

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗЯХ АПК

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Конспект лекцій з дисципліни

для студентів 3 курсу спеціальності 6.030510 «Товарознавство і ТП»
денної форми навчання

СУМИ 2011

УДК 631:152

Укладач:

Стоволос Н.Б., ст.. викладач кафедри менеджменту в галузях АПК

Конспект лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» (для студентів 3 курсу спеціальності 6.030510 «Товарознавство і ТП») / Суми, 2011 рік, 92 стор., 2 табл., 1 рис.

В конспекті лекцій розглядаються питання, які включені до тематичного плану дисципліни «Основи менеджменту».

Рецензенти:

Несветов О.О., к.е.н., доцент кафедри фінансів Сумського національного університету

Ковбаса О.М., к.е.н., доцент кафедри кафедри виробничого менеджменту та агробізнесу Сумського національно університету

Відповідальний за випуск: Дубовик С.Г., к.е.н., доцент, зав. кафедри менеджменту в галузях АПК СНАУ

Рекомендовано до видання методичною радою інституту економіки та менеджменту. Протокол №3 від «28» січня 2011 року.

© Сумський національний аграрний університет, 2011

Зміст

Вступ.....	5
Тема 1. Сутність менеджменту. Розвиток теорії і практики менеджменту.....	6
1. Сутність менеджменту. Менеджмент як наука, практика і мистецтво.....	6
2. Види менеджменту в організації.....	11
3. Розвиток теорії і практики менеджменту.....	11
Тема 2. Менеджер в організації.....	13
1. Менеджер як професія.....	13
2. Особливості управлінської праці.....	18
3. Умови успішної керівної діяльності.....	20
Тема 3. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту.....	24
1. Класифікація функцій менеджменту.....	24
2. Сутність і значення функції «планування».....	26
3. Організація як функція менеджменту.....	30
Тема 4. Мотивація в менеджменті.....	33
1. Поняття мотивації та її роль в менеджменті.....	33
2. Теорії мотивації.....	37
3. Застосування факторів мотивації в сучасному менеджменті.....	40
Тема 5. Контроль у системі менеджменту.....	43
1. Сутність, принципи та види контролю в менеджменті.....	43
2. Процес контролю та його етапи.....	48
3. Організація системи контролю та управління нею.....	49
Тема 6. Розробка та прийняття управлінських рішень.....	53
1. Природа рішень у сфері менеджменту та їх класифікація.....	53
2. Процес прийняття управлінських рішень.....	56
3. Організація виконання управлінських рішень.....	58
Тема 7. Влада та лідерство в менеджменті.....	60
1. Сутність влади та її типи.....	60
2. Теорії лідерства.....	63
3. Формування ефективного стилю керівництва.....	65

Тема. 8. Комунікації в менеджменті.....	70
1. Поняття і роль комунікації та її види.....	70
2. Процес комунікації в менеджменті.....	75
3. Управління комунікаційними процесами.....	77
Тема 9. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті.....	80
1. Поняття соціальної відповідальності та її форми.....	80
2. Етика та діловий етикет в менеджменті.....	83
3. Організаційна культура як елемент ділового життя.....	87
Рекомендована література.....	91

Вступ

В усьому світі питанням менеджменту приділяється велика увага, створені чисельні школи бізнесу і менеджменту, розвивається управлінська інфраструктура. І це зрозуміло. Висока динамічність елементів зовнішнього середовища, швидкі і часто несподівані зміни у соціально-економічних процесах викликають потребу у використанні нових інформаційних технологій організації управлінських процесів, комп'ютерної техніки засобів інформаційних комунікацій, модернізації структур управління і принципів субординації діагностики економічного стану і прийняття рішень в умовах приватної власності, ризику і конкуренції, розробки і реалізації антикризової стратегії у підприємстві.

В конспекті лекцій розглянуто широке коло питань, пов'язаних із здійсненням керівництва і лідерства в системі менеджменту: підготовка і прийняття управлінських рішень, їх оцінка і організація виконання, здійснення контролю і організація комунікацій, створення інформаційних комп'ютерних систем і мотиваційного механізму у сфері менеджменту. Приділена увага поза ринковим факторам ефективного підприємництва, таким як соціальна відповідальність бізнесу і особливості службової етики в ринкових умовах, етика ділових відносин і розпорядчої діяльності.

З позиції системної методології розглядаються функції менеджменту і їх трансформація при зміні зовнішнього і внутрішнього середовища, особливості регулювання і самоуправління в соціально-економічній системі, роль основних інструментів у менеджменті: ієрархії організаційної культури і ринку.

Наголошується, що виживання підприємств за ринкової економіки у все більшій мірі залежить від плідності, компетентності і цінності їх керівників.

Структура конспекту лекцій відповідає типовій програмі навчальної дисципліни «Основи менеджменту», а його зміст відображає як вітчизняний досвід управління, так і практику викладання дисципліни в Сумському національному аграрному університеті.

Тема 1. Сутність менеджменту. Розвиток теорії і практики менеджменту

План лекції

1. Сутність менеджменту. Менеджмент як наука, практика і мистецтво.
2. Види менеджменту в організації.
3. Розвиток теорії і практики менеджменту.

1. Сутність менеджменту. Менеджмент як наука, практика і мистецтво

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту. Є такі, які вважають, що менеджмент – це професія, орієнтована на практичне використання, і головним при цьому є реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера. Іншою думкою є те, що менеджмент – це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головним для менеджера є мистецтво спілкування з людьми та керування ними. Є й такі, які вважають, що менеджмент – це процес прийняття раціональних рішень. Тому головним завданням менеджера постає прийняття оптимальних управлінських рішень на основі використання системи наукових знань.

Дійсно, функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації, у яких вони реалізуються, значно різняться між собою. Тому, щоб з'ясувати сутність менеджменту, на це поняття слід подивитись з різних точок зору: з філологічної; з емпіричної (практичної), тобто як виду професійної діяльності; з точки зору системи знань, тобто виникнення та розвитку науки управління.

Етимологічно менеджмент походить від латинського слова “manus” – рука. Початково це слово означало вміння дбайливо вести домашнє господарство, майстерно володіти засобами праці, вправно працювати. З появою багатьох видів роботи, з поглибленням спеціалізації виникла потреба в діяльності, яка пов'язувала в єдине ціле роботу багатьох окремих виконавців. Відповідно до цього трансформувався і зміст поняття “менеджмент”, яке увібрало в себе всі

чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Сучасний Оксфордський словник англійської мови тлумачить поняття "менеджмент" не однозначно, а саме:

- менеджмент – це спосіб, манера спілкування з людьми;
- менеджмент – це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;
- менеджмент – це влада та мистецтво керування;
- менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, дає таке пояснення. Термін "менеджмент" виключно важкий для розуміння. По-перше, він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т. ч. англійську. Він означає функцію, а також людей, які її виконують; він вказує на соціальне або посадове становище, і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження. Однак навіть в американському вживанні менеджмент неадекватний як поняття: в організаціях, які не мають відношення до бізнесу, як правило, не говорять про менеджмент і менеджерів.

Нині більшість американських теоретиків менеджменту висловлюють думку, що державні та публічні організації також повинні використовувати принципи і методи менеджменту, якщо тільки вони хочуть досягти своїх цілей при мінімумі затрат і максимумі ефективності.

Отже, менеджмент – це і галузь знань, і сфера прийняття управлінських рішень, і категорія людей, хто здійснює на практиці роботу по управлінню, і управління самостійними напрямками діяльності, і навчальна дисципліна.

Менеджмент – український відповідник «управління» – функція, вид діяльності, зміст якої складає керівництво підлеглими в межах організації.

Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, що застосовуються з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку.

Менеджмент – самостійний вид професійно-здійснюваної діяльності, яка направлена на досягнення цілей організації шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій, методів економічного механізму менеджменту.

Об'єкт менеджменту – окремі підприємці та трудові колективи, які мають форму підприємства, об'єднання, товариства та ін.

Предмет менеджменту – структура організаційних, управлінських та міжособистих відносин.

Кінцевою ціллю менеджменту є забезпечення прибутковості, або дохідності в діяльності фірми шляхом раціональної організації виробничого процесу.

Ситуація на ринку, як відомо, постійно змінюється. Проходять зміни в становищі на ринку конкурентів, в умовах і формах фінансування. Звідси постійна наявність ризику. Ціллю менеджменту в цих умовах є постійне подолання ризику або ризикових ситуацій не тільки в теперішньому, а й в майбутньому, для чого необхідно мати певні резервні грошові засоби і надання менеджерам певного ступеня свободи і самостійності в господарській діяльності з метою швидкого реагування і адаптації до умов, що змінюються.

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства і його стабільного становища на ринку.

У зв'язку з цим – завдання менеджменту це:

- забезпечення автоматизації виробництва і перехід до використання робітників, які мають високу кваліфікацію;
- стимулювання роботи працівників фірми шляхом створення для них кращих умов праці та встановлення більш високої заробітної плати;
- постійний контроль за ефективністю діяльності фірми, координація всіх підрозділів фірми;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

До завдань, які вирішуються в менеджменті, також відносять:

- визначення конкретних цілей розвитку фірми;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черговості та послідовності вирішення;

- розробка стратегії розвитку фірми, господарських завдань і шляхів їх вирішення;
- розробка системи заходів для вирішення проблем, що плануються на різні часові періоди;
- визначення необхідних ресурсів і джерел їх покриття;
- встановлення контролю за виконанням поставлених завдань.

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття, а саме: “управління”; “менеджмент”; “адміністрування”; “керування” тощо.

“Управління” – найбільш загальне поняття, яке поширюється на велике коло різноманітних об’єктів, явищ і процесів.

“Менеджмент” – поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

Поняття “адміністрування” застосовують до управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

Поняття “керування” поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

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

- які ознаки діяльності менеджера?
- на які об’єкти спрямована діяльність менеджера?
- які ролі виконують менеджери в організації?
- які особисті якості необхідні менеджеріві?

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об’єднані

загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

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

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

Науковою системою управління є система знань, що забезпечує практику менеджменту науковими рекомендаціями.

Менеджмент є предметом комплексного дослідження, як наука виник на стику економічних, правових, технологічних наук, філософії, соціології, психології.

В основі менеджменту як концепції ринкового управління лежить об'єктивний процес до усупільнення виробництва, в результаті якого у великих фірм з'явилася можливість впливати на ринок, здійснюючи його переділ, впливати на характер і механізм економічних відносин, які регулюють зв'язки між ринком та виробником.

Менеджмент як концепція ринкового управління направлений на удосконалення організації управління діяльністю окремих підприємств. Реалізація менеджменту в практичній діяльності фірм виступає як система управління.

Отже, менеджмент регулюється законами розвитку ринків системи господарювання і направлений на гнучке пристосування виробничо-збутової діяльності фірми до ринкових умов, які змінюються.

