різко змінюється. Можна також відпочивати, перебуваючи на роботі, наприклад, робити регулярні кількахвилинні перерви протягом робочого дня.

З метою профілактики стресу можна також *керувати часом*. Суть даного підходу така: тягар щоденних завдань можна послабити, якщо щоденно планувати свою роботу і ефективно розподіляти час, не відкладати справи «на завтра», делегувати

повноваження. Наприклад, для того, щоб не відбувалося накопичення справ, доцільно розподіляти велике і складне завдання на маленькі задачі; складати список задач, які необхідно вирішити швидко, а які можна відкласти на деякий час; планувати свій робочий день, намагаючись рутинні обов'язки перемежовувати з діяльністю, яка приносить задоволення.

Ще одним способом керування стресом є *позитивна психологічна установка*, тобто виробляти в собі певний життєрадісний настрій, позитивне ставлення до навколишнього світу і сприймати ситуації, якими б вони не були. Опановувати навички самонавіювання задоволення від виконуваної роботи. Не ставитись до себе як до жертви обставин, це знижує адаптаційні можливості організму.

Господь, даруй мені душевний спокій, щоб сприймати те, що я не в змозі змінити, мужність змінювати те, що я можу змінити і мудрість завжди відрізняти одне від іншого

Люди можуть подолати стрес за допомогою *груп підтримки – сім'ї чи кола друзів*, з якими можна приємно провести вільний час і позбутися стресу, що виник протягом робочого дня. Наприклад, якщо працівник не отримав підвищення, заради якого він працював протягом багатьох місяців, то йому потрібен товариш, якому можна розповісти про свої проблеми чи попросити поради. Потрібними також є спеціальні формальні групи підтримки, які створюють місцеві клуби чи церкви, наприклад, для людей, які нещодавно пережили розлучення, смерть рідних чи близьких або інше горе.

Результативний спосіб вирішення проблем без зайвих переживань – «Перестань хвилюватися і дій»: спитай себе, що найгірше може статися у цій ситуації; підготуйтеся змиритися з цим, якщо це буде потрібно; потім спокійно працюй, щоб покращити ситуацію.

Вілліс Керрієрі

Питання профілактики стресів на робочому місці вимагає ретельного підходу як зі сторони працівника, так і зі сторони його менеджера. Зниження і попередження дистресу дозволить підвищити продуктивність і вмотивованість персоналу організації.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. В чому полягає суть організаційного конфлікту? Зазначте основні елементи конфліктної ситуації.
2. Охарактеризуйте стадії протікання конфліктної ситуації.
3. Обґрунтуйте основні причини виникнення конфліктів в організації.
4. Які існують типи конфліктів в організації?
5. Яким чином рівень конфліктності впливає на продуктивність групи? Назвіть негативні і позитивні наслідки конфлікту.
6. В чому полягає суть функціонального і дисфункціонального конфліктів?
7. Опишіть загальний алгоритм протікання конфлікту й управління ним.
8. Які існують структурні способи попередження конфліктів?
9. Охарактеризуйте міжособистісні способи розв'язання конфліктів і наведіть приклади випадків, коли їх доцільно застосовувати.
10. Наведіть образну типологію ініціаторів і підбурювачів конфлікту. Зазначте тактичні кроки щодо скерування їхньої поведінки.
11. Якими якостями повинні володіти учасники конфліктної ситуації, щоб попередити функціональні наслідки від нього?
12. В чому полягає суть організаційного стресу? Що таке дистрес і ейфорійний стрес?
13. Що може бути джерелом стресу у співробітників організації?
14. Які існують типи організаційного стресу?
15. Що таке стресостійкість? Зазначте індивідуальні способи профілактики і подолання стресу.

Поглиблення набутих знань

1. Асертивна поведінка у конфліктах.
2. «Ведмідь», «лисиця», «сова», «черепаха», «акула»: образні стилі поведінки у конфліктних ситуаціях.
3. Самоаналіз – джерело управління конфліктами.
4. Кодекс поведінки у конфліктних ситуаціях: правила ведення конструктивної суперечки.
5. Ганс Сельє: стрес без дистресу.

Суть і природа лідерства

Лідер – особистість, яка володіє знаннями і навичками, необхідними, щоб забезпечити таке керівництво командою, при якому всі її члени охоче, без додаткового примусу досягають поставлених цілей. Однією з особливостей справжнього лідера є допомога працівникам у реалізації їхніх задумів. Цей процес не зовсім альтруїстичний, оскільки лідери завжди настирливі в досягненні кращого для себе, для своєї організації та працівників. Сформована ними команда натхненно працює, а не відбуває повинність.

Лідерство виникає там, де є потреба в ініціативних діях. Відповідно, виникає питання: яка різниця між менеджером та лідером, керівництвом і лідерством? Розбіжність цих понять пов'язана з існуванням у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Менеджерів призначають і вони мають законну владу винагороджувати підлеглих і застосовувати до них дисциплінарні заходи, що визначається їхньою посадою. Натомість лідерів «висувають» спонтанно, інколи навіть на рівні напівусвідомлених психологічних переваг.

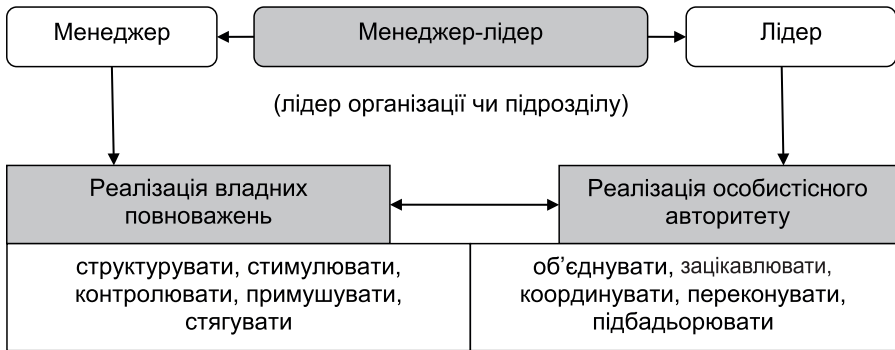
Лідери можуть впливати на інших і спонукати їх робити певні речі, що виходять за межі дій, передбачених формальною владою, а також здатні забезпечити задоволення певних потреб людей, знайти вихід зі здавалося б, безвихідних ситуацій. Справжні лідери завжди схильні до співпраці та взаємопідтримки.

Людина, яка претендує на роль лідера, повинна володіти чітким баченням майбутнього і способів його досягнення. У групі лідер може виконувати ролі координатора, контролера, експерта, арбітра, носія групової відповідальності чи вини. Здебільшого він є джерелом цінностей і норм, які формують груповий світогляд.

Крім того, лідерство різниться за силою впливу на членів групи: одного лідера люди сприймають беззаперечно, порадам або вказівкам іншого слідує лише до тих пір, поки вони не вступають у протиріччя з їх власними інтересами й установками.

Проте, в менеджменті існує таке поняття, як деструктивний лідер – особа, співробітник організації, який, наприклад, є противником нововведень, шахраєм, скандалістом, але в силу якихось своїх індивідуальних особливостей здатен налаштовувати працівників проти формального керівництва і задовольняти таким чином свої амбіційні, егоїстичні, меркантильні інтереси. В таких випадках необхідне негайне усунення такого «горе-лідера» шляхом, наприклад, адміністративних заходів (завантаження роботою, переведення до більш психологічно стійкої групи, звільнення) або «підриву» його репутації (підкреслення низької професійної компетенції, сумнівності його моральних якостей, небезпеки тих дій, до яких він спонукає).

Отже, менеджер реалізує свої законні повноваження і статусну владу для вирішення організаційних задач, а лідер використовує силу особистісного впливу на підлеглих. Відповідно, менеджер-лідер має більше можливостей щодо успішного управління, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади (рисунк 12.1).



Рисунк 12.1. Важелі впливу менеджера-лідера

Відповідно, *керівництво* – цілеспрямований вплив менеджера на підлеглих за рахунок використання владних повноважень (право карати, винагороджувати, приймати рішення, вимагати їх виконання, розподіляти ресурси та інше), а *лідерство* – здатність впливати на працівників задля зосередження їхніх зусиль на до-

сягненні певних цілей. Зрозуміло, що керівництво і лідерство – поняття, які не виключають одне одного. Насправді лідерство – найвища форма і складова частина керівництва.

Оптимальним для менеджера є поєднання в собі якостей формального і неформального лідера, оскільки повноцінне лідерство дозволяє управляти людьми без їх опору і невдоволення, жорсткого контролю, страху і покарань.

Об'єктивно виникає питання: чи кожний менеджер може стати лідером? Відповідь на нього неоднозначна, оскільки, з однієї сторони, лідерами «народжуються», в той же час ними стають внаслідок навчання, наполегливої індивідуальної роботи, значного практичного досвіду і придбаних навичок. Зважаючи на це, практично кожен компетентний менеджер може стати справжнім лідером, але залежить це особисто від нього.

Відомий американський дослідник Стівен Кові стверджує, що лідери можуть бути на всіх рівнях ділової активності, а не лише на найвищому. Кращі лідери зазвичай дотримуються загального комплексу цінностей, в який входять справедливість, рівність, неупередженість, чесність, довіра. Але при цьому Стівен Кові підкреслює, що є вісім відмінних ознак, характерних для лідерів:

- безперервне самовдосконалення (багато читати, відвідувати тренінги, ставити запитання, цікавитись іншими точками зору, розширювати коло інтересів, підвищувати компетентність);

Якщо менеджер сам не вдосконалює себе, то він не зможе і навіть не матиме права вимагати цього від підлеглих

- орієнтація на служіння іншим (сприймати життя не як кар'єру, а як місію; цікавитись проблемами і потребами оточуючих людей);
- випромінювання позитивної енергії (бути ентузіастом, нейтралізувати деструктивну енергію і бути оптимістом);
- віра в людей (вміння бачити цінність, доброту і потенціал інших);
- збалансованість життя (раціональний розподіл часу і зусиль між роботою, особистим життям і суспільством);

- сприйняття життя як пригоди (проявляти ініціативність, творчість, силу волі, мужність, наполегливість всупереч страху помилитися);
- синергійність (намагатися зміцнювати свої сильні сторони, компенсуючи свої слабкості перевагами інших людей);
- орієнтація на самовідновлення (турбуватися про власне духовне, емоційне, фізичне та інтелектуальне здоров'я).

Якості менеджера-лідера

Особистісні якості – стабільні внутрішні особливості людини. Для того, щоб менеджер був справжнім лідером у своєму колективі, він повинен володіти певними якостями, наприклад, такими як:

- ✓ *цілеспрямованість* – наполегливість, орієнтація на досягнення успіху, незважаючи на перешкоди та невдачі;
- ✓ *мудрість* – здібність передбачати окремі наслідки певних ситуацій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради більшої вигоди в майбутньому;
- ✓ *прихильність* – доброзичливість, здатність до співпраці;
- ✓ *асертивність* – здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи гідність, моральні права іншої людини;
- ✓ *тактовність* – вміння вести себе пристойно, поважаючи інших, відчуття міри в поведінці та діях;
- ✓ *артистичність* – здатність керувати власними емоціями та імпульсами, розсудливе ставлення до певної ситуації;
- ✓ *порядність* – надійність особи, яка проявляється у її відповідальності за свої дії, чесності, справедливості й добросовісності;
- ✓ *відкритість* – готовність до вільного обміну інформацією та ідеями;
- ✓ *лояльність* – готовність захищати і зберігати репутацію особи;
- ✓ *альтруїстичність* – готовність поступитися власними інтересами на користь інших;
- ✓ *емпатія* – спроможність відчувати почуття інших;
- ✓ *необразливість* – об'єктивність сприйняття критики та наявність почуття гумору;

- ✓ *креативність* – здібність вийти за межі формального, традиційного, звичного;
- ✓ *дипломатичність* – встановлення тісних ділових зв'язків за межами організації та уміле використання потенціалу організації.

Але для того, щоб втримати лідерські позиції, менеджери повинні культивувати і поглиблювати відповідні якості і навички.

Кращими, як правило, є не ті, хто більш талановиті від природи, а ті, хто мають бажання використовувати дані Богом таланти і максимально реалізувати свій потенціал

Брюс Уілкінсон

Влада менеджера

Успішна робота вимагає узгодження дій всіх її учасників. Така єдність не може виникнути випадково: її необхідно організувати, активізувати і підтримувати. Основними «силами» і засобами, за допомогою яких можна це зробити, є: вплив, влада, авторитет.

Вплив – використання конкретних засобів, за допомогою яких одна особа вносить зміну у поведінку, відношення іншої особи. Для того, щоб володіти впливом, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем те, що має значення для виконавця, те, що створює його залежність від менеджера і змушує діяти так, як бажає керівництво. Це «щось» – потреби, тому справжній вплив менеджера ґрунтується на зверненні до активних, основних потреб виконавця. Але здатність впливати також залежить від конкретної ситуації, здібностей менеджера і від тієї особи, на яку здійснюється вплив. Крім того, менеджер залежить і від свого безпосереднього керівника, підлеглих, колег. Тому без сприяння цих людей, що представляють собою частину навколишнього середовища менеджера, він не може впливати і здійснювати свої функції.

Менеджер повинен впливати на працівників такими способами, які спонукатимуть їх до дій, до підпорядкування, необхідного для досягнення цілей організації. Для того, щоб вплив був дієвим, менеджер повинен усвідомити інтереси компанії і свої рольові можливості, проявити волю і використовувати владу.