Менеджмент в практичній діяльності реалізується як система управління, яка повинна мати матеріальні, фінансові, трудові та інші ресурси, що забезпечують реалізацію управлінського впливу.

Менеджмент можна розглядати як мистецтво, сутність якого полягає в застосуванні науки до конкретних ситуацій (практично), поєднанні об'єктивного

та індивідуального в управлінській діяльності. Тобто, мистецтво управління – це сукупність прийомів вмілого рішення управлінських проблем на різних рівнях.

2. Види менеджменту в організації

Діяльність будь-якого підприємства має багато напрямків, кожним з яких треба керувати. В зв'язку з цим на практиці виділяють:

- загально-адміністративний менеджмент, який здійснюють всі керівники, вирішуючи питання планування, організації, контролю;
- виробничий, який передбачає управління виробництвом;
- фінансовий, який полягає у складанні бюджету та фінансового плану, формуванні та розподілі фінансових ресурсів;
- кадровий, основною метою якого є управління персоналом.
- управління матеріально-технічними постачанням та збутом продукції;
- управління інноваціями;
- управління маркетингом.

3. Розвиток теорії і практики менеджменту

В сучасних умовах існує 4 наукових підходи до управління.

1) Підхід з позиції виділення різних шкіл управління:

- наукові погляди, що передумували класичні теорії;
- класична теорія менеджменту;
- біхевіористська теорія;
- теорія бюрократизму.

2) Процесний підхід

3) Системний підхід

4) Ситуаційний підхід

Процесний підхід. Підхід до управління як до процесу визначає управління як процес, в якому діяльність направлена на досягнення цілей організації і розглядається не як одночасна дія, а як серія безперервних взаємопов'язаних дій -

функцій управління (планування, організація, розпорядчий вплив, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу).

Системний підхід: керівник має право розглядати підприємство, як систему – сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, технологія, структура і завдання, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах середовища, яке змінюється.

Ситуаційний підхід ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує багато факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, то не існує єдиного найкращого способу управління організацією. Найефективнішим у конкретній ситуації є метод, який найбільш відповідає даній ситуації. Під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, які впливають на функціонування організації в даний час. Використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть зрозуміти, які методи і засоби будуть найкраще діяти щоб досягти цілей організації в конкретній ситуації. Для практичних цілей менеджери розглядають тільки ті фактори, які впливають в кожній конкретній ситуації.

Тема 2. Менеджер в організації

План лекції

1. Менеджер як професія.
2. Особливості управлінської праці.
3. Умови успішної керівної діяльності.

1. Менеджер як професія

Керівник – особа, яка очолює організацію або її структурно відокремлений виробничий (функціональний) підрозділ і наділена повноваженнями щодо прийняття рішень для розпорядження виділеними матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами.

Менеджер – особа, яка володіє спеціальною професійною підготовкою, займає постійну посаду та наділена повноваженнями щодо прийняття рішень з конкретних видів діяльності підприємства, яке функціонує в ринкових умовах.

Основною особливістю професійної діяльності менеджера є право на керівництво. Воно виявляється в його відносинах із людьми і не стосується діяльності, пов'язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами організації.

Об'єктом керівного впливу завжди є людина або група людей, що і відрізняє керівництво від управління, об'єктами якого можуть бути люди і ресурси.

Керівництво – право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати їх виконання.

Право на керівництво забезпечують повноваження керівника зумовлені його компетенцією у межах формальної організації. Володіючи реальною компетенцією керівник впливає на трудовий колектив, а через нього, на особливості і результати функціонування об'єкта управління.

Сучасний менеджер повинен володіти багатьма важливими для його успішного професійного функціонування якостями. Спроби розробити якусь

систему якостей для використання оцінки менеджера було дуже багато, але вони мали свої недоліки. Так, окремі з них відрізнялися і одноманітністю підходу, інші, навпаки, відбір якостей перетворювали в описування всіх ознак особистості, були й такі, де якості дублювалися, одна відзнака входила в іншу, більш загальну. Не вирішене навіть головне завдання — визначити скільки якостей необхідно відібрати для менеджера, щоб оцінювати його роботу.

Це питання широко досліджувалось у США такими вченими, як Тиффін, Річардсон, Бітнер та ін. на прикладі різних галузей економіки. Аналіз факторів оцінки, які використовувались у 18 компаніях, показав, що є всього 35 ознак, які оцінюють всі компанії один або декілька разів. Найбільша кількість оціночних факторів складає 19, найменше — 4, а середня кількість — 10.

Спеціалісти з менеджменту підкреслюють, що не треба обов'язково прагнути до збільшення кількості якостей, що оцінюються, тому що це приводить до дублювання. При аналізі переліку із 12 факторів, які використовувались для оцінки 1100 чоловік, встановлено, що дійсно оцінювались тільки декілька показників. Але і скорочення кількості факторів небажано, тому що з поля зору випадають важливі критерії оцінки. Таким чином, проблема відбору якостей для оцінки менеджерів так і не знайшла обґрунтованого наукового рішення.

Отже, всі *якості, якими повинен володіти менеджер*, можна звести до чотирьох основних груп.

1. Професійно-ділові: високий професіоналізм; здатність генерувати корисні ідеї, приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; здатність до інновацій та розумного ризику; уміння здійснювати антикризове управління тощо.

2. Адміністративно-організаційні: оперативність; уміння здійснювати стратегічний і тактичний контроль; уміння залежно від ситуації змінювати стиль управлінської діяльності; уміння розробляти довгострокові програми й організовувати їх реалізацію; здатність стимулювати ініціативу; послідовність у своїх діях; уміння доводити справу до кінця; інтернальність (усвідомлення, що від нього залежить успіх справи); внутрішній контроль; уміння формувати єдину

команду, використовувати знання підлеглих; усвідомлення меж своєї влади; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час тощо.

3. Соціально-психологічні: психологічна компетентність; управлінська культура; розум; культура ділового спілкування; прагнення до лідерства і влади; уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність (спрямованість зусиль, енергії на зовнішній світ); уміння керувати конфліктами; чітко висловлювати свої думки та публічно виступати; інтелектуальність; здатність оптимізувати соціально-психологічний клімат у колективі, створювати психологічний комфорт; емоційна стійкість та стресостійкість; почуття гумору; уміння створювати та підтримувати свій імідж тощо.

4. Моральні: патріотизм; національна свідомість; державницька позиція; інтелігентність; людяність; порядність; почуття обов'язку; громадянська позиція; готовність допомагати людям; чесність; повага до гідності людей.

Незалежно від організації, в якій працюють менеджери, вони мусять оволодіти трьома головними типами навичок: *технічними, комунікативними (навички спілкування), аналітичними*. Практичне використання цих навичок змінюється залежно від рівня управління. Проте оскільки менеджери досягають своєї мети (виконують поставлені завдання) в основному за допомогою інших людей, то на всіх рівнях управління не можна обійтися без комунікативних навичок. Аналітичні навички більшою мірою необхідні керівникам вищої ланки управління, а технічні навички здебільшого необхідні на нижчих рівнях ієрархії.

Технічні навички має людина, здатна виконувати конкретну роботу. Наприклад, майстер на виробництві, як правило, мусить мати технічні навички, щоб навчити робітників їхніх обов'язків і давати керівникам більш високого рангу інформацію про виробничі проблеми. Однак на практиці буває, що менеджери, які не мають відповідних технічних навичок, контролюють роботу таких кваліфікованих працівників, як програмісти, інженери, бухгалтери та ін. Незалежно від того, чи володіють вони технічними навичками для виконання даної роботи, всі менеджери мусять мати технічні управлінські здібності або адміністративні навички. До останніх належать здатність скласти розклад

роботи, читати бухгалтерські звіти, комп'ютерні розпечатування та ін. Якщо багато технічних здібностей не мають широкого застосування в різних сферах, то масштаби використання адміністративних можливостей досить широкі.

Комунікативні навички необхідні для того, щоб правильно розуміти інших людей і ефективно взаємодіяти з ними. Менеджери не можуть обійтися без цих навичок у більшості ситуацій, оскільки їхня діяльність зводиться саме до того, щоб досягти конкретної мети за допомогою інших людей. До комунікативних навичок, які мусять мати всі менеджери, належать навички спілкування, тобто навички обміну інформацією. Саме спілкування сприяє безперебійному веденню справ усередині компанії і встановленню сприятливих взаємовідносин фірми з зовнішнім середовищем. Успіх у спілкуванні — це, безсумнівно, вулиця з двостороннім рухом. Кваліфікований менеджер завжди точно сприймає реакцію людей на його слова і, що особливо важливо, прислухається до того, що вони кажуть у відповідь.

Кваліфікований менеджер знає, як вибирати найбільш підходящі інформаційні засоби або канали комунікацій. Він розуміє, що форма комунікації впливає на характер повідомлення, яке має бути передане. Наприклад, яку вибирати форму повідомлення: письмову чи усну, в якому середовищі й місці його зробити.

Аналітичні навички. Менеджери мусять мати здатність мислити — бачити організацію в цілому і розуміти взаємодію між її елементами. Аналітичні навички менеджери використовують у процесі опрацювання й аналізу інформації, розробки основних принципів, встановлення взаємозв'язків, виявлення труднощів і сприятливих можливостей, формулювання висновків, прийняття рішень і впорядкування планів.

Менеджери мусять мати спеціальні знання і здатність використовувати їх у повсякденній роботі з управління організацією. Спроможність до керівництва зумовлена наявністю таких особистих цінностей і чіткої особистої мети: здатність управляти самим собою, вміння навчати й розвивати підлеглих, формувати ефективні робочі групи. Різноманітні вимоги до професійної компетенції менеджерів умовно можна об'єднати в дві групи.

Перша група:

- 1) розуміння природи управлінської праці й процесів управління;
- 2) здатність мислити масштабно, перспективно. Менеджери можуть демонструвати прекрасні результати й водночас призвести до банкрутства компанію, якщо їхня робота не орієнтована на майбутнє. Зрозуміло, компанія має одержувати прибуток, але вона має отримувати прибуток якомога довше. Мислення менеджера постійно має тренуватися на бачення перспективи;
- 3) уміння розв'язувати нестандартні управлінські проблеми;
- 4) знання посадових та функціональних обов'язків менеджерів, способів досягнення мети і підвищення ефективності діяльності організації;
- 5) уміння використовувати сучасну інформаційну технологію і засоби комунікацій, необхідні для здійснення управлінського процесу.

Друга група:

- 6) уміння працювати з людьми, оволодіння мистецтвом управління людськими ресурсами;
- 7) опанування мистецтва налагодження зовнішніх зв'язків;
- 8) спроможність до самооцінки, вміння робити правильні висновки і безупинно підвищувати кваліфікацію, знання й уміння.

Ці та багато інших знань і вмінь засвоюються в процесі вивчення управлінської науки, її законів, принципів, методів, засобів роботи з інформацією. А оскільки сама наука у відповідь на зростаючі вимоги практики висуває і розробляє все нові й нові ідеї та концепції управління, то навчання менеджменту набуває безперервного характеру. Менеджер, що працює професійно, обов'язково використовує всі досягнення науки з метою удосконалення процесів, методів, форм управлінської діяльності, що підвищують ефективність підприємництва.

Ефективна реалізація системи знань, навичок в управлінській діяльності менеджера передбачає, залежно від конкретної ситуації, вміння виступати в ролі керуючого, дипломата, лідера, вихователя, новатора тощо.

За дослідженням Інституту Геллапа, в системі управління США виділяють п'ять основних вимог, що гарантують успіх у роботі будь-якого менеджера:

здоровий глузд; знання справи; впевненість у своїх силах; високий загальний рівень розвитку; здатність доводити почату справу до кінця.

За оцінкою Американської асоціації методів управління, менеджери мусять мати такі риси: найвищий професіоналізм; поєднання в собі рис адміністратора і лідера; вміння враховувати інтереси всіх сторін, що беруть участь у бізнесі; широкий інтелектуальний кругозір; висока моральність; ініціативність; наполегливість; комунікабельність; уміння бути стратегом, вивчати й аналізувати своє оточення; спроможність акумулювати інформацію — вибирати з неї найважливішу для даного моменту й на перспективу; використовувати можливості наявної інформаційної мережі; добувати інформацію; аналізувати погані новини з більшою увагою, ніж добрі; перетворювати факти в інформацію, а її — у знання; визначати важливість, цінність інформації, її багатоаспектність; відчувати перспективу, знати, що потрібно сьогодні, а що — завтра; мати інтуїцію; вміння переконувати підлеглих у потребах справи та в реалістичності свого бачення перспективи розвитку фірми; цінувати таланти працівників і позбавлятися баласту коректним шляхом; уміти слухати інших і чути навіть те, що не сказано вголос; спонукати людей бути самими собою; керуватися правилом: якщо два працівники думають однаково, то один із них зайвий; прагнути до широкого спектру думок; бути чесним, оскільки без цього немає довіри, гнучким, поступливим у думках і діях, не переступаючи грані, за якою настає порушення етики, норм моралі; бути доброзичливим; добропорядним; об'єктивним; неупередженим; мати високо розвинуте почуття справедливості; щиро сприяти загальному успіху фірми; взяти на озброєння такі риси: акуратність, точність, діловитість, скромність, простота, чуйність, твердість, рішучість.)

2. Особливості управлінської праці

Управлінська праця – специфічний вид виробничої діяльності, основним завданням якої є координація зусиль колективу з метою забезпечення його узгоджених дій у досягненні поставлених цілей.

Метою управлінської праці є визначення цілей організації, створення умов для їх досягнення.

Змістом діяльності менеджера є процес реалізації функцій управління, а саме: планування, організації, мотивації, контролю, координування, причому значимість різних функцій управління не однакова в діяльності менеджерів різних рівнів.

Організація праці менеджера – процес упорядкування менеджером власної діяльності та діяльності колективу щодо виконання поточних та перспективних завдань підприємства.

1. Результати управлінської праці не піддаються прямому вимірюванню визначенням обсягів виробленої продукції у вартісних чи натуральних показниках. Для оцінки можна застосовувати показники ефективності, результативності, які виражені в загальних показниках керованого підрозділу, тобто побічно – в праці інших людей.

2. Специфіка предметів, засобів, продукту та результату управлінської праці.

Предметом праці в управлінні є люди, їх діяльність та породжувана ними інформація.

Засобами праці управлінців є обчислювальна та організаційна техніка, яка використовується для обробки, зберігання та доведення інформації до підлеглих.

Продуктом праці у сфері управління є управлінські рішення, керівний вплив, інформація.

Результатом управлінської праці є скоординована діяльність колективу, а опосередковано фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності.

3. Підвищені кваліфікаційні вимоги до керівників та фахівців управління. Період загальної та спеціальної освіти цієї категорії працюючих, не беручи до уваги період накопичення досвіду, навичок, умінь, сягає 15 років і більше.

4. Особлива значущість якості управлінської праці. Низька якість управлінської праці може призвести до масштабних економічних і соціальних втрат.

5. Мобільний характер та розгорнуті просторові межі: керівники та фахівці управління маневрують територією підприємства, виїжджають у відрядження, відвідують інші підприємства, організації та установи.

6. Різноманітність операцій та процедур, що відрізняються характером трудових процесів (робота з інформацією, прийняття рішень, організація виконання), складністю та кваліфікаційними вимогами (творчі, логічні, технічні операції).

7. Підвищений рівень самостійності у прийнятті рішення.

8. Творчий характер управлінської праці. Вона потребує не тільки репродукції знань, а й генерування нових, інтелектуального розвитку управлінців. Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, а й від особистих рис, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Якщо при прийнятті управлінських рішень використовується весь цей арсенал, то мова може йти про мистецтво управління.

9. Управлінська праця – різновид розумової праці. Хоч вона безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а отже, й продуктивною працею. Управлінські працівники охоплені поняттям «сукупний працівник», яке використовується для розрахунків продуктивності праці у національній економіці.

3. Умови успішної керівної діяльності

Більшість видів діяльності у сфері менеджменту вимагають високого індивідуального розвитку. В міру того як зростає ступінь змін, виникає потреба розвивати свій творчий потенціал. За таких умов менеджерам необхідно підтримувати свій рівень, незважаючи ні на що. Праця менеджера, що постійно змінюється і висуває нові вимоги до нього, передбачає високу здатність до саморозвитку.

Саморозвиток необхідний і для тих, хто збирається переходити на більш престижну роботу або перебуває між двома важливими етапами своєї кар'єри, тобто щоразу, коли менеджеру необхідні найбільша сприйнятливість, енергійність

або винахідливість. До саморозвитку спонукають такі бажання, як досягнення службової кар'єри; більш ефективного виконання поточної роботи; більше задоволення від роботи, життя та ін.

Під самовдосконаленням розуміються особисті зміни, виникнення нових поглядів, відчуттів. Головним напрямом самовдосконалення є розвиток навичок самостійного мислення, розробка власних ідей на базі власного досвіду. Обидва напрями тісно пов'язані і передбачають розробку власних ідей на основі одержуваної інформації, спілкування з іншими людьми і зворотного зв'язку.

Результативність процесу самовдосконалення розглядається з погляду мислення (наші ідеї, переконання, концепції, теорії); відчуття (наші почуття, настрої); готовності до дій (здатність або нездатність діяти залежно від ситуації).

Розглянемо більш конкретно різноманітні аспекти розвитку особистості. Перший аспект розвитку особистості — здорове мислення, яке полягає у визнанні не лише особистої думки, а й думки інших, готовності вислухати інших, поставитися до них з повагою. Отже, здорове мислення характеризується наявністю системи пов'язаних і послідовних ідей та переконань, котрі навряд чи будуть змінені залежно від ситуації. Для людини зі здоровим мисленням характерна спроможність помічати деталі й одночасно мати уявлення про ситуацію в цілому. Вплив власних ідей і вчинків на інших людей приводить до формування системи персональних стандартів і моральних цінностей (філософських, релігійних, духовних), що викликають відповідні почуття.

Здорові почуття — це усвідомленість того, що вони є і впливають на особистість. Приховування своїх почуттів або заперечення їхньої наявності не можна назвати здоровими проявами. Якщо таке приховування відбувається, почуття майже завжди виявляються найнебажанішим способом — у вигляді неконтрольованих реакцій (наприклад, нездатність стримувати свій гнів), погіршують взаємовідносини з іншими людьми, призводять до напруженості, знервованості, безсоння й цілого ряду хвороб. Тому, необхідно прагнути до стану рівноваги, за якого усвідомлюються і самовизнаються свої почуття. Наявність у людини здорових почуттів свідчить також про збалансованість особистості, розумової та фізичної діяльності, матеріальних і духовних інтересів.

Самовдосконалення передбачає аналіз названих аспектів у житті людини та усунення будь-якого дисбалансу.

Розрізняють три види збалансованості особистості. Перший — це внутрішня врівноваженість, котрої можна домогтися за допомогою таких прийомів, як споглядання, медитація і система вправ йоги. Другий — це збалансованість самих процесів мислення, відчуття і готовності до дії. Прикладом незбалансованості може бути бажання, не підкріплене відповідними діями, або, навпаки, надмірна й непродумана активність. Третій вид збалансованості — врівноваженість чотирьох аспектів розвитку особистості, тобто баланс між часом і зусиллями, витраченими на вдосконалення власного здоров'я, навичок, дій і усвідомлення свого "Я". Що означає готовність до дії стосовно здоров'я? Мова йде переважно про фізичне здоров'я, що залежить від таких чинників, як калорійність їжі, дієта, фізична підготовка та здорові звички.

Другий аспект розвитку особистості — навички. Людині, котра займається самовдосконаленням, необхідно розвивати цілий ряд розумових і концептуальних здібностей: запам'ятовування, логічне мислення, засвоєння технічних знань, творчий підхід, інтуїцію.

Третій аспект розвитку особистості — спроможність до дій — у реальному житті передбачає розвиток фізичних, технічних і професійних навичок.

За наявності розумового і фізичного здоров'я людина може розвивати свої навички, а за наявності рішучості й уміння мотивувати ці навички вона може перетворювати їх у дії, внаслідок чого виникає усвідомлення себе як особистості: "Добре, що я такий, який я є", — це четвертий аспект. Сприйняття себе як особистості характеризується розумінням себе, а також наявністю внутрішньої орієнтації, усвідомленням мети в житті. Відсутність належного усвідомлення своєї особистості суперечить принципам самовдосконалення. Необхідно примиритися зі своїми недоліками, але не можна ненавидіти себе за них: треба або виправити ці недоліки, або постаратися знайти оптимальний вихід із невдалої ситуації. Слід також визнавати і свої достоїнства, не опускаючись до надмірного самовдоволення, так само, як і до самознищення й удаваної скромності.

Отже, поняття самовдосконалення передбачає зміцнення здоров'я, розвиток майстерності, мотивації, рішучості, усвідомлення свого «Я» і мети в житті.

Позитивні й негативні риси часто в спеціальній літературі позначають поняттями вищого і нижчого «Я». Вище «Я» - це власні позитивні риси. Хоча в усіх людей є вище «Я», багато хто, як не дивно, не усвідомлює, не помічає своїх кращих рис і навіть може заперечити наявність їх. Інші люди, навпаки, занадто самовдоволені й бачать у собі тільки позитивні риси, яких, можливо, у них немає.

Нижче "Я" – це власні негативні риси. Оскільки нижче "Я" властиве всім, дуже важливо вміти визнавати його. Заперечуючи його існування, перешкоджається процес самовдосконалення. Корисним може бути для кожного складання списку рис, що стосуються вищого "Я", а також нижчого "Я" . Що стосується останніх, то слід визнати їхнє існування і цим мотивувати самовдосконалення.