Влада – реальна здатність і можливість впливати на поведінку інших людей, змінюючи її у визначеному напрямі. Влада менеджера реалізується у таких формах:

- ✓ *влада примусу* – вплив через можливість застосування менеджером засобів для «покарання» підлеглих, які зашкодять задоволенню їхніх потреб чи спричинять певні неприємності. Виконавці, в свою чергу, це визнають і вимушені підкорятися. Інколи таку форму називають «владою страху», тобто вплив менеджера через страх підлеглих: страх втратити роботу, потрапити до «чорного списку», не отримати премію, втратити прихильність, отримати догану. Але, в основному, вплив через страх діє лише в тому випадку, якщо людина порушує регламентовану поведінку;
- ✓ *влада винагороди* – вплив менеджера через позитивне підкріплення результатів роботи працівників, оскільки в його руках зосереджені основні можливості розподілу стимулів. Ця влада прямо пропорційна тому, наскільки наявні у менеджера стимули є справді цінними для виконавців;
- ✓ *законна влада або посадова влада* – вплив через право менеджера, закріплене в його статусі і посадових обов'язках видавати вказівки і вимагати їх виконання. Така форма влади ґрунтується на принципі субординації (підпорядкування) і виконавець розуміє, що його обов'язок – підкоритися наказам і розпорядженням менеджера;
- ✓ *експертна влада* – вплив менеджера через власну професійну компетентність, талант. Працівники, маючи розумну довіру до менеджера, тобто впевненість у правильності та точності його розпоряджень, не тільки довіряють, але і підкоряються йому, оскільки це, в кінцевому підсумку, буде запорукою досягнення їхніх професійних і особистих цілей, потреб. Ступінь такої влади зростає при ускладненні характеру системи менеджменту, поставлених перед виконавцями завдань, а також при високій і відчутній кваліфікації менеджера.
- ✓ *еталонна влада або влада прикладу* – вплив менеджера через власну харизму. Вона побудована не на логіці, а на силі особистих якостей і здібностей лідера, які люди сприймають як особливий дар. Прагнучи самим набути їх, підлегли охоче вико-

нують його доручення і вказівки. Типовими якостями харизматичної особистості є: здатність заряджати своєю енергією оточуючих, хороші ораторські і риторичні здібності, незалежність характеру, гідна і впевнена манера поведінки.

Який ключовий фактор об'єднує характеристики лідера – інтелект, комунікабельність, харизму та енергію?

Відповідь проста: цей фактор – життєва сила, внутрішній стержень, сила особистості

Всі розглянуті форми влади, як правило, поєднуються в діяльності менеджера, але він повинен «дозувати» їх в залежності до ситуації і до тих, щодо кого вони використовуються, оскільки абсолютної влади не існує. Наприклад, менеджеру потрібна інформація та рекомендації працівника і, щонайменше, тимчасово у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у його безпосереднього керівника. Можливо, сам менеджер на перших етапах роботи на цій посаді опиниться під впливом розумної віри авторитету певних фахівців.

Звичайно, здебільшого менеджер має владу над працівниками внаслідок їх залежності від нього, однак у деяких випадках підлеглі також мають владу над менеджером, зумовлену залежністю його у певних питаннях (рисунок 12.2).

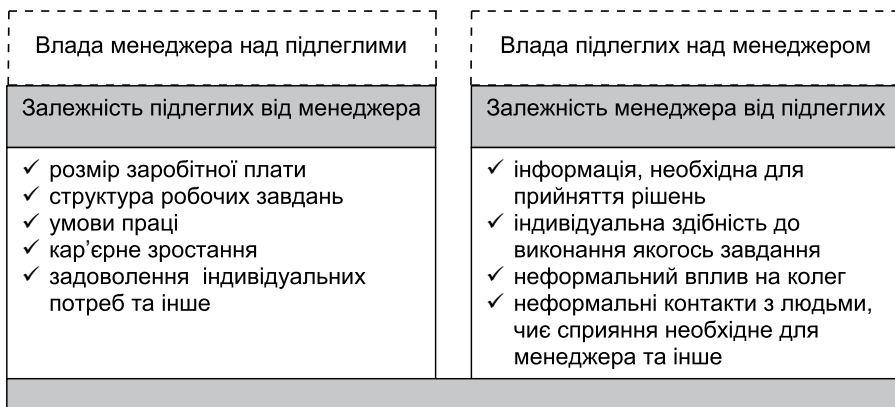


Рисунок 12.2. Баланс влади менеджера і працівників

Тому мудрий менеджер підтримує баланс влади, достатній для досягнення поставлених цілей і не порушення принципу субординації. Чим швидше баланс влади встановиться, тим більша ймовірність успішного функціонування організації. А для цього потрібно бути авторитетним менеджером.

Авторитет – позитивна оцінка достоїнств менеджера і переконаність підлеглих у правильності та точності прийнятих ним рішень. Авторитетного менеджера підлеглі поважають і, відповідно, працюють без застосування ним погроз або переконань. Авторитет може бути науковим (якість вченості), моральним (високі морально-етичні цінності), статусним (повага до посади) і т. п. Щодо ділової організаційної сфери, то можна виділити такі види авторитету:

- *посадовий (формальний)* – базується на організаційних нормах і структурах, повазі до керівних інстанцій і посад, визнання права їхніх представників здійснювати вказівки, переконаності в необхідності підтримувати порядок і підкорятися керівництву;
- *діловий* – передбачає високу професійну компетентність менеджера (або будь-якого іншого співробітника), його здатність краще за інших вирішувати організаційні завдання і досягати успіху;
- *особистісний (персональний)* – формується на основі високих індивідуальних якостей, не пов'язаних з посадовими обов'язками. Це, наприклад, порядність, комунікабельність, турбота про інших, скромність способу життя, широта кругозору.

Авторитетність менеджера серед працівників – запорука успішної реалізації поставлених цілей, оскільки мотивація підпорядкування ґрунтується не стільки на вірі у володінні менеджером значущими зовнішніми ресурсами або засобами, скільки на довірі до керівника і його особистісній значимості для підлеглих.

Секрет успішного менеджменту прихований в людях, тому не варто зловживати владою та пригнічувати працівників

Лі Якокка

Стилі лідерства

Кожен менеджер відрізняється своєю індивідуальністю, однак всю різноманітність особливостей можна звести до певних стилів керівництва (лідерства). *Стиль керівництва* – сукупність прийомів впливу менеджера на підлеглих з метою успішного виконання посадових обов'язків і досягнення поставлених цілей. Стиль виробляється під впливом природних якостей людини, досвіду практичної роботи, навчання, самовиховання. Деякі риси стилю лідерства невід'ємні від характеру, інші набуваються під час трудової діяльності.

Класичні стилі керівництва

Німецький психолог Курт Левін виділив три класичні стилі керівництва, в основі яких лежить чинник ступеня делегування менеджером повноважень при прийнятті організаційних рішень: авторитарний, демократичний і ліберальний.

Ці стилі визначають діапазон використання менеджером своєї влади і свободи, що надається підлеглим (рисунок 12.3).

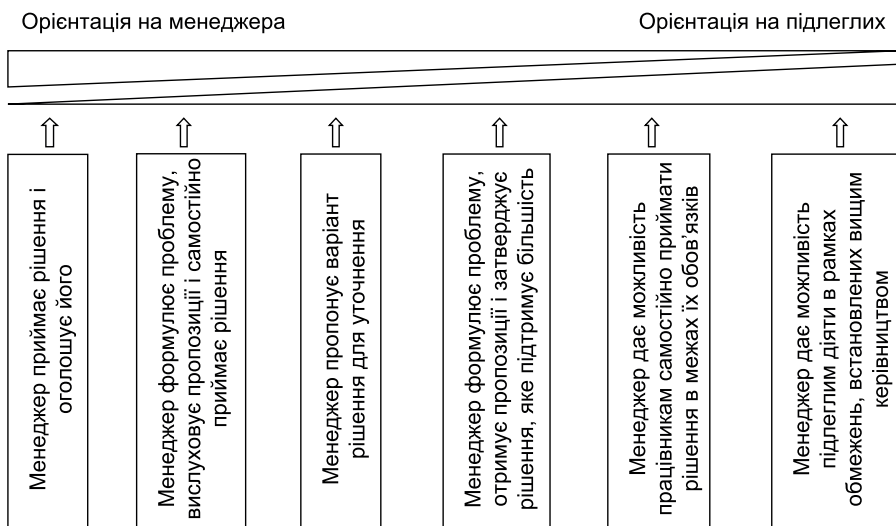


Рисунок 12.3. Діапазон зміни менеджером стилю керівництва

Авторитарний стиль притаманний менеджеру, який, як правило, має тенденцію до централізації влади, диктату в методах роботи, одноосібному прийнятті рішень і обмеженню участі підлеглих в цьому процесі. В авторитарному стилі керування виділяють два різновиди: «експлуаторський» і «доброзичливий». При «експлуаторському» стилі менеджер вирішує всі питання винятково сам, а працівникам віддає лише накази, що, як і коли робити; думка співробітників його не цікавить, в кращому випадку він пояснить їм незрозумілі моменти. За «доброзичливого» різновиду авторитарного стилю менеджер ставиться до підлеглих поблажливо, по-батьківськи, при прийнятті рішень цікавиться їхньою думкою, хоча і залишає за собою право остаточно ухвалювати рішення.

Демократичний стиль (від грец. слова «democratic» – народовладдя) притаманний менеджеру, який має тенденцію до децентралізації влади шляхом делегування повноважень, консультування з підлеглими і залучення їх до процесу прийняття рішень, стимулювання працівників до самостійного вибору методів роботи тощо. Менеджер-демократ ніколи не нав'язує свою волю працівникам. В демократичному стилі керування виділяють два різновиди: консультативний і партисипативний. При консультативному стилі менеджер шукає підтримки власної точки зору зі сторони підлеглих і прагне використати всі найкращі ідеї, які вони пропонують. При партисипативному стилі менеджер розглядає працівників як співучасників управління організацією і відносини між ними засновані на партнерстві. Менеджер цілком довіряє своїм підлеглим, завжди вислуховує і конструктивно використовує їхню думку, організовує всебічний обмін інформацією, залучає працівників до постановки цілей і мотивує їх до творчої активності і відповідальності.

Ліберальний стиль характеризується мінімальною участю менеджерів у керуванні. Працівники мають свободу у прийнятті організаційних рішень в межах їхніх функціональних обов'язків. Цей стиль лідерства опирається на високу професійну кваліфікацію, свідомість, відданість загальній справі і творчу ініціативу виконавця. Ліберальна форма припускає, що менеджер виступає свого роду комунікаційною зв'язковою ланкою, забезпечуючи

своєчасність надходження релевантної інформації і виступає в ролі «арбітра» при виникненні певних суперечностей між працівниками. У той же час така форма менеджменту може легко трансформуватися в анархічну, коли безпосередній менеджер взагалі усувається від справ, передаючи їх фактично в руки так званих «висуванців», що від його імені керують колективом, застосовуючи згодом усе більш авторитарні методи. Він же лише робить вигляд, що керує, насправді стає залежним від своїх «добровільних помічників».

«ґратка менеджменту» Блейка-Моутона

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон дійшли висновку, що будь-який управлінський результат досягається в так званому «силовому полі» між виробничими питаннями і турботою про співробітників; умовно розграфили «силове поле» на дев'ять градацій і отримали так звану «ґратку менеджменту», відповідно до якої Р. Блейк і Д. Моутон визначили п'ять основних характерних типів поведінки менеджерів (рисунок 12.4).

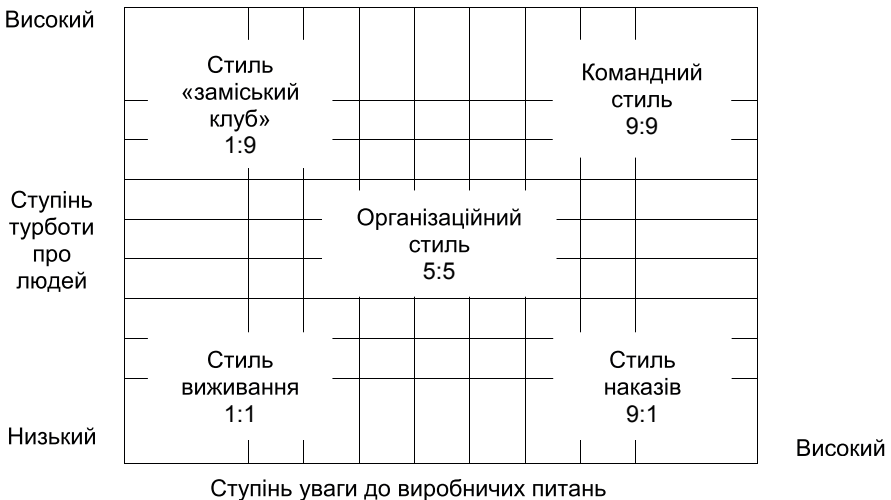


Рисунок 12.4. «ґратка менеджменту» Блейка-Моутона

Стиль виживання або мізерний менеджмент (1:1) – менеджер прикладає мінімум зусиль, які необхідні для виконання конкретного обсягу робіт і дозволяють уникнути звільнення, а також підтримки нормальних взаємовідносин в організації. Таких менеджерів часто називають інтровертами, тобто безініціативними, пасивними. Люди з таким поглядом на менеджмент – або випадкові люди, які довго не затримаються на керівній посаді, або висунуті на посаду впливовими особами. Їхнє гасло: «Нехай все іде, як іде».