Основні методи самовдосконалення, що сприяють досягненню різноманітних загальних результатів у розвитку особистості, допоможуть виробити якості і навички, необхідні для такого розвитку: ведення особистого журналу; роздуми про події, що відбуваються; вміння прислухатися до свого внутрішнього "Я"; розвиток інтуїції; сміливість у використанні нових ідей; експериментування з новим типом поведінки; зміцнення сили волі; підтримка здатності до сприйняття нового; робота над вищим і нижчим "Я"; способи вдосконалення мислення (читання, конспектування, складання плану, методика систематичного запам'ятовування та ін.); інші можливості самовдосконалення (навчання на курсах, участь у різних об'єднаннях, гуртках, розвиток здатності спілкування та ін.).

Тема 3. Класифікація і загальна характеристика функцій у системі менеджменту

План лекції

1. Класифікація функцій менеджменту.
2. Сутність і значення функції «планування».
3. Організація як функція менеджменту.

1. Класифікація функцій менеджменту

Функція від латинської – виконання, звершення – діяльність, обов'язок, робота, призначення.

Функції менеджменту – це види цілеспрямованої діяльності, зумовлені кооперацією та поділом праці серед управлінського персоналу. Вони забезпечують: виконання основних завдань, які необхідно вирішити для досягнення мети організації.

Першим зміст управлінських функцій сформулював А.Файоль у 1916 р. Розглядаючи підприємства, як складний функціональний організм, А.Файоль виділив конкретні види діяльності, які характерні для всіх підприємств:

- 1) технічні (виробництво, обробка, переробка);
- 2) комерційні (купівля, продаж, облік);
- 3) фінансові (залучення коштів, розпорядження ними);
- 4) страхові (страхування і охорона майна);
- 5) облікові (бух. облік, статистика);
- 6) адміністративні.

Такий підхід вважають в менеджменті основою класифікацій функцій менеджменту. Таким чином виділяють :

- загальні функції, які здійснюються з урахуванням стадій менеджменту;
- специфічні за формою поділу процесу управління на складові частини.

Загальні функції є обов'язковими для всіх типів підприємств. Взаємозв'язок між ними показує зміст будь-якого процесу управління. До загальних функцій

управління належать планування, організація, мотивація, контроль, координування.

Планування – управлінська діяльність з визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Ця функція є визначальною функцією менеджменту, яка по суті відповідає на 3 основних питання :

- де організація знаходиться в даний час ?
- в якому напрямі організація прагне розвиватися?
- які шляхи досягнення цілей ?

Організація – процес створення об'єкта управління (виробничої структури) та суб'єкта управління з регламентацією їх функцій, робіт і операцій, прав та обов'язків, підбір та розташування кадрів. Організація забезпечує створення реальних умов для досягнення запланованих цілей.

Мотивація – діяльність, метою якої є активізація людей і спонукання їх до дії для виконання запланованих завдань.

Для ефективного виконання цієї функції необхідно врахувати взаємозв'язок таких понять, як „стимул” і „мотив”. Якщо мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити свої потреби, то стимул – це можливість отримати кошти для задоволення своїх потреб. Стимули дієві тоді, коли вони узгоджуються з внутрішніми мотивами працівників і відповідають їм.

Контроль – управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка та облік результатів роботи організації. Контроль – елемент зворотного зв'язку.

Форми і методи контролю: аналіз, перевірка, обстеження, ревізія, самоконтроль.

Координування – центральна функція процесу управління, яка забезпечує узгодження і взаємодію всіх інших функцій.

За способом здійснення координація може мати вертикальний або горизонтальний характер.

Координація по вертикалі набуває значення субординації: службове підпорядкування молодших старшим за посадою. *Горизонтальна координація* –

забезпечення співробітництва керівників, спеціалістів, та інших працівників підрозділів, між якими немає відносин підпорядкування.

Специфічні (конкретні) функції виділяють як результат поділу управлінської праці, як форму цілеспрямованого впливу лише на частину об'єкта управління для досягнення частини кінцевих результатів. Серед них розрізняють: загально-організаційні - виконуються керівниками підприємств і підрозділів; спеціалізовані - здійснюються різними спеціалістами; обслуговуючі - пов'язані з обліком, звітуванням, здійснення операцій з діловодства.

До специфічних функцій відносять:

- управління виробництвом;
- матеріально-технічним забезпеченням;
- будівництвом;
- маркетингом;
- кредитною діяльністю;
- фінансами;
- персоналом.

Здійснення специфічних функцій забезпечується виконанням загальних функцій.

2. Сутність і значення функції «планування»

Кожна організація, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко представляти потребу на перспективу у фінансових, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання, а також уміти точно розраховувати ефективність використання наявних засобів у процесі своєї роботи. У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію як про стан цільових ринків, положенні на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості.

Суть планування проявляється:

- в конкретизації цілей розвитку всієї організації та кожного підрозділу окремо на певний період;

- визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації;
- виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів.

Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

Види планів:

- в залежності від змісту господарської діяльності: плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;
- в залежності від організаційної структури підприємства): плани виробничої дільниці; плани дочірньої компанії.

Значення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією організацією.

Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами організації, які включають технологічний поділ праці: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут. Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку.

Планування - це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації організації на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети.

Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності організації в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень та джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва та оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють *довгострокове і стратегічне планування*. В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде краще, ніж минуле.

Системи довгострокового планування застосовують в 70-80 відсотків найбільших японських корпорацій, які організують планування таким чином:

- вибираються 5-10 ключових стратегій і навколо них формують політику довгострокового розвитку;

- одночасно приймаються середньострокові плани для об'єднання стратегій в єдине ціле і ув'язки з розподілом ресурсів;
- вище керівництво визначає мету кожному підрозділу, а підрозділ розробляє кількісні плани досягнення цієї мети "знизу-доверху".

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники її розвитку на плановий період.

За основу при розробці стратегічного плану беруть:

- аналіз перспектив розвитку організації, завданням якого є виявлення тенденцій і факторів, що впливають на розвиток відповідних тенденцій;
- аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завдання якого полягає у визначенні, наскільки конкурентоспроможна продукція організації на різних ринках і що організація може зробити для поліпшення результатів роботи в конкретних напрямках;
- вибір стратегії на основі аналізу перспектив розвитку підприємства в різних видах діяльності та визначення пріоритетів з конкретних видів діяльності з точки зору її ефективності й забезпечення ресурсами;
- аналіз напрямів диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних її видів і визначення результатів, що очікуються.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. В цих планах формуються основні завдання на встановлений період, наприклад, виробнича стратегія підприємства в цілому і кожного підрозділу (реконструкція та розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортименту); стратегія збуту; фінансова стратегія; кадрова політика; визначення обсягу та структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання з урахуванням внутріфірмової спеціалізації та кооперування виробництва. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для підприємства в цілому та її окремих підрозділів. Наприклад, програми маркетингу, планів з наукових досліджень, планів з виробництва, матеріально-технічного забезпечення. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це - детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному підрозділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

3. Організація як функція менеджменту

Термін *"організація"* вважається одним з найуживаніших. Він використовується в таких значеннях:

- як система, і зокрема, як система управління, що розглядається як єдиний організм;
- як стадія процесу управління, призначена для створення нової, або реорганізації чи ліквідації діючої системи;
- як господарюючий суб'єкт тощо.

У широкому розумінні, термін *"організація"* означає певний порядок, а *підвищення рівня організованості* - впорядкування. Досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, які виходять з того, що визначені:

- а) межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;
- б) змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;

в) встановленні допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожну з них;

г) спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.

Сучасні потужні підприємства – це національні та багатонаціональні компанії, які вкладають капітали в різні галузі і мають підприємства в багатьох країнах світу. У складі крупних підприємств є десятки наукових лабораторій, складна система матеріально-технічного постачання та збуту, яка охоплює багато агентів, підприємства технічного обслуговування тощо. Для ефективного функціонування таких підприємств необхідні, перш за все, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин підприємства в єдине ціле забезпечується *організаційною функцією менеджменту*.

Системний підхід у менеджменті розглядає організацію як множину взаємозв'язаних і певним чином упорядкованих компонентів, що забезпечує цілісність організації та її стосунки із зовнішнім середовищем.

Поняття "*організація*" охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності та визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;
- побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Організація як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, *попередньою умовою для створення структури*

підприємства є формування стратегії, а основна мета організаційної функції в менеджменті - забезпечити перехід від стратегії до структури.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності у досягненні наперед визначеної мети діяльності.

Є декілька аспектів організаційної функції:

1) взаємостосунки повноважень, які об'єднують вище керівництво з нижчими рівнями працюючих і забезпечують можливість розподілу та координації завдань;

2) створення системи управління, тобто створення об'єктів управління (керованих систем), суб'єктів управління (керуючих систем) і встановлення зв'язків між ними;

3) вдосконалення системи управління.

Практичним результатом виконання організаційної функції є:

- затвердження структури виробництва, структури органів управління, схеми взаємозв'язків між підрозділами;

- регламентація функцій, підфункцій, робіт і операцій, встановлення прав й обов'язків органів управління та службових осіб;

- затвердження положень, інструкцій;

- підбір, розстановка кадрів і формування штатів працівників у керуючій та керованій системах.

Тема 4. Мотивація в менеджменті

План лекції

1. Поняття мотивації та її роль в менеджменті.
2. Теорії мотивації.
3. Застосування факторів мотивації в сучасному менеджменті.

1. Поняття мотивації та її роль в менеджменті

Створення і впровадження науково обґрунтованої системи мотивації важлива умова активізації людського фактору. Привести у дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї. Одним із таких засобів впливу є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися до мети, керівник має не тільки спланувати і організовувати роботу, але й спонукати людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

Мотивація у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Мотивація – процес спонукання, стимулювання себе та інших до цілеспрямованої поведінки, або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Мотивація – готовність докласти максимальних зусиль для досягнення організаційних цілей і задоволення певних індивідуальних потреб.

З цих визначень можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує: 1) усвідомлення того, що спонукає робітника до праці; 2) розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

В процесі праці у людей цілеспрямовано формується заінтересоване відношення до неї та її результатів, оскільки мотивація посилює бажану поведінку людини, дає напрямок поведінки і ґрунтується на внутрішніх і зовнішніх факторах або на мотивах і стимулах.

Мотив – це усвідомлена причина, основа, підстава, яка спонукає до якоїсь дії чи вчинку. Мотив є суб'єктивним явищем, усвідомленням вчинків, які у

кінцевому підсумку перетворюються у постановку цілі, що спонукає людину до дії внаслідок трансформації зовнішнього фактора, що спонукає (стимулу), і його усвідомлення індивідом.

До мотивів відноситься комплекс спонукань, що діють з повною силою на протязі тривалого періоду часу, а також обов'язок, прагнення виконати доручене, надавати допомогу колезі тощо.