Стиль «заміський клуб» (1:9) – менеджер зосереджений на задоволенні потреб співробітників, налагодженні взаємовідносин з працівниками, формуванні дружньої атмосфери, але мало турбується про активізацію роботи щодо вирішення виробничих питань. Таких менеджерів інколи називають «добрий дядечко, добра тітонька». Їхнє гасло: «Все буде добре». Якщо такий стиль менеджер в чистому вигляді використовує постійно, то через деякий час він зрозуміє, що працівники вже керують ним; крім того, така людина може стати лицеміром, оскільки постійно прагне догодити всім, уникаючи навіть конструктивних конфліктів.

Організаційний стиль (5:5) – менеджер досягає необхідного рівня результативності шляхом балансування між необхідністю виконання поставлених завдань, підтримкою морального духу працівників і комфортного робочого ритму. Його гасло: «Не хапати зірок з неба».

Стиль наказів (9:1) – менеджер стурбований ефективністю роботи, але людський фактор для нього має невелике значення. Таких менеджерів часто називають диктаторами. Їхнє гасло: «Результат – це все!». Робота в таких умовах, як правило, не приносить задоволення членам колективу, вони намагаються вийти з-під тиску менеджера-диктатора, а він, в свою чергу, посилює тотальний контроль, що в довгостроковій перспективі призводить до явних або прихованих деструктивних конфліктів.

Командний стиль (9:9) – менеджер спонукає працівників досягати цілей організації через високий ступінь турботи про них, зосереджує їхню увагу на необхідності ефективної роботи. Таких менеджерів часто називають екстравертами, тобто ініціативними, енергійними. Вони вміють організувати роботу так, щоб співробіт-

ники бачили в ній можливість самореалізації і підтвердження власної значимості. Ефективність в роботі обумовлена відданістю людей загальній справі, пануванню атмосфери довіри і взаємоповаги.

З часом при описі стилів керівництва науковці почали звертати увагу не лише на фактори рис менеджера чи особистісної його поведінки, а також і на управлінську ситуацію, що склалася на певний момент часу; так з'явилися ситуаційні моделі чи теорії лідерства.

Модель ситуаційного керівництва Фідлера

Американський психолог Фред Фідлер, переймаючись питаннями лідерства дійшов висновку, що кожна окрема ситуація вимагає наявності лідера свого типу і, відповідно, найбільшу результативність у різних умовах будуть мати різні стилі керівництва.

Модель Фідлера ґрунтується на тому, що результативність діяльності колективу залежить здебільшого від того, наскільки кожна окремо взята ситуація дає можливість менеджеру здійснювати контроль над своїми підлеглими і впливати на їхню роботу. Він стверджував, що стиль може бути орієнтований на завдання або на взаємини з підлеглими. І щоб визначити стиль керівництва кожного конкретного менеджера, Ф. Фідлер розробив спеціальну анкету співробітника, якому надається найменша перевага. Найменш переважний співробітник («least preferred coworker») позначається аббревіатурою «НПС» і характеризує ступінь доброзичливості менеджера до співробітника, якого він найменше цінує в професійному плані. Така анкета включає в себе 16 пар так званих біполярних визначень-епітетів (наприклад, ввічливий, відповідальний або лінивий, безініціативний). Заповнюючи анкету, респонденти повинні подумати про кожного співробітника, а потім описати саме того, працювати з яким їм найменш приємно (співробітники оцінюються за 8-ми бальною шкалою). Якщо менеджер описує «НПС», використовуючи здебільшого позитивні твердження, то він зацікавлений у побудові сприятливих взаємин з підлеглими і, відповідно, відноситься до категорії менеджерів, які дотримуються стилю керівництва, орієнтованого на взаємини. З іншого

боку, якщо «НПС» оцінюється менеджером переважно з використанням негативних епітетів, це буде означати, що в пріоритеті для нього знаходиться продуктивність праці, терміни виконання і якість роботи. Такий стан справ означає, що він відноситься до тієї категорії менеджерів, стиль керівництва яких орієнтований на завдання. Разом з тим, Ф. Фідлер не виключав можливість існування невеликої кількості людей, які обіймають проміжну позицію між двома вищеописаними крайнощами і не мають чітко визначеного відношення до жодного зі стилів керівництва.

І тільки після того, як вдалося визначити стиль керівництва, потрібно перейти до оцінки ситуацій і займатися визначенням значущості цих ситуацій і їх впливу. Ф. Фідлер виділив три ситуаційні змінні, що впливають на результативність діяльності менеджера:

- якість взаємовідносин («добрі-погані») – рівень лояльності, довіри, поваги, підтримки до менеджера зі сторони підлеглих;
- структура задачі («структурована-неструктурована») – якість формулювання і ступінь структурованості поставленої перед колективом задачі (наприклад, структурована задача: відома послідовність виконання завдання, хто буде її вирішувати, термін отримання результату і т. п., а неструктурована – навпаки);
- посадові повноваження («сильні-слабкі») – відображають рівень формальної влади менеджера і його реальну можливість мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей.

Відповідно до моделі Фідлера всі ситуації, які пов'язані з керівництвом, повинні оцінюватися з застосуванням цих трьох змінних. Завдяки їхньому комбінуванню з'являються вісім базових ситуацій, в яких може опинитися будь-хто з менеджерів (рисунк 12.5). Ці ситуації класифікуються як: 1, 2 і 3 – дуже сприятливі; 4, 5 і 6 – помірно сприятливі; 7 і 8 – дуже несприятливі для менеджера.

Фред Фідлер порівнював результати застосування кожного з стилів керівництва в кожній ситуаційній категорії. В результаті він з'ясував, що менеджери, стиль керівництва яких орієнтований на завдання, більш ефективні в дуже сприятливих і дуже несприятливих ситуаціях, а керівники, стиль керівництва яких орієнтований на взаємини, найбільш ефективні в помірно сприятливих ситуаціях.



Рисунок 12.5. Модель ситуаційного керівництва Ф. Фідлера

Теорія лідерства «життєвий цикл» Херсі-Бланшара

Американські спеціалісти у сфері управління Пол Херсі і Кен Бланшар розробили модель ситуаційного лідерства під назвою теорія життєвого циклу. Згідно їхньої теорії, вибір стилю лідерства залежать від того, наскільки «зрілими» є працівники. Виділяють два основних критерії, на підставі яких співробітника можна віднести до того чи іншого рівня зрілості по відношенню до задачі – професіоналізм і мотивація:

- не здатний і не налаштований (Z_4). Професіоналізм: тільки базові знання та навички; мотивація: не мотивований з тієї або іншої причини (наприклад, отримав багато складних робочих завдань, перестав ідеалізувати професію, не виправдалися очікування від роботи);
- не здатний, але налаштований (Z_3). Професіоналізм: тільки базові знання та навички; мотивація: висока, багато ентузіазму;
- здатний, але не налаштований (Z_2). Професіоналізм: багато знань і розвинені навички; мотивація: непостійна, оскільки че-

рез професіоналізм ентузіазм до роботи періодично з'являється, але може так же швидко і згаснути (наприклад, при певній невдачі або менеджер не відреагував на ідеї чи потреби);

- здатний і налаштований ($З_1$). Професіоналізм: майстерний рівень навичок; мотивація: висока через впевненість в собі, через можливість поділитися досвідом і розвивати інших співробітників.

Тут варто зазначити, що мова йде саме про зрілість працівників по відношенню до задачі: одна і та ж людина може бути на різних щаблях зрілості по відношенню до різних завдань: одні вже даються їй легко, а інші – ще складно. Виходячи з цього, менеджер повинен змінювати власну тактику поведінки по відношенню до неї чи колективу.

За моделлю Херсі-Бланшара, виділяється чотири стилі лідерства: директивний, наставницький, підтримуючий і делегуючий (рисунок 12.6).

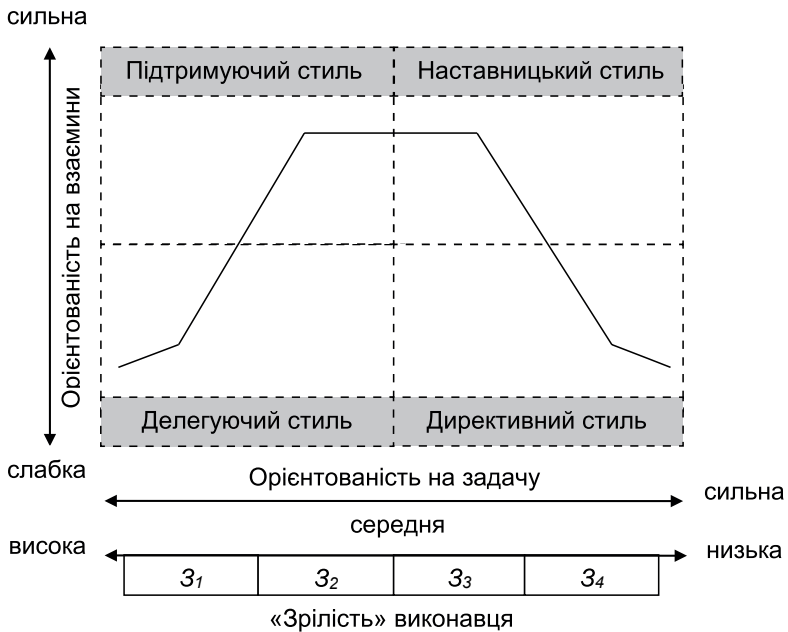


Рисунок 12.6. Теорія життєвого шляху Херсі-Бланшара

Директивний стиль – керівництво через конкретні вказівки. Мається на увазі, що менеджер повинен здійснювати свою діяльність, головним чином, орієнтуючись на завдання, а побудову гармонійних взаємин повинен відкидати на другий план. Звичайно ж, це стосується тих підлеглих, які відрізняються низьким показником рівня зрілості. Представлена тактика поведінки менеджера виправдана тим, що виконавці можуть або не хотіти нести відповідальність за виконання конкретної поставленої задачі, або можуть бути просто не здатні до виконання пред'явлених до них вимог. Саме з цієї причини менеджер повинен розробляти і надавати відповідні інструкції, а також тримати процес виконання завдань під суворим контролем.

Наставницький стиль – лідерство через «продаж ідей», адаптований переважно для виконавців із середнім показником рівня зрілості. Він виражається в тому, що тактика дій менеджера повинна бути в рівній мірі орієнтована і на вирішення поставлених завдань, і на побудову гармонійних взаємин зі співробітниками. У цій ситуації середній показник рівня зрілості виконавців говорить про те, що вони відчувають бажання прийняти на себе відповідальність за вирішення конкретно поставленої задачі, проте зробити цього не можуть через недостатню власну компетенцію в цьому питанні і відсутність належного досвіду. В результаті менеджер повинен обирати таку поведінку, яка буде направлена на надання ясних і чітких інструкцій з приводу того, що повинні робити працівники. Одночасно він повинен підтримувати ентузіазм своїх підлеглих та їхнє бажання вирішувати поставлені задачі, нести за це відповідальність.

Підтримуючий стиль – керівництво через участь в організації робочого процесу. Розрахований на тих виконавців, показник рівня зрілості яких досягає помірно високої позначки, тобто тут підлеглі вже мають всі необхідні знання та навички для того, щоб належним чином вирішити задачу, однак робити цього вони не бажають. Менеджеру в такій ситуації необхідно орієнтуватися в своїй діяльності, головним чином, на побудову гармонійних людських взаємин, а виконанню завдань повинно приділятися трохи менше уваги. Найкращою тактикою буде мотивація співробітників до участі в прийнятті рішень. Але важливо розуміти, що підлеглі,

крім усього іншого, мають бажати бути причетними до вирішення висунутих керівництвом задач, а також усвідомлювати цю причетність. Мотивація і причетність підлеглих можуть бути значно підсилені менеджером, якщо їм буде надана не просто можливість брати участь у відповідальному процесі, але й буде надана суттєва підтримка в роботі, яка, в свою чергу, повинна виключати будь-яке нав'язування вказівок та інструкцій.

Стиль делегування – керівництво через доручення вирішення конкретних задач. Застосовується він вже на якісно іншому рівні, тобто підходить для виконавців, чий показник ступеня зрілості відповідає найвищій позначці. Це означає, що працівники, по-перше, достатньо компетентні для виконання покладених на них функцій, по-друге, повністю усвідомлюють свою причетність до виконуваної роботи і, по-третє, готові і хочуть брати на себе відповідальність за отримання необхідного результату. Це й обумовлює те, що менеджер може застосовувати таку тактику управління, в якій і вирішенню задач, і побудові гармонійних взаємин приділяється в рівній мірі менше уваги, ніж в інших ситуаціях, тому що він може спокійно делегувати функціональну відповідальність – дозволити своїм підлеглим приймати рішення і реалізовувати їх самостійно.

Модель Херсі-Бланшара набула серед менеджерів популярності через практичний підхід і простоту. «Підбираючи» стиль керівництва відповідно до рівня зрілості працівника, менеджер повинен прагнути отримати потрібний результат, наприклад: оптимальне рішення робочої задачі; звільнення часу, психологічно-комфортна робоча взаємодія, професійний розвиток підлеглого.

Модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго

До найсучасніших теорій ситуаційного лідерства належить модель, яку розробили два американських вчених: Віктор Врум і Філіп Йеттон, а потім доопрацював третій дослідник Артур Яго.

Модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго передбачає визначення найбільш результативного стилю лідерської поведінки, який менеджер може використовувати, в залежності від особливостей кожної конкретної ситуації. Головна ж відмінність моделі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго полягає в тому, що вона

орієнтована, головним чином, лише на один аспект поведінки лідера: яким є залучення співробітників до участі в процесі прийняття рішень. Виходячи з цього, лідер повинен акцентувати свою увагу на проблемі, що підлягає вирішенню і на ситуації, яка спричинила виникнення цієї проблеми.

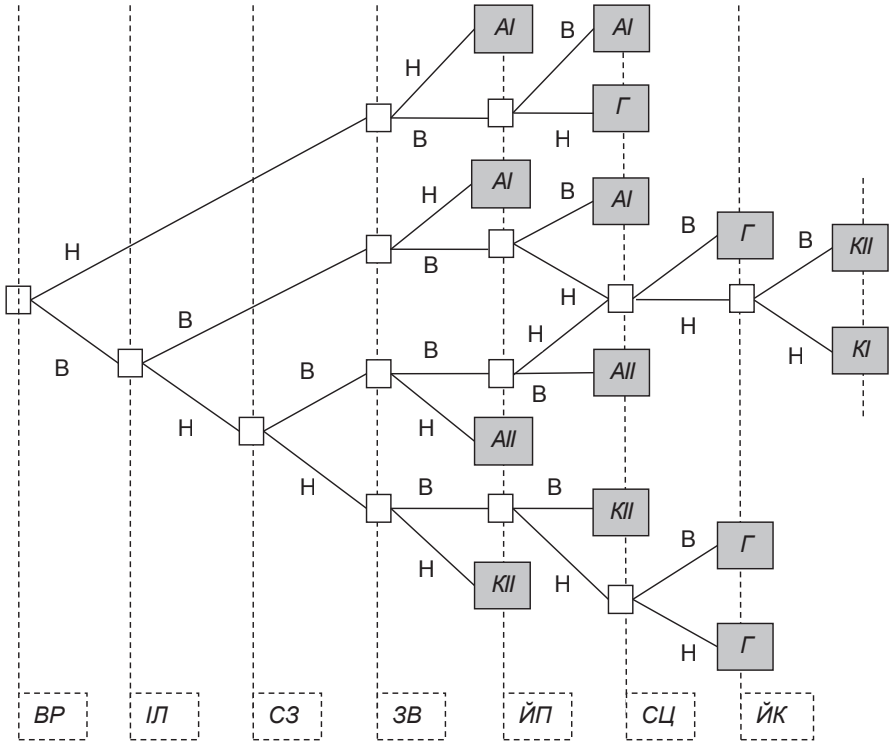


Рисунок 12.7. «Дерево» прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго

Оцінювання ситуації здійснюється за певними критеріями у вигляді питань, які може задати собі менеджер:

- вимоги до рішень (BP): який рівень вимог до якості, що зробилять одне рішення більш раціональним, ніж інші?
- інформованість лідера (ІЛ): наскільки менеджер володіє достатньою інформацією для самостійного прийняття якісного рішення?

- структурованість задачі (СЗ): який рівень структурованості задачі?
- згода виконавців (ЗВ): яка ступінь важливості згоди підлеглих із прийнятим рішенням для його успішної реалізації?
- ймовірність підпорядкування (ЙП): з якою ймовірністю можна очікувати, що підлеглі візьмуть на себе зобов'язання по виконанню одноосібного (автократичного) рішення?
- спільність цілей (СЦ): наскільки підлеглі згодні з тим, що розв'язання задачі сприятиме інтересам групи або всієї організації; іншими словами, чи висока мотивація підлеглих на вирішення поставлених задач?
- ймовірність конфлікту (ЙК): яка ступінь ймовірності виникнення конфлікту між підлеглими у випадку прийняття певного рішення?

По кожному з критеріїв здійснюється вибір відповіді: високий рівень / високий ступінь (В) або низький рівень / низький ступінь (Н). Саме ці відповіді дозволяють менеджеру визначити ситуацію і, відповідно, стиль прийняття рішення, що підходить їй найбільше (рисунок 12.7).

Відповідно до моделі менеджер може використовувати п'ять стилів лідерства, в залежності від того, в якому ступені підлеглі залучені до процесу прийняття певного рішення:

- ✓ *автократичний I (A1)* – рішення приймається менеджером самостійно і для цього він використовує ту інформацію, якою володіє на даний момент;
- ✓ *автократичний II (AII)* – менеджер отримує від своїх підлеглих необхідну інформацію, а потім самостійно приймає рішення;
- ✓ *консультативний I (K1)* – менеджер на індивідуальній основі ділиться власними міркуваннями з приводу проблеми лише з тими працівниками, які мають до неї безпосереднє відношення для того, щоб отримати від них ідеї і пропозиції. Приймає рішення менеджер самостійно, враховуючи або не враховуючи думку підлеглих;
- ✓ *консультативний II (KII)* – менеджер організовує процес обговорення проблеми з підлеглими, в ході якого він здійснює збір ідей і пропозицій. Після цього керівник самостійно приймає рішення, яке відображає або не відображає думки більшості;

✓ *груповий стиль (Г)* – менеджер оголошує проблему, що виникла і разом з підлеглими знаходять і оцінюють варіанти, намагаючись досягнути консенсусу. Під час обговорення менеджер виконує роль голови зборів, який координує цей процес (зосереджує увагу на поставленій задачі і розгляді всіх можливих нюансів і альтернатив). Керівник не намагається нав'язати власну точку зору і готовий затвердити будь-яке рішення, яке підтримує група.

Автори моделі, описуючи представлені стилі прийняття рішень, підкреслюють, що посадові повноваження завжди залишаються за менеджером, як і відповідальність, яку він несе за прийняті рішення.

Не існує найкращого способу бути менеджером –
все залежить від ситуації

Генрі Мінцберг

Адаптивне лідерство

Менеджер, що прагне бути успішним і отримувати синергійний ефект від командної роботи, не може дозволити собі застосування лише якогось одного підходу до керівництва протягом усієї кар'єри. Він повинен бути гнучким: навчитися володіти різними формами влади, стилями лідерства і вміти обирати серед них той, що найбільше підходить певній ситуації. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль – адаптивний – орієнтований на реальність.

Керувати – означає вміти змінювати стиль

Еріх Ремарк

Успішний менеджер – той, хто може поводитися по-різному в залежності від вимог реальності, відповідно, вибір стилю керівництва залежить від управлінської ситуації, яка формується під впливом певних чинників: кваліфікаційної зрілості і особистих якостей працівників, індивідуальних рис менеджера, характеру завдань, вимог і впливів середовища організації, рівня довіри в колективі та інших.

Будь-який підприємець, менеджер повинен бути гнучким у мінливому оточенні та використовувати ці зміни, щоб отримати переваги.

Об'єктивно виникає питання, як стати адаптивним лідером?

По-перше, *вивчати бізнес-середовище*. Адаптивний лідер повинен прийняти невизначеність і пристосуватися до нових обставин через інші, сучасні підходи. Для того, щоб досягнути успіху в цьому вимірі, доцільно:

- шукати підтримку на всіх рівнях менеджменту, знаходити з людьми спільну мову, в інакшому випадку вони будуть чинити опір змінам;
- розділити свою лідерську роль, доручати справи іншим людям і змушувати їх проявляти свої лідерські здібності;
- ставити запитання «навколишньому світу», що допоможе залишитися в курсі подій, тренувати мозок і розмірковувати про важливі речі, але при цьому залишатися об'єктивним щодо сприйняття інформації.

По-друге, *навчитися впливати на людей*. Для цього потрібно:

- дивитися на світ з різних перспектив і навіть якщо вважаєте себе правим, розгляньте інші точки зору;
- знайти спільну мову зі своєю командою, вникати в їхні переживання, цінності, надії, оскільки лідер без команди нічого не вартий;
- створити відчуття глобальної мети, тому що люди, в основному, прагнуть відчувати свою прихильність до чогось важливішого, ніж просто заробляти гроші;
- заохочувати працівників до ентузіазму, творчої активності;
- побудувати довірливі відносини, оскільки в такому випадку команда буде відмінно працювати без додаткових прохань.

По-третє, *не боятися експериментувати*. Звичайно, будуть помилки, але справжній лідер вмє тримати удар і ставитися до невдач як до можливості чомусь навчитися.

Не помиляється лише той, хто нічого не робить.

Але й нічого не робити – помилка

Еміль Кроткий

Адаптивний лідер вчиться «прочитувати» кожну ситуацію і відповідно її сприймати, він перевтілюється з командира в консультанта і наставника, він не просто приймає рішення, а пояснює цінності і подає приклад, а в конфронтаційному діалозі надає перевагу емпатичному.

Видатним лідерам вдається створювати і підтримувати у трудовому колективі позитивний емоційний настрій навіть у непрості часи.

Коучинг як стиль лідерства

Коучинг (від англ. слова «*coaching*» – тренувати, надихати) – спосіб допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень чи «виходу» зі складної ситуації. У менеджменті *коучинг* – цілеспрямований процес розкриття і розвитку потенціалу співробітників, який сприяє максимізації їх особистої продуктивності та успішної діяльності всієї організації в цілому.

Коуч-менеджер не дає «цінних порад», не вирішує проблему за працівника, а допомагає йому в пошуку власного рішення відносно конкретних задач, оптимального для нього і компанії. Мета коучингу – не навчити чомусь, а створити умови самонавчання, щоб працюючи, співробітник вчився добувати необхідні знання і навички.

Коуч-менеджер не вказує на те, що конкретно потрібно зробити працівнику в тій чи іншій ситуації, а натомість дає певні запитання, які спонукають його до продукування власного варіанту рішення.

Правильні відповіді народжуються внаслідок правильних запитань

Зміст і порядок питань, що задає менеджер для ведення діалогу з підлеглим, звичайно різняться, в залежності від сфери діяльності, рівня кваліфікації працівника, але всі вони повинні зводитись до того, щоб «підштовхнути» працівника до продукування альтернатив. Наприклад, такими питаннями можуть бути:

– Що відбувається зараз?

- Від чого в цей момент залежить подальший розвиток подій?
- Що конкретно можна зробити і які можливі перепони?
- Які умови для отримання бажаного результату були б ідеальними, а які – абсолютно неприйнятними? Що з цього переліку можна забезпечити, появу чого попередити, що посилити або послабити?
- Від кого залежить реалізація найбільш цінних альтернатив?
- Оскільки з цим ми розібралися досить ретельно, чи можливо тепер уточнити наступне ... ?
- Ця ідея є достатньо цікавою, але чи звернули ви увагу на ... ?

Навчитися плавати можна тільки стрибнувши у воду, попередньо отримавши уявлення про те, що робити, щоб не потонути у першу хвилину – в цьому суть коучингу

За допомогою коучингу менеджер зможе побудувати міцні відносини з підлеглими, отримати творчо активних співробітників, оскільки такий стиль лідерства дозволяє працівникам відчувати, що вони є цінними в організації і про них дійсно турбуються. Висока якість комунікації і усвідомлення сприйняття сприяє створенню гнучких, синергійних команд, члени якої за власним бажанням відмінно працюють.

Поняття «коуч-менеджер» використовується щодо керівника, який у своїй професійній практиці використовує коучинг. Він відноситься до підлеглих як до творчих, цілісних осіб, які володіють необхідними професійними здібностями і здатні при створенні відповідних умов максимально проявити їх.

Кредо коуч-менеджера: «Дайте людині рибу і вона не буде голодною. Навчіть її ловити рибу і вона не буде знати голоду»

До основних переваг коучингу відносяться:

- ✓ усвідомлення підлеглими своїх дій і, відповідно, покращення продуктивності діяльності;
- ✓ розвиток персоналу без відриву від роботи;
- ✓ покращення взаємовідносин в колективі;

- ✓ персонал приймає відповідальність, їх не потрібно «підганяти» і за ними не потрібно постійно слідкувати, що звільняє час менеджера для виконання важливіших функцій;
- ✓ розкриття невиявлених раніше талантів серед членів колективу;
- ✓ швидка і ефективна реакція у критичних ситуаціях, оскільки в атмосфері, де люди цінуються, вони готові «витягати човен до того, як їх покличуть це робити»;
- ✓ більша гнучкість і адаптивність до змін.

Сучасний менеджмент у вигляді коучингу – погляд на персонал організації як на зерна, кожне з яких вже містить свій творчий потенціал. Як правило, співробітники здатні самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, робити вибір. Менеджер-коуч спонукає працівників до відповідальності за делеговані повноваження.

Нереалізований потенціал персоналу – втрачена вигода всієї організації

Але в своєму арсеналі поряд з коучингом менеджер повинен мати й інші способи впливу: тренінг, наставництво і консультування, оскільки коучинг – це своєрідний «коктейль»: в ньому можна віднайти елементи з усіх названих способів. Але коктейль, в якому присутнє молоко, полуниця, морозиво, вже не перше, не друге, не третє окремо, це новий продукт. Так і коучинг – окремий стиль зі своєю власною філософією, технологією і правилами, його адекватне використання дає нову якість діяльності менеджера, яка недоступна іншим способам, стилям.

Об'єктивно виникає питання: яка різниця між тренінгом, професійним консультуванням, наставництвом, коучингом? Коли найдоцільніше використовувати кожен з них?