Мотиви можуть класифікуватися за різними ознаками. Так, у залежності від стимулюючої сфери, вони можуть бути поділені на мотиви *матеріального і морального* порядку.

У свою чергу, моральні можна поділити на:

- ідейно-політичні (стимули, що діють в усьому суспільстві);
- моральні стимули, що викликають певні відносини у даній групі людей (почуття колективізму, товарищескості, взаємодопомоги в процесі роботи та ін.).

Велику групу мотивів становлять спонукання, які стимулюються самим змістом трудового процесу: почуття задоволення від творчого напруження сил; естетичне задоволення від добре зробленої роботи тощо, тобто змістовні мотиви праці.

Стимул також розглядається як спонукання до дії. Але, на відміну від мотиву, спонукання стимулом викликається зовнішніми факторами, які поділяються на *матеріальні* (винагороди за працю) і *моральні стимули*: визнання заслуг індивіда, справедливе відношення до нього, створення у людини почуття особистої причетності до успіхів організації, творчі, психологічний вплив та ін.

Слід зазначити, що моральні стимули можуть викликати й негативні наслідки: кар'єризм, користолюбство і т. п. У той же час матеріальні стимули здатні породжувати високоморальні спонукання, бажання працювати більше, якісніше, надавати допомогу іншим.

Справа в тому, що у різних людей у різному співвідношенні знаходяться рухомі сили і регулятори поведінки: 1) інстинкт; 2) інтереси; 3) потреби. Спонукає ті чи інші дії людини прагнення до самозбереження, гордість, честолюбство, амбіція, допитливість, симпатії, потяг до влади, комфорту тощо.

Інстинкт являє собою першу, нижчу форму спонукання людини до дії.

Інтереси – це вибіркове відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреба, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини, колективу, суспільства.

Цілеспрямована поведінка людини спонукається великою сукупністю інтересів. Можна виділити такі інтереси: матеріально-житлові зручності, гастрономічні вироби, одяг тощо; інтереси до літератури, мистецтва; соціально-суспільні інтереси – до громадської, організаційної роботи і ін.

В інтересах знаходять найбільш узагальнений вираз актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. При поглибленні і ствердженні інтересів вони можуть стати стійкими потребами.

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Розрізняють потреби : первинні і вторинні. Первинні мають фізіологічний характер, яким забезпечують існування людини (потреби в їжі, сні тощо). Вторинні мають чітко виражений індивідуальний характер, набуваються з досвідом (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

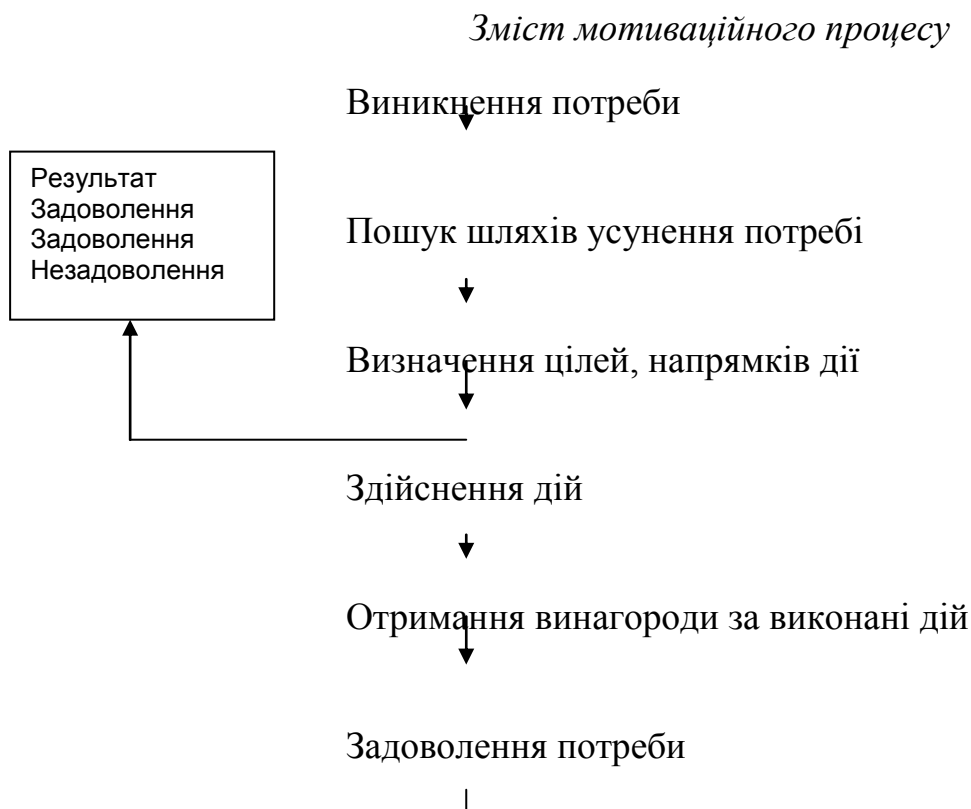
Потреби не можливо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна скласти уяву на основі поведінки конкретної людини. Потреби є мотивами до дій.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретні дії, спрямовані на задоволення цієї потреби. Такий процес і являє собою спонукання.

Отже, *спонукання* – це потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій. При цьому конкретні дії (поведінка) людини розглядаються як засіб задоволення потреби.

Коли людина досягає поставленої мети, її потреба може бути: 1) задоволена; 2) частково задоволена; 3) незадоволена. Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Отже, спрощену модель процесу мотивації можна представити у вигляді такої схеми:



Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому сутність мотивації зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Інструментом спонукання людей до ефективної діяльності є винагородження. В теорії управління під **винагородженням** розуміється широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє, яке дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє, яке робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

Нині мотивація відіграє вирішальну роль у забезпеченні високоефективної діяльності людини у будь-якій сфері. Так, дослідження американських економістів не виявили істотного зв'язку між здібністю вчених і їхніми досягненнями. Різницю між високотворчими вченими і вченими, що не

зарекомендували себе видатними успіхами, автори відносять, насамперед, на рахунок мотивації, а не особливої розумової обдарованості. Це твердження заслуговує на увагу тому, що в умовах науково-технічної революції діяльність багатьох працівників і, насамперед, менеджерів за багатьма характеристиками близька до праці вченого. Тому створення і впровадження науково обґрунтованої системи мотивації може розглядатися як важлива умова активізації людського фактора.

2. Теорії мотивації

В історії розвитку теорії мотивації можна виділити наступні етапи:

1) *етап простої мотивації (традиційний підхід)*. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "кнута і пряника": дії, які вважаються корисними, винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація, яку запропонував Ф.Тейлор: оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці.

2) *етап соціально-психологічної мотивації*. Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. З появою «теорії підсвідомого» З.Фрейда набула широкого розповсюдження теза про те, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводить себе раціонально.

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і розподіляються на дві категорії: *змістові та процесуальні*.

Змістові теорії мотивації

Змістові теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістові теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації.

Найвідомішими змістовими теоріями мотивації є такі:

- теорія ієрархії потреб Абрахама Маслоу;
- теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.

В основу **теорії ієрархії потреб Абрахама Маслоу** покладено:

- тезу про те, що поведінка людини звичайно спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;
- передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини;
- припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Теорією ERG Клейтона Альдерфера так само як і теорією А.Маслоу стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру.

- *потреби в існуванні (existence)* - потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо;
- *потреби в спілкуванні (relatedness)* - потреби в дружніх соціальних і міжособових відносинах;
- *потреби в зростанні (growth)* - потреби в самореалізації, самовдосконаленні;

В **теорії потреб Девіда МакКлеланда** запропоновано три інші види потреб, зокрема:

- потреби в *успіху (досягненнях)*, тобто потреби в перевершеності, в перевищенні встановлених стандартів діяльності;
- потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, “мати вагу”;
- потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

4. **Двофакторна теорія** була розроблена Фредеріком Герцбергом на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах. Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити:

- фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву "*дійсних (істинних) мотиваторів*";

- фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив. Такі фактори називаються "*гігієнічними*"

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії мотивації не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють:

- сприйняття робітником даної конкретної ситуації;
- очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією;
- оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

З поміж багатьох процесуальних теорій мотивації найбільш відомими є такі:

- теорія очікувань В.Врума;
- теорія справедливості С.Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

В основу "**теорії очікувань В.Врума**" покладено просту істину: щоб людина була мотивована до певної діяльності, її досягнення в цій діяльності необхідно винагороджувати. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів.

“Теорією справедливості” Стейсі Адамса передбачається, що люди суб'єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи до зусиль, пов'язаних з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші робітники. За результатами порівняння формується відчуття або справедливості, або несправедливості.

Модель Портера-Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди.

3. Застосування факторів мотивації в сучасному менеджменті

Ефективно управляти можна лише за таких умов, коли є чіткі уявлення про потреби, мотиви діяльності виконавця, про його позицію, ціннісну орієнтацію тощо. Але слід мати на увазі, що людина не завжди усвідомлює свої спонукання (цілі, потреби, ідеали, направленість своєї особистості і т. п.), не завжди добре знає себе і не в змозі давати собі точну самооцінку. Тому сократівська вимога: "Пізнай самого себе" і понині залишається актуальною.

Мотивація виникає із незадоволених потреб і дій, що дають їй поштовхи, якщо вони успішні і задовольняють ці потреби. Деякі потреби, такі як їжа, задовольняються лише на деякий час. Інші потреби, такі як потреба в дружбі, можуть задовольнятися на тривалий час, але можуть залишитися незадоволеними інші потреби. Тому завжди важливо з'ясовувати, які специфічні потреби дають поштовх виникненню мотивації у даної людини в даний час.

У суспільстві повинні цілеспрямовано формуватись і виховуватись потреби, розширюватися діапазони інтересів людини. Спостереження переконливо показують, що важче всього здійснювати управління індивідами з обмеженим колом інтересів, цілей й життєвих ідеалів. Задоволення виникаючих потреб здійснюється у процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Діючим фактором мотивації насамперед виступає система *стимулювання праці*, яке передбачає цілеспрямоване застосування по відношенню до людини стимулів з метою впливу на її активність.

Мета стимулювання не взагалі спонукати до роботи, а спонукати робити краще, ніж це передбачено завданням.

При здійсненні стимулювання вкрай важливим, наскільки витримуються принципи соціальної справедливості і еквівалентності винагород трудовому вкладу, а також обов'язковість компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість. Індивідуальні заходи матеріального і морального стимулювання до високопродуктивної праці – це: встановлення рівня грошової винагороди, тарифних ставок, доплат, премій, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання за рахунок підприємства та ін.

В теорії мотивації виділяють *методи мотивації* – способи управління впливом на персонал для досягнення цілей організацій шляхом активізації його дій.