Якщо для досягнення потрібних результатів працівнику не вистачає конкретної навички, то саме *тренінг* допоможе її набути. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій і максимумом практики: «відпрацювання» конкретних навичок. Єдиною проблемою є необхідність перенесення навичок із «віртуальної реальності» тренінгу у «суворі буд-

ні» щоденної професійної діяльності. Цей процес дуже складний, однак якщо тренінг підготовлений і проведений правильно, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності є в тому, що неможливо створити і «відпрацювати» готові рішення для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно продукувати цілком нові методи і підходи до вирішення проблем.

Професійне консультування дозволяє вирішувати проблеми, які знаходяться в певній «експертній області», а в організації відсутні ресурси для їх розв'язання. Для цього звертаються до фахівця у певній сфері (наприклад, юриста, аудитора) і «купують» необхідну інформацію чи рішення. Але підвищення компетентності працівника, який відповідав за вирішення проблеми, майже не відбувається, тому ця процедура буде періодично повторюватись.

Наставництво або менторство допомагає вирішувати задачі через обмін досвідом, коли в організації є співробітники, компетентні у вирішенні тих чи інших питань. Але наставники в основному покладаються на вже здобуті знання або існуючі професійні навички; іншими словами, навчають лише того, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства на робочому місці, а працівнику, який знаходиться в ролі учня, не потрібно думати як перенести знання з формату «аудиторії» на практику.

Коучинг, як вже було зазначено, дозволяє вирішувати задачі через стимулювання самостійності і відповідальності у співробітників. Підхід «роби так, як я говорю» або «роби у відповідності з процедурою» рідко відповідає прийняттю відповідальності за результат і пригнічує творчість. У випадку рутинної роботи це може бути допустимим, але якщо менеджер очікує від підлеглих «олімпійських» результатів, а задачі, що перед ними стоять нові та амбіційні, необхідний підхід із позиції коучингу.

Питання і завдання для закріплення набутих знань

1. Хто такий лідер? Які ознаки характерні для лідера?
2. Яка різниця між менеджером і лідером, між керівництвом і лідерством?
3. Якими якостями повинен володіти менеджер-лідер?
4. Які є форми влади? Розкрити суть кожного з них.
5. Чи існує абсолютна влада менеджера над підлеглими? Обґрунтуйте відповідь.
6. Що таке авторитет менеджера?
7. Розкрийте суть авторитарного, демократичного і ліберального стилів керівництва.
8. Охарактеризуйте стилі керівництва, відповідно до «ґратки менеджменту» Блейка-Моутона.
9. Розкрийте суть моделі ситуаційного керівництва Ф. Фідлера.
10. В чому полягає зміст керівництва на думку П. Херсі і К. Бланшара?
11. Що являє собою модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго?
12. Які чинники впливають на вибір стилю лідерства? Обґрунтуйте відповідь.
13. В чому полягає суть адаптивного лідерства? На що повинен звернути увагу менеджер, щоб набути якостей адаптивного лідера?
14. В чому полягає суть та сенс коучингу?
15. Яка різниця між тренінгом, професійним консультуванням, наставництвом і коучингом? В яких випадках кожний з цих засобів найдоцільніше використовувати?

Поглиблення набутих знань

1. Формування почуття відповідальності у працівників.
2. Залежність стилю керівництва менеджера від типу темпераменту.
3. Гендерний підхід у менеджменті.
4. Представте власний «портрет» успішного менеджера.

Суть соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність в умовах сталого розвитку є невід'ємним елементом сучасної системи менеджменту, оскільки демонструє активну соціальну позицію організації, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії і постійному діалозі зі стейкхолдерами, участі у вирішенні найгостріших соціальних та екологічних проблем. Іншими словами, соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого ці рішення впливають.

Розвиток соціальної відповідальності бізнесу, як правило, пов'язують з іменами Ендрю Карнегі, Джона Рокфеллера (молодшого) та інших підприємців, які займали активну філантропічну позицію. Вони стверджували, що процвітаючі організації зобов'язані жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства. Наприклад, Джон Рокфеллер створив благодійний фонд і витратив на допомогу нужденним понад 537 млн. дол.; Ендрю Карнегі допомагав бідним, фінансував будівництво бібліотек та Палацу миру в Гаазі, витративши понад 450 млн. дол.

Відповідальність бізнесу полягає у здійсненні політики прийняття рішень або слідуванні такій лінії поведінки, які б були бажаними з позиції цілей і цінностей суспільства

Ховард Боуен

Погляди щодо розуміння суті зобов'язань бізнесу

Особливої актуальності питання соціальної відповідальності бізнесу набули у другій половині ХХ ст., коли виникли два протилежні погляди до розуміння суті зобов'язань бізнесу. Згідно першого, сформульованого лауреатом Нобелівської премії Мілтоном Фрідменом, бізнес повинен служити матеріальним інтересам їх власників за умови, що він не порушує «правил гри». Але переслідуючи навіть лише фінансово-економічні цілі і дотримуючись

при цьому законів, норм державного регулювання, підприємства задовольняють споживчий попит у товарах і послугах, створюють робочі місця, сплачують податки, забезпечують певний рівень прибутковості, створюють нові суспільні багатства і цінності.

Згідно іншого погляду, який належить Комітету з економічного розвитку США, бізнес-організації повинні робити максимальний вклад у вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя населення і збереження довкілля. Відповідно, соціально-відповідальним вважається той бізнес, який робить суттєві кроки в досягненні соціальних та екологічних цілей суспільства, а не просто дотримується норм права.

В основі будь-якої компанії повинна бути фундаментальна ідея приносити благо оточуючим, а прибуток потурбується про себе сам
Річард Бренсон

Але з часом диспути навколо питання зобов'язань бізнесу призвели до появи так званої «золотої середини» (рисунк 13.1), яка і лежить в основі сучасного розуміння суті соціальної відповідальності бізнесу.

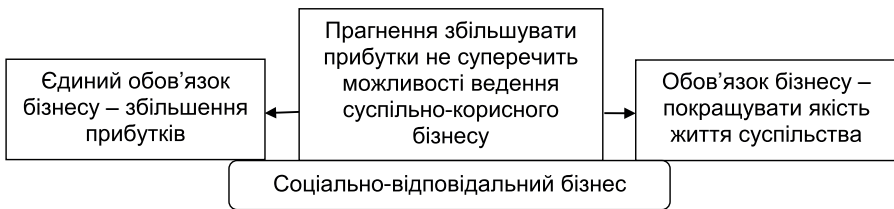


Рисунок 13.1. Точки зору щодо розуміння суті зобов'язань бізнесу

Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за свій вплив на суспільство. Цей вплив може бути як екологічним, соціальним, так і економічним. Її цінність дуже велика, оскільки допомагає організаціям продемонструвати, що вони не живуть і не працюють окремо від суспільства. Крім того, прагматики стверджують, що прагнення збільшувати прибутки не суперечить можливості бути й суспільно-корисним, оскільки фінансуючи

певні соціально-відповідальні заходи, організації зменшують свій поточний прибуток, але у довгостроковій перспективі створюють прихильне соціальне оточення і, таким чином, стійкі можливості економічного розвитку.

«Ефект публічності» – саме в цьому полягає основний мотив діяльності соціально-відповідальних організацій

Соціальна відповідальність, на відміну від юридичної, передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми зі сторони організацій. Цей відгук має місце по відношенню до того, що лежить понад вимогами закону чи певними регулюючими нормами. Наприклад, організації, які, відповідно до нормативу повинні мати у штаті 4% представників з обмеженими можливостями (за умови їх працездатності) і фактично забезпечують досягнення цього рівня, можна вважати юридично відповідальними, оскільки керівництво лише дотрималось законних вимог; якщо ж у штаті організації кількість представників з обмеженими можливостями більше законодавчого нормативу, її вважають соціально-відповідальною, але лише за умови непорушення інших нормативно-законодавчих меж. Отже, юридична відповідальність – це лише перший крок до соціально-відповідальних дій бізнесу. Крім того, прозорість бізнесу, правдивість реклами, ціноутворення і т. п. вимагає прояву людських якостей через призму етики менеджменту. Не нашкодити довкіллю, конкретній людині та суспільству загалом – мінімальний моральний обов'язок бізнесу.

Основний принцип соціальної відповідальності – добровільність справи, тому зобов'язати, примусити до дій у цьому напрямку ніхто не може. Має бути внутрішнє бажання людей до цього

Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний відгук на соціальні потреби суспільства зі сторони бізнес-організації і здійснення виробничої діяльності ефективним, етичним і екологічно-безпечним способом задля досягнення сталого розвитку суспільства.

Концептуальні підходи соціально-відповідального бізнесу

Оскільки соціально-відповідальний бізнес враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти у виробничий діяльності на засадах добровільності і партнерства, саме керівництво організації має визначити траєкторію її соціально-відповідальної поведінки на основі нижчезазначених концептуальних підходів.

Концепція максимізації прибутку за умов сталого розвитку декларує про зобов'язання компанії забезпечити максимальний прибуток від виробничої діяльності, але за умов дотримання нею «правил гри» і знаходження балансу між потребами нинішнього покоління в економічному добробуті та сприятливому навколишньому середовищі без заподіяння шкоди для аналогічних потреб майбутніх поколінь. «Правила гри» передбачають вільну конкуренцію без обману, шахрайства та інших незаконних та неетичних дій представників бізнесу.

Концепція налагодження партнерських відносин зі стейкхолдерами спрямована на виконання зобов'язань, які організація має перед бізнес-партнерами та іншими зацікавленими сторонами: споживачами, працівниками, власниками та інвесторами, постачальниками, конкурентами. Це свого роду «подяка» тим, хто «допомагає» компанії в досягненні її цілей і сталому розвитку. За таких умов у бізнес-колах будуть закріплені принципи побудови партнерських відносин зі стейкхолдерами (таблиця 13.1).

Таблиця 13.1. Принципи бізнес-партнерства зі стейкхолдерами

Група стейкхолдерів	Основні принципи
Споживачі	<p>Поважати право споживачів:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ забезпечувати товарами і послугами найвищої якості у відповідності з їх вимогами, підтримувати і покращувати здоров'я споживачів, а також стан навколишнього середовища;✓ поводити себе чесно, забезпечуючи високий рівень обслуговування;✓ гарантувати повагу людської гідності у товарах, що пропонуються, маркетингу і рекламі;✓ поважати цілісність культури клієнта.

<p>Працівники</p>	<p>Серйозно ставитись до інтересів працівників:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ забезпечувати працівників роботою і заробітною платою, яка підвищує їх рівень життя; ✓ створювати такі умови праці працівникам, які не шкодять їхньому здоров'ю і людській гідності; ✓ бути чесними в комунікаціях з працівниками і забезпечувати відкритий доступ до інформації, обмежений лише рамками закону і умовами конкуренції; ✓ у випадку виникнення конфліктів приймати участь у відкритих переговорах з працівниками; ✓ уникати дискримінаційної політики і гарантувати працівникам рівні права незалежно від статі, віку, расової приналежності та релігійного світогляду; ✓ допомагати працівникам у розвитку необхідних навичків і знань.
<p>Інвестори / власники</p>	<p>Надавати велике значення довірі зі сторони інвесторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ забезпечувати професійний менеджмент для гарантування справедливого і конкурентоспроможного прибутку на вкладений капітал; ✓ захищати і збільшувати активи власників та інвесторів; ✓ уважно відноситись до вимог, пропозицій, скарг та офіційних резолюцій власників та інвесторів.
<p>Постачальники</p>	<p>Будувати відносини з постачальниками на взаємній довірі:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ прагнути до справедливих і чесних відносин з ними в усіх діях, включаючи ціноутворення, ліцензування і права на торгівлю; ✓ гарантувати їм свободу від примусових дій та непотрібних судових дій; ✓ сприяти розвитку довгострокових та стійких відносин з постачальниками у відповідь на цінність, якість, конкурентоспроможність і надійність бізнесу; ✓ розраховуватись з постачальниками вчасно у відповідності з умовами договору про торгівлю; ✓ надавати перевагу тим відносинам з постачальниками, які поважають людську гідність.
<p>Конкуренти</p>	<p>Здорова економічна конкуренція є однією з умов підвищення благополуччя країн і, в кінцевому підсумку, справедливого розподілу товарів та послуг, саме тому бізнес зобов'язаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ сприяти розвитку відкритих ринків для торгівлі та інвестування; ✓ сприяти такій конкурентній поведінці, яка вигідна в соціальному та економічному плані і при якій демонструється повага між конкурентами.

Концепція «озеленення бізнесу» направлена на сприяння раціонального використання ресурсів і зменшення негативного антропогенного впливу діяльності компаній на навколишнє середовище. Традиційний підхід стверджує, що будь-яка діяльність повинна базуватись на так званому «правилі 3-R»: Reduce (зменшуй), Reuse (повторно використовуй), Recycle (переробляй). Реалізація даної концепції може здійснюватись у двох напрямках: «зелений бізнес» і «еко-офіс» («зелений офіс»). «*Зелений бізнес*» – вид діяльності, головною метою якого є отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво яких передбачає застосування методів і технологій, що мінімізують інтегральний екодиструктивний вплив на довкілля, а їх використання служить створенню максимально екологічно сприятливих умов життя та веде до формування екологічної свідомості суспільства. В свою чергу, «*еко-офіс*» – це не просто робоче приміщення, в декорі якого використовується багато зелені, а ціла філософія мудрого управління ресурсами компанії. Щоб внести у функціонування офісу екологічну раціональність, потрібно звернути увагу на такі важливі аспекти: економія тепла, електроенергії через впровадження енергозберігаючих технологій, раціональний вибір і використання паперу тощо.

Якщо ваш бізнес не покращує життя інших людей, не привносить щось корисне і цінне, ви не повинні займатися бізнесом. Компанії несуть відповідальність за те, щоб покращити наш світ, якість життя і стан навколишнього середовища. Це відповідальність перед суспільством, персоналом компанії, клієнтами і кожною людиною окремо

Річард Бренсон

Концепція філантропії акцентує увагу на доцільності жертвування коштів і часу на благодійність в межах можливостей організації, використовуючи такі заходи як благодійність, спонсорство, волонтерство. *Благодійність* – це адресна матеріальна допомога, забезпечення благами і послугами за рахунок благодійника. Вона може здійснюватись у форматі різних акцій, програм, постійного шефства або створення благодійних фондів. *Спонсорство* – це найчастіше матеріальна підтримка благодійних, культурних,

спортивних, освітніх та екологічних ініціатив. Але, на відміну від благодійності, спонсор очікує на значну віддачу від витрачених коштів у вигляді рекламної вигоди. *Волонтерство* – це безкоштовна діяльність на користь тих, хто опинився у складних життєвих ситуаціях.

Глобальні ініціативи соціальної відповідальності бізнесу

Однією з важливих передумов сталого розвитку бізнесу є налагодження партнерських відносин з суспільством і навколишнім середовищем. У випадку ігнорування інтересів суспільства та екосистеми, вони стануть «агресивними» факторами протистояння бізнесу. І якщо навіть на певному етапі власники і менеджери бізнес-організацій не усвідомлюють такого роду залежність, а прагнуть до егоцентричної позиції у бізнес-середовищі, рано чи пізно це відобразиться на результатах їхньої виробничої діяльності у вигляді фінансової неефективності, еко-перепон, незадоволених стейкхолдерів і втрат конкурентних позицій. В результаті з'явиться почуття незадоволеності, страху, безпорадності або агресії. І щоб зменшити ймовірність виникнення таких негативних проявів, міжнародна спільнота продукувала ряд глобальних ініціатив, наприклад:

- ✓ *паризька угода* – міжнародно-правовий інструмент, який передбачає, що кожна сторона Рамкової конвенції ООН буде робити певні кроки стосовно боротьби зі зміною клімату відповідно до своїх можливостей у світлі різних національних обставин;
- ✓ *декларації Ко «Принципи бізнесу»* – ключові принципи побудови партнерських відносин зі стейкхолдерами, які були запропоновані провідними бізнесменами США, Японії та Західної Європи ще у 1994 році в швейцарському місті Ко. Це свого роду намагання започаткувати основу процесу, в якому проявляються цінності, що всіма розділяються, знаходяться способи взаєморозуміння, що сприяє формуванню прийняттого для всіх погляду на поведінку в сфері бізнесу. Зазначені у декларації міжнародні принципи (деякі з них подані в таблиці 13.1) базуються на основних етичних ідеалах: «kyosei» та людська гідність. Японська

концепція «kyosei» означає – жити і працювати разом для взаємовигідного співробітництва і процвітання в умовах здорової і чесної конкуренції. Людська гідність при цьому розцінюється як священна недоторканість або цінність окремої особистості, а не просто як засіб для досягнення іншими людьми своїх цілей;

- ✓ *глобальний договір ООН* є добровільною ініціативою, спрямованою на сприяння соціальній відповідальності бізнесу й підтримку розв'язання бізнес-колами питань глобалізації та сталого розвитку. Ініціатива популяризує принципи соціальної відповідальності бізнесу для досягнення цілей ООН у чотирьох основних сферах: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією;
- ✓ *стандарти*, що носять статус добровільної сертифікації: ISO 14001:2004 – Стандарт системи екологічного менеджменту, ISO 22000:2005 HACCP, FSSC 22000:2013 – Стандарти системи менеджменту безпеки харчової продукції, ISO 9001:2008 – Стандарт системи менеджменту якості, ISO 50001:2011 – Стандарт системи енергетичного менеджменту, OHSAS 18001:2007 – Стандарт системи управління гігієною та безпекою праці, ISO 26000:2010 – Стандарт з соціальної відповідальності;
- ✓ *глобальні цілі сталого розвитку на 2016-2030 роки* – порядок денний соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможності країн, екологічної та енергетичної безпеки, глобального партнерства. Ініціатива популяризує сімнадцять цілей: відсутність бідності, відсутність голоду, гарне здоров'я, якісна освіта, гендерна рівність, чиста вода і належні санітарні умови, відновлювана енергія, гідна праця та економічне зростання, інновації та інфраструктура, зменшення нерівності, сталий розвиток міст та спільнот, відповідальне споживання, боротьба зі зміною клімату, збереження морських екосистем, збереження екосистем суші, мир та справедливість, партнерство заради стійкого розвитку.

Організації, зорієнтовані на ведення соціально-відповідального бізнесу будуть прагнути сформувані на основі базових концепцій і з використанням глобальних ініціатив інтегровану систему менеджменту.

Аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності

Прибічники принципу «максимізації прибутків» висувають ряд аргументів *«проти»* соціальної відповідальності бізнесу:

- ✓ ціною здійснення соціальних заходів відбувається зниження прибуткових статей організації, відповідно, витрати на програми соціальної відповідальності переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін;
- ✓ розплата за соціальну відповідальність може прийняти форму зниження заробітної плати, зменшення дивідендів, скорочення інвестицій в інноваційні проекти, в оновлення і вдосконалення виробничих потужностей, зменшення кредиторської заборгованості тощо;
- ✓ прийняття соціальної відповідальності може ввести співробітників в оману відносно основних цілей організації;
- ✓ вирішення соціальних проблем відноситься до компетенції державних і муніципальних органів і організацій, а не власників і менеджерів бізнес-компаній;
- ✓ організація, яка бере на себе велику частку соціальної відповідальності, може програти у конкурентній боротьбі;
- ✓ ефект від здійснення соціальних заходів не можна точно визначити – про результати подібних дій важко звітувати перед стейкхолдерами і широкою громадськістю.

В той же час, переслідуючи лише фінансово-економічні цілі і дотримуючись при цьому законів, норм державного регулювання, організація задовольняє споживчий попит у товарах і послугах, створює робочі місця, сплачує податки, забезпечує певний рівень повернення капіталу (у вигляді дивідендів), створює нові суспільні багатства і цінності.

Прибічники інтегрованої системи менеджменту висувають ряд аргументів *«за»* соціальну відповідальність:

- ✓ соціальна активність організації відповідає її інтересам, оскільки створює краще суспільство і середовище для ведення бізнесу;
- ✓ програми соціальної відповідальності – засіб створення і підтримки позитивного публічного іміджу;

- ✓ широка громадськість очікує етичної поведінки організацій і їх керівництва – невідповідність цим очікуванням може призвести до негативних наслідків;
- ✓ внутрішнє моральне зобов'язання вести себе соціально-відповідально лише підтверджує той факт, що власники, менеджери і співробітники організації є активними членами суспільства і для них природно дотримуватися його моральних норм;
- ✓ соціальні проблеми, які може створити організація, такі, наприклад, як забруднення довкілля, повинні вирішуватись за їх рахунок;
- ✓ залучення і утримання висококваліфікованих спеціалістів, підвищення етичного рівня працівників організації.

Суть етики менеджменту

Прагнучи діяти в інтересах суспільства, керівництво бізнес-організацій мусить вміти відрізнити «що таке добре і що таке зле», формуючи таким чином високоморальну ділову атмосферу.

Етика менеджменту – це набір моральних цінностей і принципів, якими керуються менеджери при прийнятті організаційних рішень, дотримання яких вимагає від своїх співробітників.

Тепер, коли ми навчились літати в повітрі, як птахи, плавати під водою, як риби, нам не вистачає тільки одного – навчитись жити на землі, як люди

Бернард Шоу

Етичні принципи менеджменту

Зіштовхуючись з проблемами етичного вибору, менеджери, як правило, беруть до уваги нормативні точки зору, тобто певні цінності і норми. В менеджменті виділяють декілька етичних принципів, у відповідності з якими і приймаються рішення: утилітаризм, морально-правовий принцип та справедливість.

Принцип утилітаризму – прагнення блага для більшості людей. Приймаючи рішення, менеджери повинні розглянути вплив кожної альтернативи на всі зацікавлені сторони і вибрати ту, яка

принесе користь найбільшій їх кількості. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення. Наприклад, перш ніж затвердити проєкт про злиття компаній, менеджери оцінять не тільки фінансові вигоди від цієї операції, але й те, як це вплине на робочі місця.

Морально-правовий принцип – добровільно взяте на себе зобов'язання захищати права людини. Етично коректним є те рішення менеджера, яке не порушує права стейкхолдерів організації. Наприклад, менеджер не буде примушувати підлеглого діяти всупереч його релігійним переконанням або допускати дискримінацію такої особистості, буде гуманно ставитись до співробітників з обмеженими можливостями, буде дотримуватись асертивної поведінки до інакодумців.

Загалом, у процесі прийняття рішень можуть бути враховані такі моральні права людей:

- право на свободу згоди. Вплив на іншу людину допустимий лише в тому випадку, якщо вона добровільно дає дозвіл на нього;
- право на приватне життя. Поза роботою людина може чинити так, як вона бажає і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя;
- право на свободу совісті. Людина має право не виконувати будь-який наказ, що суперечить її моральним і релігійним цінностям;
- право на свободу слова. Людина може обґрунтовано критикувати етичність і законність дій інших людей;
- право на належне звернення. У людини є право бути вислуханою без упереджень і право на справедливе відношення до неї;
- право на життя і безпеку. Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Принцип справедливості – забезпечення рівних прав для всіх людей. Етично коректне рішення повинно базуватися на чесності, порядності, неупередженості менеджера. З точки зору менеджменту існує три типи справедливості:

- розподільна справедливість передбачає відношення менеджера до підлеглих на основі об'єктивних критеріїв. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один до одного індивідумів, воно має однаково розповсюджуватися і на одного, і на іншого. Наприклад, якщо чоловік і жінка виконують однакове

робоче завдання, вони отримують приблизно рівну винагороду (заробітну плату, премію, можливості кар'єрного зростання та інше); але, якщо між співробітниками існують суттєві відмінності в плані навичків роботи і відповідальності, розподіл благ здійснюється у відповідності з рівнем їхньої кваліфікації або проявленою наполегливістю. Відношення менеджера до підлеглих має бути чітко пов'язане з цілями і задачами організації, а не з іншими джерелами;

- процедурна справедливість – вимагає чесного адміністрування дій підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і без упереджень впроваджуватися в життя;
- компенсаційна справедливість – зобов'язує відповідальну сторону (власників організації, менеджерів) відшкодовувати людям завданих збитків. Більш того, працівники не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їхніх функціональних обов'язків чи контролю.

«Золоте» правило етичного менеджменту: «поводьтеся з людьми так, як хочете щоб вони поводитися з вами»

Євангелія від Матвія 7:12 (Біблія)

Фактори, що обумовлюють етичність поведінки співробітників

Етичність або неетичність вчинків і рішень співробітників організації залежить від певних факторів. Наприклад, природнім є привнесення у роботу притаманних менеджеру рис характеру, манери поведінки, індивідуальних потреб, релігійних переконань, сімейних цінностей. Але на вибір рішення впливає не тільки бажання індивідуума; етична або аморальна практика менеджменту – це також форма вираження системи цінностей, установок, переконань і манери поведінки, прийнятних в організаційній культурі. Тому етичні проблеми менеджменту є не лише особистими, але й організаційними.

Розглянемо декілька основних факторів, що впливають на етику менеджменту: рівень морального росту, індивідуальні характеристики особистості та організаційна культура.

Рівень морального росту – характеризує ступінь сприйнятливості моральних принципів індивідуума щодо впливу ззовні (рисунк 13.2).

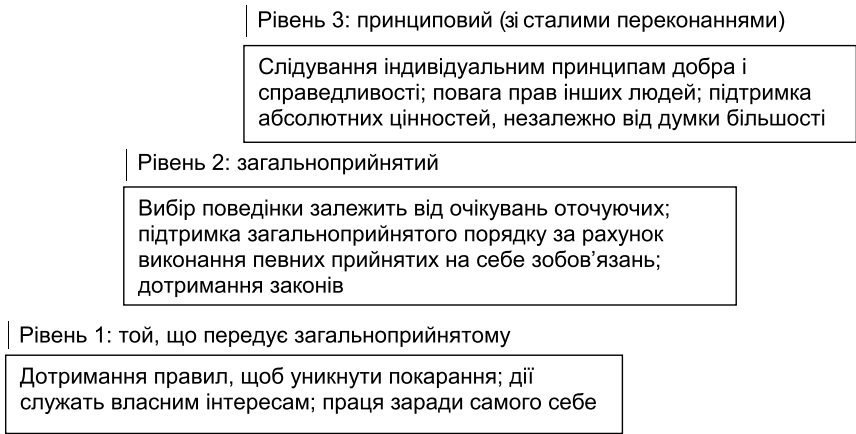


Рисунок 13.2. Рівні індивідуального морального росту особистості

На першому рівні знаходяться люди, які реагують на поняття «правильно» чи «неправильно» тільки за умови можливих наслідків особистісного характеру, таких як покарання, винагорода або обмін послугами. Судження людини на загальноприйнятому рівні відображає моральні цінності, в основі яких лежить завдання підтримки визначеного загальноприйнятого порядку і відповідності очікуванням оточуючих. Особи, що знаходяться на принциповому рівні розвитку (тобто зі сталими моральними переконаннями), докладають значних зусиль для того, щоб ізолювати свої моральні принципи від впливу груп, до яких вони належать або від суспільства в цілому. Наприклад, менеджер, що знаходиться на другому рівні морального росту, швидше за все прийме рішення, яке схвалить колеги і буде діяти так, щоб намагатися точно дотриматися всіх правил і процедур, прийнятих в його організації. В свою чергу, менеджер, що знаходиться на третьому рівні, за певних умов здібний кинути виклик традиційній практиці, прийнятій в організації, якщо з його точки зору вона неправильна.