Найбільш поширеною є класифікація методів мотивації в залежності від стимулів, що використовуються. Це - *економічні та неекономічні методи*. Головну роль в умовах ринкової економіки відіграють економічні методи мотивації або різноманітні системи ефективних матеріальних заохочень. Безпосередня залежність матеріального благополуччя людини від результатів її праці являє собою основу існування такої системи.

Серед економічних методів основне місце займає заробітна плата, яка виконує ряд важливих функцій: стимулювання праці, відтворювальну та соціальну. Не менш важливим методом мотивації праці є преміювання, надання пільг та привілеїв працівникам. Преміювання є додатковою формою винагороди, що виплачується працівникам у випадку досягнення підприємством або конкретним підрозділом певних результатів та враховує індивідуальний внесок працівника в кінцевий результат.

Матеріальні пільги та привілеї працівникам – це елементи винагороди, які мають цінність для працюючих, піддаються кількісному вираженню та можуть бути представлені як в матеріальній, так і нематеріальній формах. До їх числа належать: пенсійні схеми, фінансове стимулювання та допомога (в разі хвороби, піклування про дітей, сприяння оздоровленню та відпочинку, забезпечення належного рівня життя працівників).

Крім економічних методів, необхідно розглядати організаційні, правові та психологічні. Психологічні методи є найскладнішими за змістом, оскільки базуються на глибокому вивченні законів поведінки людини, заснованих на структурі її особистості.

До неекономічних методів мотивації відносяться організаційні та морально-психологічні. Організаційні методи передбачають залучення працюючих до участі у справах організації. Важливу роль відіграє мотивація перспективою отримати нові знання та навички, що дозволяє працівникам відчувати власну незалежність, самостійність, надає їм впевненості в майбутньому та дозволяє збагатити зміст праці.

Тема 5. Контроль у системі менеджменту

План лекції

1. Сутність, принципи та види контролю в менеджменті.
2. Процес контролю та його етапи.
3. Організація системи контролю та управління нею.

1. Сутність, принципи та види контролю в менеджменті

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

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль також визначають як механізм перевірки дотримання та виконання нормативно встановлених завдань, планів та рішень. Зазначимо, що контроль завжди має функціональне призначення і виникає на певній стадії управлінського процесу.

Контроль є підсумковим етапом управлінської праці, що дозволяє зіставити досягнуті результати із запланованими.

Основна *мета контролю* полягає у забезпеченні виконання управлінських рішень, успішному здійсненні завдань, а також у попередженні можливих помилок.

Контроль відіграє роль зв'язуючої ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватись від конкретної сфери контролю, то суть його полягає в замірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов'язаних з реалізацією планів та програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

Здійснюється контроль з метою досягнення узгодженості і синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності.

Суб'єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарат підприємств та об'єднань.

Об'єктами контролю є: місії, цілі і стратегії, процеси, функції і завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю вимагає дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, критична їх оцінка, розробка заходів впливу на керований об'єкт у потрібному напрямі.

Контроль є необхідним в силу тих обставин, що на керований об'єкт завжди діють збурювальні фактори (наприклад, в сільському господарстві – несприятливі погодні умови, несвоєчасне постачання комплектуючих агрегатів, запасних частин, зміна кон'юнктури ринку та ін.). При таких обставинах виникає потреба мати оцінну інформацію, щоб адекватним чином відреагувати на нову ситуацію. Контроль проводиться за дотриманням законності при здійсненні господарських операцій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Вимоги до контролю закладені у *принципах* його здійснення, таких як:

- постійність і оперативність;
- поєднання перевірки зверху і контролю знизу;
- об'єктивність;
- масовість;
- гласність;
- дієвість;
- плановість;
- економічність і науковість.

Принцип постійності і оперативності означає, що контроль, як правило, повинен здійснюватися постійно з певними інтервалами часу і обов'язково своєчасно або з деяким випередженням.

Принцип поєднання перевірки зверху і контролю знизу полягає у широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різних об'єднань громадян, поряд із проведенням контролю службовими особами і організаціями вищого рівня.

Принцип об'єктивності вимагає, щоб висновки контролерів були аргументованими, будувались на достовірних фактах, встановлених за допомогою доказів і свідчень.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи та всіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок.

Дієвість означає, що за результатами перевірок повинні вживатись заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.

Плановість контролю необхідна, щоб уникнути як зайвого контролю і залучення великого числа спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності або працівники.

На практиці використовується різні види контролю:

- державний позавідомчий контроль,
- державний відомчий контроль,
- незалежний фінансовий контроль (аудит),
- внутрішньогосподарський контроль.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на усі галузі підприємництва незалежно від їх відомчої підпорядкованості: Міністерством фінансів, Державною податковою адміністрацією, Міністерством статистики та ін.

За умов переходу до ринкового механізму господарювання особливо зростає роль контролю з боку органів Податкової адміністрації, які:

- забезпечують контроль подання платниками бухгалтерських звітів, балансів, податкових декларацій, розрахунків та інших документів;
- перевіряють законність валютних операцій і дотримання встановленого порядку розрахунків із споживачами;
- забезпечують застосування та своєчасність стягнення сум фінансових санкцій;
- проводять всебічні перевірки фактів приховування і залишення сум податків і платежів;
- передають правоохоронним органам матеріали про факти порушень, за які передбачено кримінальну відповідальність та ін.

Державний відомчий контроль поширюється лише на конкретні галузі діяльності і виконується спеціальними підрозділами міністерств і відомств.

Незалежний фінансовий контроль (аудит) здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку і звітності чинному законодавству, яке регулює економічно-правові відносини і діяльність господарюючих суб'єктів.

Відповідно до Закону України "Про аудиторську діяльність" (1993 р.), аудиторська діяльність в країні помітно розширилась і набула форми аудиторських перевірок (аудиту) і пов'язаних з ними експертиз, консультацій з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності фізичних і юридичних осіб.

Внутрішньогосподарський контроль здійснюється керівниками та спеціалістами, а також виборними органами управління та контролю. Проводиться з метою підтримання організаційної стійкості господарюючих суб'єктів, виявлення відхилень від встановлених планів і програм діяльності та вжиття певних коригуючих дій, усунення недоліків в роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.

Керівники здійснюють контролюючу функцію шляхом особистого контролю на місцях виробництва, заслуховування доповідей безпосередніх підлеглих та інших працівників, ознайомлення з документованою інформацією.

В залежності від змісту і сфери здійснення можна виділити економічний, соціальний, екологічний, технологічний контроль.

Форми економічного контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості і способами його проведення: попередній, поточний, наступний, безпосередній, самоконтроль.

Попередній контроль здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії виконання складеного кошторису і проведення певних робіт) для запобігання незаконного або економічно недоцільного використання коштів, а також інших дій, що наносять шкоду підприємству.

Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і виконання господарських операцій. Матеріали цього контролю використовуються для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців.

Наступний контроль проводиться після здійснення витрат і надходження доходів на основі матеріалів обліку та звітності. В його завдання входить перевіряти правильність, законність і доцільність здійснених витрат, повноту і своєчасність надходження передбачених кошторисом коштів.

За джерелом використання інформації контроль поділяють на документальний і візуальний. До документального контролю відносяться різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність і ін.

Візуальний або натуральний контроль здійснюються шляхом безпосереднього огляду об'єктів у натурі неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

Різноманітні види і форми контролю можуть мати суцільний або вибіркового характер. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

2. Процес контролю та його етапи

Процес контролю – це діяльність об'єднаних у визначену структуру об'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, аудиторів, організацій державного регулювання), спрямована на гарантію досягнення поставлених цілей управління.

В межах процесу контролю можна виділити *три основні етапи*:

- 1) вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації;
- 2) порівняння результатів реального виконання із заздалегідь встановленими стандартами;
- 3) реакція на порівняння (коригуючі дії або зміна стандартів).

Розглянемо докладніше основні етапи процесу контролю.

1. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації.

При реалізації процесів вимірювання реального виконання виникає два ключових запитання: як вимірювати? і що вимірювати?

Менеджери, як правило, використовують чотири основних методи вимірювання:

- особисті спостереження;
- статистичні звіти;
- усні звіти підлеглих;
- письмові звіти підлеглих.

2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами.

На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. При цьому принципово важливим є визначення прийнятного (допустимого) рівня відхилень. Відхилення реального виконання, що перевищують допустимий рівень, і стають об'єктом діяльності менеджера. Таким чином, на етапі порівняння менеджер має приділяти особливу увагу розмірам і направленості відхилень.

3. Реакція на порівняння.

Заключний третій етап процесу контролю – це реакція менеджера на результати порівняння. При цьому менеджер може обрати один з трьох варіантів дій:

- нічого не робити;
- коригувати діяльність підлеглих;
- коригувати стандарти діяльності.

3. Організація системи контролю та управління нею

В організаціях виникає необхідність створення інформаційно-управлінської системи контролю, тобто формальної системи для підготовки інформації керівництву, потрібної для прийняття рішень. Така система повинна видавати інформацію про минуле, теперішнє і майбутнє. Вона базується на використанні комп'ютерної техніки та орієнтована на користувача.

Система контролю – це сукупність суб'єкта та засобів контролю, взаємодіючих як єдине ціле в процесі встановлення бажаних результатів виконання, вимірювання стану об'єкта контролю, аналізу та оцінки даних вимірювання, вироблення заходів коригуючого впливу.

Та обставина, що до системи контролю зараховують об'єкт, свідчить про її унікальність, неповторність для кожного конкретного об'єкта контролю.

У кожній системі контролю використовуються лінійні, функціональні та операційні типи контролю, а також загальні види контролю.

До поняття «засоби контролю» доцільно включати не тільки технічні засоби, але й форми та методи контролю, які розробляються для кожної конкретної системи.

Мета, завдання та характеристики системи контролю є основними та вихідними показниками, на основі яких розробляються вимоги до системи на стадії її проектування. Незалежно від ступеня складності система контролю завжди передбачає наявність хоча б чотирьох основних елементів, які реалізують її мету – підтримування бажаного стану об'єкта контролю та управління. До таких елементів належать: *детектор, селектор, диспетчер та інформатор*.

Детектор фіксує значення характеристик об'єкта контролю і показує, що з ними відбувається.

Селектор отримує зафіксовану інформацію та обробляє її – порівнює фактичний стан із заздалегідь визначеними нормами функціонування чи очікуваннями і оцінкою того, що відбувається. Селектор відбирає лише ту інформацію, яка необхідна для цілей управління, і на цій основі оцінює значущість того, що відбулося. Відібрана інформація надходить до суб'єкта контролю або диспетчера.

Диспетчер, якщо це необхідно, надсилає управлінські сигнали у всі складові частини системи контролю.

Передача інформації між детектором, селектором, диспетчером і об'єктом контролю здійснюється **інформатором**.

Під системою контролю виробничих процесів в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво, реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності, якими характеризуються різні системи контролю виробничих процесів, усі вони мають спільні риси.