Індивідуальні характеристики – сформований набір особистих цінностей, які розвиваються з ранніх років під впливом батьків, викладачів, друзів та інших оточуючих людей. Ці цінності відображають основні поняття індивідуума про те, «що таке добре і що таке зле». Саме тому менеджери однієї і тієї ж організації часто володіють абсолютно різними індивідуальними цінностями.

Недостатньо робити все, що в наших силах.
Іноді нам доводиться робити те, що необхідно
Вінстон Черчилль

На поведінку окремих людей, у відповідності з їх особистими уявленнями про правильність або неправильність дій, впливають два індивідуальних фактори:

- сила «єго» – відображає індивідуальну переконаність людини. Особи, що володіють великою силою «єго», тобто більш самодостатні, найвірогідніше, будуть менш сприйнятливими до зовнішнього впливу, ніж ті, у кого рівень такого фактору невисокий. Іншими словами, самодостатні особистості частіше за все будуть чинити так, як вважають за потрібне. Від сучасних менеджерів очікується високий ступінь впевненості в собі, оскільки така якість необхідна для того, щоб забезпечити максимальну узгодженість між моральними цінностями та етичністю власних дій;
- ступінь самоконтролю – вимірює здібність індивідуума контролювати свої емоції, думки і поведінку. Він базується на волі людини, тобто її здатності приймати усвідомлені рішення і втілювати їх у життя. Від менеджерів очікується високий ступінь самоконтролю, оскільки він є важливим елементом у здатності людини досягати поставлених цілей без зречення морально-етичних цінностей.

Неможливо поставити правильні цілі без правильних цінностей

Організаційна культура – сукупність загальних для членів організації внутрішніх цінностей, які в значній мірі визначають оцінку їхніх дій. Якщо культура сильна і підтримує високі етич-

ні стандарти, вона може проявити потужний позитивний вплив на поведінку співробітників організації. Високі етичні стандарти найвірогідніші в організаціях, де визнають цінність кожного працівника і стимулюють його розвиток, де присутня взаємодовіра, чесність і відкритість, де менеджери готові брати на себе ризик і схильні до новаторства, де не заохочується неконтрольована конкуренція, де низький або середній ступінь агресивності; така організаційна культура фокусує свою увагу не лише на результатах, але й на засобах їх досягнення.

Коли я був молодим та вільним і моя уява не мала меж, я мріяв змінити світ. Коли я виріс та став більш розсудливим, то зрозумів, що світ не зміниться. Тоді я вирішив змінити хоча б свою країну, та це також виявилось неможливим. Коли я прожив добру половину свого життя, то одним відчайдушним подихом забажав змінити хоча б свою родину, найближчих до мене. Та тільки ніхто з них не хотів мінятися. І саме тоді, в кінці життя, я зрозумів, можливо, вперше, що, якби спочатку я змінився сам, то своїм прикладом вплинув би на свою родину та з їх підтримкою доклав би зусиль покращити свою країну, хто знає... Можливо, я змінив би цілий світ

Католицький священник, V ст.

Концепції організаційної культури передаються працівникам різними способами, але найчастіше для цього використовують такі атрибути:

- історії (перекази) – як правило розповіді про значні події або людей: засновників організації, скандальні порушення встановлених норм і правил, стрімкі кар'єрні злети, реакції на помилки в минулому і успіхи. Організаційні історії пов'язують сьогодення з минулим, роз'яснюють основні задачі, демонструють методи роботи й ілюструють, що саме має особливу важливість для організації;
- традиції – повторювальна послідовність дій, що виражають і закріплюють основні цінності організації, а також підкреслюють, які цілі і люди важливі для неї;
- матеріальні символи – вербальна та невербальна комунікація співробітників організації, дрес-код, оздоблення офісу, пільги або додаткові блага для працівників, наявність кімнат відпо-

чинку та інше. Всі символи призначені продемонструвати відношення вищого керівництва до принципів рівності і які стилі поведінки (наприклад, консервативність, авторитаризм, зацікавленість, егоцентризм, товариськість) бажані і найбільше відповідають «духу» організації.

Способи підвищення морально-етичних стандартів в організації та рівня відповідальності працівників

Якщо менеджери вищого рівня дійсно зацікавлені у формуванні етичної системи менеджменту, підвищенні морально-етичних стандартів і рівня відповідальності своїх співробітників, вони можуть вжити для цього відповідні міри, наприклад:

- ✓ намагатися наймати людей з достатньо високим моральним рівнем, оскільки вони, вірогідніше, будуть менше піддаватись (або зовсім не піддаватись) неетичному зовнішньому впливу, будуть чинити так, як вважають за правильне, як підказує їм сумління;
- ✓ розробити «етичний кодекс» – положення, що описує етичні норми професійної поведінки та відповідальності, які мають стати взірцевим керівництвом для всіх співробітників організації у їх взаємовідносинах з бізнес-партнерами, клієнтами, колегами по роботі. Іншими словами, це те, чого від працівників очікує організація в морально-етичному плані;
- ✓ організовувати проведення семінарів, тренінгів або інших заходів з питань етики, культури поведінки, підводячи співробітників до розуміння їх моральної відповідальності за наслідки скоєних ними дій;
- ✓ винагороджувати працівників за етичні вчинки і карати за неетичні, а також створювати можливості безперешкодного обговорення аморальних проблем в організації;
- ✓ слугувати зразком для підлеглих, оскільки саме високоморальна поведінка менеджерів практично завжди спонукає співробітників слідувати етичним нормам. І, навпаки, якщо менеджер, наприклад, використовує ресурси компанії в особистих цілях, «штучно роздуває» рахунки витрат, занадто сприяє своїм друзям чи родичам, веде несправедливу політику щодо системи винагород, то важко розраховувати на те, що співробітники

організації будуть чесно і з відповідальністю виконувати свої функціональні обов'язки.

Питання і завдання закріплення набутих знань

1. Які існують погляди до розуміння суті зобов'язань бізнесу?
2. Що таке соціальна відповідальність бізнесу? Чим вона відрізняється від юридичної відповідальності?
3. Розкрийте суть концептуальних підходів соціально-відповідального бізнесу.
4. Зазначте основні принципи бізнес-партнерства зі стейкхолдерами.
5. Які існують глобальні ініціативи соціальної відповідальності бізнесу?
6. Зазначте аргументи «за» і «проти» соціальної відповідальності.
7. Що таке етика менеджменту? Охарактеризуйте етичні принципи менеджменту.
8. Які фактори обумовлюють етичність поведінки співробітників організації? Охарактеризуйте їх.
9. Які існують способи підвищення морально-етичних стандартів в організації та рівня відповідальності працівників?

Поглиблення набутих знань

1. Нефінансова звітність: інструмент соціально-відповідального бізнесу.
2. Стратегії корпоративної соціальної відповідальності.
3. Працевлаштування людей з інвалідністю: соціально-відповідальний крок чи обов'язок?
4. Соціально-відповідальні дії бізнесу щодо розвитку територій його присутності.
5. Вплив організаційної культури на практику менеджменту.
6. Етичний кодекс: PR-захід чи стратегічний крок?
7. Запропонуйте власну модель «ідеальної» організації.

Короткий термінологічний словник

Альтернатива – наявність чи обмеженість вибору між кількома можливостями, що виключають одна одну.

Етика – норми поведінки, сукупності моральних правил певної суспільної чи професійної групи.

Завдання – наперед визначена робота, що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом у визначений термін.

Задача – проблемна ситуація з чітко визначеною ціллю, тобто те, що необхідно виконати.

Здібності – індивідуальні властивості людини, що визначають успіхи в різних видах діяльності.

Колектив – сукупність людей, об'єднаних спільною діяльністю.

Команда – об'єднання однодумців, які керуються спільною метою.

Консерватор – прихильник консервативних поглядів, противник прогресу і перетворень.

Конформізм – пасивне, пристосовницьке прийняття готових стандартів у поведінці, повне підпорядкування авторитетам, ігнорування унікальності поглядів окремих людей і т. п.

Концепція – система поглядів, трактування певного процесу чи явища.

Ланка менеджменту – відокремлений орган чи працівник, наділений певними обов'язками і відповідальністю щодо здійснення функцій менеджменту.

Метод – систематизована сукупність кроків, які потрібно здійснити, щоб виконати певну задачу чи досягнути певної цілі.

Мистецтво – цілісне бачення в багатьох розрізаних фрагментах, які створюють репрезентацію цього бачення; відображення порядку в хаосі.

Мораль – система дій, норм і оцінок, що регулюють поведінку людей у суспільстві.

Навички – уміння, набуте досвідом чи вправами; практичні знання.

Наука – розвиток систематичних знань за допомогою досліджень.

Об'єкт – те, на що направлена певна діяльність; предмет пізнання і практичного впливу з боку людини (суб'єкту).

Обов'язок – сукупність спеціалізованих робіт, які людина повинна виконувати, обіймаючи певну посаду.

Органіграма – схематичне відображення структури організації, зв'язків між підрозділами чи управлінськими посадами.

Повноваження – офіційно надане кому-небудь право певної діяльності, ведення справ.

Посадова особа – особа, в якій наявні організаційно-розпорядчі або адміністративно-господарські функції.

Прагматизм – направлення, яке визнає за істину лише те, що дає практичні корисні результати.

Претензійність – прагнення виявити у чомусь свою оригінальність, підкреслити свою надзвичайність.

Прецедент – випадок або подія, що мала місце в минулому та є прикладом або підставою для аналогічних дій у сьогоденні.

Принцип – твердження, яке сприймається як головне, важливе або бажане; правило, покладене в основу діяльності будь-якої організації.

Проблема – складне теоретичне або практичне питання, що потребує розв'язання.

Реактивна поведінка – реагування людини на зовнішні чинники, будь-які «подразнення».

Синергія – сумарний ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми.

Спосіб – прийом, якась спеціальна дія, що дає можливість здійснити що-небудь, досягнути чогось.

Стереотип – усталене ставлення до подій, сформоване на основі порівняння їх з певними «ідеалами».

Стиль – сукупність характерних ознак, особливостей, властивих кому-небудь або чому-небудь.

Суб'єкт – особа чи організація як носій певних прав і обов'язків.

Упереджена думка – хибна думка, яка складається щодо когось чи чогось без ознайомлення і пов'язане з нею відповідне ставлення.

Фрустрація – стан безнадійності і безперспективності, що призводить до дезорганізації свідомості і діяльності людини.

Функція – діяльність, роль когось або чогось в рамках деякої системи.

Предметно-іменний покажчик

- Аналіз-АБВ 78
Адамс 112
Асертивність 205
Афіліація 107
Барнард 41, 44
Бізнес 13, 229
Біхевіоризм 40
Благодійність 234
Бюрократія 37
Валентність 112
Вертикальний поділ праці 14
Вебер 37
Відповідальність 83, 131
Владні повноваження 83
Волонтерство 235
Врум 111
Гант 33
Герцберг 108
Гілбрет 33
Горизонтальний поділ праці 14
Дафт 25
Делегування 84, 93
Демотивація 102
Департаменталізація 81
Децентралізація 85
Дисфункціональний вплив 117, 188
Дисципліна в організації 138, 140
Друкер 12, 252
Етика менеджменту 238
Етичний кодекс 244
Ефективність 24, 74
Єдиноначальність 84
Заробітна плата 135
Зворотний зв'язок 53, 121, 170
Зігерт 131
Інструктаж 137
Інтуїція 150
Інформаційна фільтрація 173
Інформація 165
Карнегі 176
Керівництво 203
Кові 253
Командний ланцюг 83
Комунікабельність 179
Комунікативність 179
Комунікаційні потоки 168
Комунікація 166
Контроль 118
Конфлікт 181
Коучинг 224
Конструктивна критика 142
Курт 210
Ланг 131
Лідерство 203
Лідер 202
Лоулер 113
Майлс 41
Мак-Грегор 110
Макклелланд 107
Маслоу 104
Матеріальна допомога 136
Матриця Ейзенхауера 76
Менеджмент 12, 13, 23, 51, 52
Менеджер 14, 21, 147
Мейо 38
Метод «Альпи» 75
Методи менеджменту 134
Мікроклімат 143
Мінцберг 19, 22
Місія 68