Вивчення досвіду показало, що процес забезпечення ефективності системи контролю виробничих процесів на підприємствах повинен складатися з чотирьох етапів, а саме:

- встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;

- створення умов для досягнення відповідного рівня якості (розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю);
- ліквідації виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів створюється на підприємствах з метою здійснення єдиних, об'єктивних і ефективних методів підвищення ефективності виробництва. Ця система бере участь в управлінні виробництвом і тому належить до апарату управління.

Система контролю виробничих процесів повинна бути самостійним структурним підрозділом підприємства і очолюватися заступником директора з якості. Функціями системи є аналіз конструктивних, технологічних, виробничих та експлуатаційних дефектів, виявлення помилок у кресленнях, схемах, технічних умовах, технологічних картах й іншій технічній документації, контроль якості матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, які надходять на підприємство, перевірка їх відповідності вимогам документації, нагляд за надходженням на виробництво тільки потрібних матеріалів і деталей, які пройшли контроль і випробування, контроль якості інструментів і обладнання власного виробництва, які надходять в експлуатацію, а також інспектування стану обладнання та інструментів, які перебувають в експлуатації.

Застосування системи контролю виробничих процесів дає змогу здійснювати надійний контроль за дотриманням технологічного поділу праці на робочих місцях, проводити приймання і випробування готової продукції та перевірку правильності оформлення документів на виготовлення і здачу продукції на склад або замовникові, контролювати комплектність і якість упаковки готових виробів, які відвантажуються замовникові, перевіряти стан засобів контролю, вимірювальної техніки, яка діє або надходить в експлуатацію, виявляти, аналізувати і організовувати облік браку, вивчення рекламаций і разом з іншими підрозділами підприємства розробляти заходи щодо усунення браку і поліпшення якості виробів.

Через систему контролю виробничих процесів до підрозділів надходять пропозиції щодо впровадження прогресивних засобів контролю, доцільного розміщення контрольних операцій, виконавців контролю з метою підвищення його ефективності і зниження трудомісткості. Ця система забезпечує інтереси підприємства на ринку, попереджає збитки, пов'язані з виправленнями і переробками, прихованим браком, усуненням дефектів у виробах.

Тема 6. Розробка та прийняття управлінських рішень

План лекції

1. Природа рішень у сфері менеджменту та їх класифікація.
2. Процес прийняття управлінських рішень.
3. Організація виконання управлінських рішень.

1. Природа рішень у сфері менеджменту та їх класифікація

Управління завжди здійснюється з метою досягнення довгострокових стратегічних цілей або цілей, розрахованих на короткий період часу. Реалізація цілей будь-якого організаційного формування забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень, від якості яких значною мірою залежить ефективність використання землі, праці і капіталу. Своєчасно прийняте науково обгрунтоване рішення стимулює виробництво. Рішення слабке, прийняте передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Рішення – це творчий процес вироблення однієї або декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Тобто *рішення у сфері менеджменту являє собою процес, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в даній фактичній чи запроектованій ситуації*. Таке рішення в широкому значенні розглядається як акт реалізації влади: з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

Потреба у прийнятті рішення виникає у зв'язку з обставинами зовнішніми (наказ вищої організації, регулювання взаємовідносин з кооперованими підприємствами та організаціями) і внутрішніми (відхилення від заданих

параметрів виробництва, виникнення вузьких місць, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, заохочення працівників і т. ін.).

Рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої цілі.

До управлінського рішення пред'являється ряд вимог, до числа яких можна віднести: всебічну обґрунтованість рішення; своєчасність; необхідну повноту змісту; повноваження; погодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на базі максимально повної і достовірної інформації. Потрібен ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково-технічних можливостей, цільових функцій розвитку, економічних і соціальних перспектив підприємства, регіону, галузі, національної і світової економіки. Всебічна обґрунтованість рішень вимагає пошуку нових форм і шляхів обробки науково-технічної і соціально-економічної інформації, тобто формування передового професійного мислення, розвитку його аналітико-синтетичних функцій.

Своєчасність управлінського рішення означає, що прийняте рішення не повинне ні відставати, ні випереджати потреби і задачі соціально-економічної системи. Передчасно прийняте рішення не знаходить підготовленого ґрунту для його реалізації і розвитку і може дати імпульси для розвитку негативних тенденцій. Спізнілі рішення не менш шкідливі для суспільства. Вони не сприяють рішенню вже «перезрілих» задач і ще більш збільшують і без того хворобливі процеси.

Необхідна повнота змісту рішень означає, що рішення повинне охоплювати весь керований об'єкт, усі сфери його діяльності, усі напрямки розвитку. У найбільш загальній формі управлінське рішення повинне охоплювати:

- мету (сукупність цілей) функціонування і розвитку системи;
- кошти і ресурси, які використовуються для досягнення цих цілей;
- основні шляхи і способи досягнення цілей;

- терміни досягнення цілей;
- порядок взаємодії між підрозділами і виконавцями;
- організацію виконання робіт на всіх етапах реалізації рішення.

Важливою вимогою управлінського рішення є *повноваження* (владність) рішення – суворе дотримання суб'єктом керування тих прав і повноважень, що йому надані вищим рівнем керування, що дає змогу говорити про компетентність керівника. Збалансованість прав і відповідальності кожного органа, кожної ланки і кожного рівня керування – постійна проблема, зв'язана з неминучим виникненням нових задач розвитку і відставанням від них системи регламентації і регулювання.

Погодженість із прийнятими раніше рішеннями означає також необхідність дотримання чіткого причинно-наслідкового зв'язку суспільного розвитку. Вона необхідна для дотримання традицій поваги до закону, постановам, розпорядженням. На рівні окремої фірми вона необхідна для здійснення послідовної науково-технічної, ринкової і соціальної політики.

Класифікація управлінських рішень

Класифікацію рішень слід розглядати як складний логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявляти загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками:

- за функціональним призначенням: планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні;
- за характером дій: директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі;
- за часом дії: стратегічні, тактичні, оперативні;
- за напрямом впливу: внутрішні, зовнішні;
- за способом прийняття: індивідуальні, колективні;

- за характером і змістом: творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично;
- за ступенем повноти інформації: прийняті в умовах визначеності, невизначеності і ризику;
- за ступенем ефективності: оптимальні, раціональні;
- за методами підготовки: креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань – залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

2. Процес прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення вимагає високого рівня професіоналізму і наявності визначених соціально-психологічних методів, якими керується особистість. Прийняття правильного рішення – проблема дуже складна, оскільки не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема через невпевненість в аналогічності ситуацій). Не завжди вдається точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має місце великий розрив між процесами прийняття рішення і можливістю проаналізувати їх результативність.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення передбачає такі етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення.

1. *Етап підготовки* передбачає проведення економічного аналізу ситуації на мікро і макрорівні; охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили.

2. *Етап прийняття* охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення. У межах існуючих ресурсних чи інституційних обмежень з розроблених рішень вибирають те, що відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми.

Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від наявних ресурсів, часу, інформації, необхідної для обґрунтування рішення тощо.

Важливим елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінювання дій на різних його етапах. Так, на етапі діагностики проблеми - це оцінювання меж, масштабів та рівня поширення проблеми; на етапі обґрунтування - оцінювання різних варіантів, запропонованих для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення - оцінювання очікуваних наслідків від його реалізації. Це оцінювання здійснюється за певними критеріями.

На етапі підготовки критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, відхилення від якої свідчить про наявність проблеми. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та завдання своєї діяльності. За їх відсутності появу проблеми відчують суто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розроблення варіантів розв'язання проблеми застосовують різні критерії, які дають змогу вибрати ті, що є найбільш доцільними. Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації.

З метою прискорення процесу прийняття рішень і підвищення їх якості доцільно дотримуватись таких рекомендацій:

- формулювання проблем, розроблення і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;
- вибір і ухвалення рішення повинні врахувати інтереси і можливості тих ланок управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Щодо найскладніших і найважливіших рішень рекомендується розробляти спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

- на якому рівні слід приймати рішення;
- хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;

- з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;
- хто контролює і відповідає за виконання рішення;
- хто наділений правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;
- яка форма звітності про виконання рішень;
- хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

3. *Етап реалізації* - розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення.

Реалізація управлінських рішень – важлива ланка технології управління. Поки рішення не втілене у життя – це не рішення, а лише наміри. Потрібна велика організаторська робота, щоб досягти його реалізації. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення (поліпшувати його або погіршувати), і здебільшого це викликає додаткові «шуми» в системі, які потрібно долати. Тому в технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень.

3. Організація виконання управлінських рішень

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання.

Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

- якщо виконання доручення потребує знань з різних галузей і кваліфікації, виконавцеві слід давати таке завдання, яке б спонукало його до підвищення рівня кваліфікації і розвитку здібностей;

- обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки і надмірне, і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

- чітке визначення кола обов'язків працівника унеможливить відмову від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;

- розроблені показники і стандарти на виконання робіт повинні точно відображати ступінь досягнення цілі, а також якість здійснюваних операцій;

- підлеглим доцільно надавати всю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, а й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, сприяти ініціативності. Для цього рекомендують використовувати всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував завдання швидше за власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Важлива роль у процесі реалізації управлінських рішень належить контролю, який забезпечується налагодженням зворотного зв'язку. Це особливо важливо для реалізації рішення, що здійснюється у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, за необхідності вносити зміни в перебіг їх виконання

Тема 7. Влада та лідерство в менеджменті

План лекції

1. Сутність влади та її типи.
2. Теорії лідерства.
3. Формування ефективного стилю керівництва.

1. Сутність влади та її типи

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

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

За словами Дж. Пітера Лоуренса: "Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на верхівці адміністративної піраміди. Але перебуванням нагорі визначає лише видимість керування, а не його сутність".

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості – здатність підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатність до ефективного лідерства.

Для розуміння сутності лідерства важливо спочатку усвідомити сутність таких категорій:

- повноваження;
- вплив;
- влада.

Повноваження являють собою формально санкціоноване **право** впливати на поведінку підлеглих.

Вплив - поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. З точки зору управління важливим є не вплив узагалі, а такий вплив, який забезпечує досягнення цілей організації.

Можливість впливати на поведінку інших людей і називається **владою**.

Чим відрізняються категорії «повноваження» і «влада»? **Влада лише частково визначається повноваженнями.** З набуттям формальних повноважень керівник отримує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масштаб влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього.

Повноваження дають керівникові владу над підлеглими. Зокрема, підлеглі залежать від керівника у таких питаннях як:

- підвищення заробітної плати;
- просування по службі;
- робочі завдання тощо.

Проте і підлеглі мають владу над керівником. Він залежить від них у питаннях:

- отримання необхідної для прийняття рішень інформації;
- встановлення неформальних контактів із працівниками інших підрозділів;
- здійснення впливів, які підлеглі можуть чинити на своїх колег тощо.