Моральні права 239
Мотив 100
Мотивація 99, 100
Мюнстерберг 41
Навички менеджера 26
Наказ 138
Невизначеність 150
Неформальна група 59
Норма керованості 84
Нормування 137
Об'єкт менеджменту 53
Операційний план 72
Організаційна культура 242
Організаційне рішення 147, 148
Організація 44, 50, 63
Оуен 29, 41
Оучі 110
Парсонс 15
Підприємець 21
План 70
Планування 67, 68
Портер 113
Постанова 138
Потреби 100
Принципи менеджменту 35
Принцип Парето 76
Прогнозування 67
Публічне адміністрування 13
Раціоналізм 151
Регламентування 137
Резолюція 138
Результативність 24
Релевантність 165
Ресурси організації 52
Ризик 150
Рівні менеджменту 15
Розпорядження 138
Самоконтроль 122
Самоменеджмент 74
Середовище організації 54
Синергізм в менеджменті 64
Система менеджменту 52
Соціальна відповідальність 230, 231
Соціальний пакет 136
Спеціалізація робіт 81
Спонсорство 234
Справедливість 239
Стейкхолдери 232
Стиль керівництва 210
Стимул 100
Стимулювання 101
Стратегічний план 71
Стрес 198
Стресостійкість 199
Структура організації 81
Суб'єкт менеджменту 53
Судження 150
Тактичний план 71
Таун 30
Тейлор 32
Управління 12
Утилітаризм 238
Філантропія 234
Файоль 34
Фоллет 39
Форд 34
Функції менеджменту 43
Хоманс 62
Хоторнський експеримент 38
Централізація 85
Ціль 68
Якокка 252

Бібліографічний список

Основна література:

1. Гріфін Р. Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
2. Гуторова О. О. Основи менеджменту: навчальний посібник / О. О. Гуторова; Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327 с.
3. Дафт Р. Менеджмент, 6-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб: Питер, 2006. – 864 с.
4. Дідковська Л. Г. Менеджмент: навчальний посібник / Л. Г. Дідковська, П. Л. Гордієнко. – К.: Алеута, КНТ, 2007. – 516 с.
5. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. / В. О. Кравченко. – Одеса: Атлант, 2012. – 211 с.
6. Кузьмін О. Є. , Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, 2-е вид-ня. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
7. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
8. Менеджмент: навчальний посібник / Г. В. Щокін, М. Ф. Головатов, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 816 с.
9. Михайлова С. І. Менеджмент: навчальний посібник / С. І. Михайлова. – Вінниця: Нова Книга, 2006. – 416 с.
10. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ., 3-е изд. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2008. – 672 с.
11. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська, 2-е вид-ня. – Тернопіль: Карт-бланш, 2003. – 490 с.
12. Роббинз С. Менеджмент / С. Роббинз, М. Коултер; пер. с англ., 8-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
13. Рудьєв В. А. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
14. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навчальний посібник / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 416 с.
15. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль; 2-е вид-ня. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.

16. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв: вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

Рекомендована література:

17. Адизес И. К. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует? / Ицхак К. Адизес. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2014. – 63 с.
18. Вудкок М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис; пер. с англ. – М.: «Дело», 1991. – 320 с.
19. Джей Р. Энциклопедия менеджера: алгоритм эффективной работы / Рос Джей, Ричард Темплар; пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 676 с.
20. Друкер П. Эффективный менеджмент / Питер Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2011. – 224 с.
21. Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг; сокр. пер. с нем. / Науч. ред. и авт. предисл. А. Л. Журавлёв. – М.: Экономика, 1990. – 335 с.
22. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; пер. с англ. – Рыбинск: ОАО «Рыбинский дом печати», 1997. – 800 с.
23. Кові Стівен. Сім звичок надзвичайно ефективних людей / Стівен Кові; пер. з англ. О. Любенко. – Харків: Книжний клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2012. – 384 с.
24. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 302 с.
25. Максвелл Дж. Ежедневник лидера / Джон Максвелл; пер. с англ. – Минск: «Попурри», 2009. – 400 с.
26. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я: возможно все / В. Е. Максимов. – СПб.: Издательство «Речь», 2004. – 272 с.
27. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Генри Минцберг; пер. с англ. – СПб: Питер, 2011. – 288 с.
28. Якокка Л. Карьера менеджера / Ли Якокка; пер. с англ., 3-е изд. – Минск: ООО «Попурри», 2004. – 416 с.

«Ідеї на всі часи»: постулати успішного менеджменту

Пітер Друкер

- ✓ Про лідерство. Ніколи не думайте і не кажіть «я», а навпаки – «ми». Успішний лідер знає, що його авторитет – це довіра співробітників. Він розуміє, що потреби і можливості організації вищі за його потреби.
- ✓ Про менеджера. Роль менеджера – передати іншим людям своє бачення і здібність до виконання завдань. В результаті менеджера визначають: бачення і моральна відповідальність.
- ✓ Про талант. Залучення і утримання талановитих спеціалістів – основна задача менеджменту. І поводитися з ними варто не як з найманцями, а як із добровольцями. Вони зацікавлені в особистих досягненнях і особистій відповідальності; їм потрібен професійний ріст і вдосконалення; вони прагнуть поваги і авторитету. Дайте їм це.
- ✓ Про роботу. Концентруйте увагу на можливостях, а не на проблемах: в першому випадку ви будете успішними, а в другому – просто уникнете втрат. Не бійтеся змін і ставтеся до них як до нового шансу.
- ✓ Про прийняття рішень. Будь-яке рішення ризиковане: це використання ресурсів при невідомому результаті. Ризик можна скоротити до мінімуму, коли ви розумієте, що рішення необхідне, знаєте, як чітко визначити проблему і що вам в кінцевому підсумку прийдеться піти на компроміси. Рішення не прийняте, поки ви не уявляєте, як його реалізувати.
- ✓ Про організацію. Людині притаманно не думати про інших. Але успішні організації існують щоб задовольнити не вас, а клієнтів. Менеджери зобов'язані будувати роботу так, щоб працівники постійно вирішували нові задачі, намагаючись відповідати сучасним викликам.

Лі Якокка

- ✓ Уміння контактувати з людьми – це все і вся.
- ✓ Щоб мати успіх у бізнесі, як, зрештою, і майже у всьому іншому, найголовніше – вміти зосередитися і раціонально використовувати час.
- ✓ Тому, хто хоче стати фахівцем у розв'язанні будь-яких завдань бізнесу, треба насамперед навчитися визначати пріоритети.

- ✓ Як людська істота, ти володієш певними перевагами – здоровим глуздом, здатністю міркувати і робити вибір (кінь сильніший, а собака більш дружній). Використовуй свої людські переваги.
- ✓ Помилки роблять всі, але біда в тім, що більшість людей просто не хоче їх відверто визнавати.
- ✓ Якщо справді віриш у те, що робиш, варто наполегливо домагатися свого, навіть попри безліч перешкод, що виникають на шляху.

Геній – це 1% натхнення і 99% наполегливої праці

Томас Едісон

Стівен Кові

- ✓ Сім навиків високоефективних людей:
- ✓ Проактивність. Це не просто ініціативність, а відповідальність за своє життя. Проактивна людина усвідомлює свої глибинні цінності, цілі та діє у відповідності зі своїми життєвими принципами, не нарікаючи на умови та обставини, а формуючи або змінюючи їх.
- ✓ Починайте, уявляючи кінцеву мету. Цей навик передбачає створення в уяві картини того, чого людина хоче досягнути.
- ✓ Починайте з найголовнішого. Замість зосередження на тому, що потрібно зробити, людина повинна навчитися розпоряджатися своїм часом, зіставляючи свої дії і цілі. Важливі речі сприяють досягненню мети, а термінові повинні виконуватися негайно.
- ✓ Мисліть в такому руслі: «Виграв/Виграв» (іншими словами: «Твоя перемога – моя перемога»). Це особливий настрій серця і розуму, направлений на постійний пошук взаємної вигоди при всіх взаємодіях людей один з одним. Для успіху організації потрібна співпраця між людьми.
- ✓ Спершу намагайтеся зрозуміти, потім – бути зрозумілим. Це навик розвитку емпатичного слухання, тобто з бажанням зрозуміти людину.
- ✓ Досягайте синергії. Використовуйте переваги колективної роботи. Найкращі шанси досягнути синергії у тих людей, які мають різні погляди на одні й ті ж явища, але які вміють отримувати вигоду з цих відмінностей, знаходячи в них нові можливості для себе і команди.
- ✓ «Заточуйте пилку». Самовдосконалюйтесь у чотирьох вимірах: духовному, фізичному, інтелектуальному і соціально-емоційному. Це буде підтримувати вашу працездатність і успішність.

Гумористично-повчальні «дотепності»

Один «спеціаліст», оцінюючи творчість Лучано Паваротті, каже своєму товаришеві:
– І чого це люди так Паваротті нахваляють?! Як на мене, так повна дурниця, а не спів!
– А ти що ж, чув, як він співає?
– Ні-і-і, мені вчора сусід наспівував ...



Налагоджуйте комунікаційні процеси, перевіряйте інформацію перш ніж прийняти управлінське рішення або накладати організаційне стягнення

Японець та американець гуляли лісом. Зненацька з-за кущів з'явився голодний лев. Японець сів на землю, дістав із портфеля ... кросівки і швидко натягнув їх.
– Ти збираєшся обігнати голодного лева? – промовив переляканий американець.
– Я повинен обігнати не лева, а тебе, – відповів японець і приготувався до старту.



Лев – це несподівані зміни в середовищі бізнес-організації (наприклад, стагнація виробництва, стрибок курсу валют). Японець проявив завбачливість: кросівки у портфелі – це стратегічний інструмент, який буде сприяти створенню конкурентної переваги перед американцем. Але японець повинен почекати, поки американець стартує першим і лев кинеється за ним, а потім обжене його.

Всі троє виконували однакову роботу – возили каміння, за що отримували гроші, проте сенс у своїх діях вбачали різний. Мотивовані працівники значно краще виконують поставлені перед ними завдання.



Мудрець став на узбіччя дороги, якою возили каміння на будівництво собору і першого візника запитав: «Що ти робиш, добрий чоловіче?» «Хіба не бачиш? – відповідає той. – Везу каміння». «А ти?» – запитав мудрець іншого. «Заробляю на хліб собі і дітям». Третій візник сказав: «Будую собор, мудрий старче».

Зустрічається дві людини, в одній у кишені гривня і в другій гривня. Вони помінялись гривнями. Скільки грошей у кожній? По гривні. Зустрічається дві людини, в одній є ідея і в іншій ідея. Вони обмінюються ідеями. Скільки ідей у кожній? По дві.



Створюйте сприятливий мікроклімат в організації, заохочуйте працівників до командної роботи, вільного висловлювання власної точки зору

Одного разу до Пабло Пікассо підійшла в кафе жінка і попросила його намалювати щось на серветці.

– 10000 доларів, – сказав їй Пікассо.

– За 5 хвилин і кілька штрихів? – здивувалася вона.

– За 50 років важкої праці, яка дозволила мені стати Пабло Пікассо, – відповів він.



Така відповідь Майстра, що досяг успіху.

Кращі менеджери самі вибирають з ким співпрацювати і яку «ціну» встановлювати за прикладені зусилля. Але спочатку потрібно наполегливо працювати, презентуючи себе як висококваліфікованого спеціаліста.

Розвивайте у собі
навик розв'язування проблем,
а не перекладання відповідальності



У президента компанії
стоїть табличка на столі:
«Звалювати нікуди!»

Одного разу селянин їхав на віслюку, а поруч, то забігаючи наперед, то трохи відстаючи, бадьоро крокував його онук. Якийсь перехожий, якого вони зустріли на шляху, сказав селянину з докором: «Недобре, батьку, виходить. Ви їдете, а хлопчик пішки йде, у малога ж ноги слабші, ніж ваші». Соромно стало селянину. Він поспіхом зліз з віслюка і посадив на нього онука, а сам покрокував поруч, ведучи віслюка на повідку. Знов вони зустріли іншого перехожого, який вважав за потрібне висловити свою думку з приводу того, що побачив: «Подивіться на цього егоїстичного хлопчика, що не поважає свого старенького діда і сам їде верхи на віслюку». Ніяково стало селянину і хлопчику. Тоді вони обидва сіли на віслюка. Пройшли так якусь відстань, вони знову зустріли перехожого, який сказав: «Що це за безсердечні люди. Двоє верхи на слабкій тварині». Тоді вони обидва вирішили піти пішки, але наступний перехожий промовив: «Подивіться на цих дурних людей! Маєте віслюка, а чи не краще було б хоча одному з вас їхати верхи на ньому?» Що залишалось робити цим двом? Селянин зв'язав віслюку передні ноги, хлопчик задні, протягнули між ніг міцну палицю і понесли бідну тварину додому на жердині.

До таких казусів може дійти справа, якщо намагатися всім догоджати.



Нікому ще не вдалося догодити всім людям. Завжди є і будуть ті, яким все не так. Менеджер повинен бути асертивним – обґрунтовано відстоювати власну точку зору і одночасно толерантно відноситись до інших думок.

Навчальне видання

Герасименко Юлія Володимирівна
Підвальна Оксана Григорівна

МЕНЕДЖМЕНТ

Базовий курс

Навчальний посібник

Коректор: Голінська Олена Станіславівна

Підписано до друку р.

Формат .

Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум. друк. арк. . Зам. №

Видавництво ТОВ «Консоль»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців Серія ДК №1539 від 30. 10. 2003 р.

Віддруковано ТОВ «Консоль».

21034, м. Вінниця, вул. Чехова, 12-А.

Тел. : (0432) 26-54-54, 55-66-33

E-mail: konsol.vin@gmail.com