Отже, використання керівником своєї влади у повному обсязі може примусити підлеглих продемонструвати свою владу. Це, безперечно, буде впливати на рівень досягнення цілей організації. Тому розумний керівник намагається підтримувати так званий «баланс влади».

Основні форми влади

<u>Влада, яка базується на примушенні</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість покарати так, що завадить вдоволенню життєвих потреб виконавця
<u>Влада, яка базується на винагороді</u> – виконавець вірить, що керівник має можливість задовольнити його життєві потреби
<u>Експертна влада</u> – виконавець вірить, що керівник володіє спеціальними знаннями, які дозволяють задовольнити потреби виконавця
<u>Еталонна влада (влада прикладу)</u> – характеристики або властивості керівника настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути схожим на нього
<u>Традиційна влада</u> – виконавець вірить, що керівник має право віддавати накази і його обов’язок – виконувати їх

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, щоб мати можливість впливати на них.

Основними засобами такого впливу є переконання та залучення до участі.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Переконання ґрунтується на владі прикладу та владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що робить і чому. При цьому керівник розуміє,

що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тим, що виконавець усвідомлює, що зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є: повільність впливу; невизначеність результатів; одноразова дія.

Залучення до участі. Вплив через участь: менеджер залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль, щоб нав'язати підлеглому свою думку або волю. Він лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб більш високого рівня (владі, компетентності, самоповаги).

Повноваження, вплив і влада є інструментами управління. Як такі їх можна застосовувати по-різному. Звичайно, різними будуть і результати. Отже, результат управлінської праці залежить від способу реалізації менеджером наданих йому повноважень для досягнення цілей організації. Саме для характеристики таких способів і використовується поняття «лідерство».

2. Теорії лідерства

Особлива увага в менеджменті приділяється проблемі лідерства та ефективного його використання. Теорії лідерства прагнуть з'ясувати, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними та чому. Дослідники цієї проблеми справедливо підкреслюють, що для успішного виконання своїх функцій керівник-менеджер має бути і лідером. Основою керівництва є лідерство, влада і вплив.

Лідерство – здатність за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб і груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Лідерство – це **здатність** чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження. Слово лідер означає: той, хто веде за собою, очолює. Лідер здійснює важливу функцію управління – показує шлях руху вперед, веде за собою виконавців. Сьогодні у світі склалася така ситуація, що без визнаних лідерів неможливо вижити ні підприємницькій, ні іншій організації. Лідерство є тим видом діяльності, який поряд із керівництвом та прийняттям рішень властивий всій системі управління. Якщо ефективний керівник однозначно позитивно впливає на ефективність управління, то ефективні лідери не завжди є одночасно й ефективними керівниками. Про ефективність лідера можна судити з того, якою мірою він впливає на персонал організації. Інколи ефективне лідерство (неформальний лідер) може бути перепорою досягненню мети організації.

Між керівництвом та лідерством є певні відмінності. Так, якщо керівництво – це розумовий та фізичний процес, який веде до того, що підлеглі виконують рішення керівників і вирішують визначені завдання, то лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи, при цьому не обов'язково посідаючи формальну посаду. Посада керівника — це результат свідомої дії формальної організації. Лідерами стають не з волі організації, і дії лідерів не обмежуються рамками повноважень та структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого зв'язку з його посадою в існуючій управлінській ієрархії. Тому проблема поєднання функцій лідера і менеджера в одній особі все більш привертає увагу теоретиків.

Теорія лідерства прагне з'ясувати й передбачити, які характеристики лідерства виявляються найбільш ефективними і чому з позиції спрямування зусиль персоналу на досягнення мети організації в конкретних умовах.

Згідно з **теорією особистих якостей лідерства** (теорією великих людей), кращі керівники – це ті, котрі мають певний набір властивих усім людям особистих якостей. Наприклад: знання, інтелект, чесність, здоровий глузд, ініціативність тощо. Знаючи про необхідність цих рис, люди можуть навчатися виховувати їх у собі й ставати хорошими керівниками. Для успішного здійснення

лідерства потрібно, щоб особисті риси керівника співвідносилися з особистими рисами, діяльністю, метою і завданнями його підлеглих.

Визначення *лідерства з позиції поведінки керівника* ґрунтується на тому, що його ефективність визначається не особистими рисами керівника, а манерою поведінки з підлеглими. Цей підхід розвинуто в теорії стилів керівництва.

У практиці управлінської діяльності виявляється, що на ефективність керівництва, окрім особистих рис і поведінки керівника, вирішальний вплив можуть справити інші фактори. Тому сучасна теорія лідерства надає перевагу ситуаційному підходу. Різні ситуації вимагають різних способів впливу на персонал, тобто керівник-лідер мусить уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі: мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми; мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю; мистецтво розв'язувати конфлікти; мистецтво обробляти інформацію - здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати; мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення; мистецтво розподіляти ресурси в організації; хист підприємця - здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації; мистецтво.

3. Формування ефективного стилю керівництва

Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними якостями. Всю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до певних типів, користуючись такою класифікаційною ознакою, як відносини керівника з підлеглими. З цих позицій розрізняють три стилі керівництва: авторитарний (авторитарний), демократичний, ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва в гіпертрофованих формах, надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу догматичний, прагне підпорядкувати весь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Дотримується думки, що адміністративні стягнення - найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Нікому не дозволяє «сісти собі на шию», однак вимагає від підлеглих все, що вважає за потрібне, незважаючи на те, що його вимоги нерідко виходять за межі власне службових відносин і призводять до порушення трудового законодавства.

Демократичний тип керівника, на відміну від автократа, прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації і функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їх зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них. Керівник демократичного типу особисто займається тільки найбільш складними і важливими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитися з ними і прислуховується до думки колег, не підкреслює свої переваги і розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ні за помилки виконавців. Керівник демократичного типу вважає своїм обов'язком постійно й ґрунтовно, з повною відвертістю інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу. При такій системі спілкування легше мобілізувати підлеглих на реалізацію поставлених перед ними завдань, виховувати в них почуття справжніх господарів.

Ліберальний тип керівника відрізняється відсутністю розмаху в діяльності, безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення та їх наслідки. Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в

основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Такий керівник несподіваний у діях, легко зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами і миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Недостатньо вимогливий до підлеглих, і не бажаючи псувати з ними відносини, часто уникає рішучих заходів. У намаганні набути чи зміцнити авторитет здатний надавати підлеглим різного роду пільги, виплачувати безпідставні премії, схильний зволікати та перестраховуватися, рідко користується правом казати «ні», легко роздає нездійсненні обіцянки. Не може захищати власну думку та позицію у складних ситуаціях. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, слабо контролює та регулює діяльність підлеглих.

Кожен із перелічених вище стилів має свої переваги та недоліки, знання яких допоможе вирішити, коли і який стиль найзручніше використати. Менеджер може у конкретній ситуації використовувати різні стилі залежно від рівня професійної підготовки працівників.

З'ясування змісту керівної діяльності в підприємницькій організації передбачає дослідження основ керівництва, зокрема лідерства, впливу та влади.

Керівник, який прагне працювати ефективніше, не може дозволити собі застосування лише одного стилю керівництва протягом усієї кар'єри. Якщо вже визначати кращий стиль, то цей стиль - **адаптивний**, орієнтований на реальність.

Соціологічні дослідження показали, що передумовою ефективної діяльності керівників підприємств є формування у кожного з них необхідних професійно-ділових, організаторських і особистих якостей. Встановлено, що різні якості керівників займають неоднакові рангові місця. На перше місце підлеглі ставлять ввічливість, а далі — справедливість, працьовитість, чесність, принциповість.

Важливою характеристикою є діловитість лідера, яка проявляється у плановості, чіткій регламентації діяльності, високій організованості, підприємливості, конкретності, оперативності в роботі, продуманим розпорядженням і гнучкості у розв'язанні поточних питань, умінні правильно

маневрувати виробничими ресурсами і швидко перебудовуватися, якщо цього вимагають інтереси справи.

Діловитість означає деяку практичність, уміння одержувати максимум користі для загальної справи при наявних ресурсах, здатність твердо оцінювати виробничу ситуацію і прогнозувати результати намічених дій. Діловий лідер ставить завдання для підлеглих з чіткими цілями, вміло підбирає виконавців чітко розмежовує їх обов'язки, права і відповідальність, здійснює систематичний контроль, ефективно стимулює за хорошу роботу.

Рисою ділового стилю лідерства є професійне здійснення розпорядчої діяльності, наукова обґрунтованість рішень, що ґрунтується на високому рівні знань і розвинутому інтелекті керівника, Високий демократизм управлінського процесу за ринкової економіки не може супроводжуватися створенням багато чисельних рад, комісій та засідательською метушнею, що нерідко веде до бюрократизму в роботі і втрати відповідальності посадових осіб за доручену ділянку.

Ефективність лідерства залежить і від поведінки лідера. Оскільки певні риси характеру важко змінювати, то мабуть легше знайти ефективну поведінку, навички, засвоїти певні правила, перевірені багаторічною практикою.

Лідер повинен постійно розвивати уміння управляти своїми психічними та біофізіологічними механізмами, властивостями емоційно-вольової сфери, можливостями пам'яті та іншими властивостями організму. У цьому зв'язку заслуговують на увагу такі методи, як аутотренінг, медитація, уроки релаксації, оволодіння вмінням знімати емоційне, психічне, інтелектуальне, біологічне та інші види навантажень, при необхідності включати компенсаторно-адаптаційний механізм особистості. Зарубіжні дослідники стверджують, що навіть в інженерній, чисто технічній сфері діяльності часто тільки 15% успіху залежить від технічних знань керівника, а 85% — від особистих якостей, його поведінки.

Ефективному стилю лідерства притаманний високий рівень особистої культури керівника (лідера), знання норм міжособистого спілкування та дотримання правил службової етики. В управлінській діяльності велику чудодійну силу має особиста привабливість лідера, складовими якої є: 1) високі

моральні якості і характеристики; 2) психологічні знання та вміння: комунікабельність і емпатичність, правильний підхід до мікрогруп в колективі, інтуїтивне відчуття наростання конфлікту; 3) техніка самопрезентації – вміння показати себе. Крім природного дару, треба мати спеціальні знання, оволодіти певними навичками самопрезентації, тобто технікою особистої чарівності.

Успішне лідерство вимагає добре знання підлеглих, усього колективу працюючих, що дозволяє вибирати саме ті методи впливу на працівників, які відповідають їхній психологічній структурі, ціннісним орієнтаціям, потребам та інтересам.

Тема. 8. Комунікації в менеджменті

План лекції

1. Поняття і роль комунікації та її види.
2. Процес комунікації в менеджменті.
3. Управління комунікаційними процесами

1. Поняття і роль комунікації в менеджменті

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

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

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників організації.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядають як сполучний процес у менеджменті. Згідно досліджень, керівники від 50 до 90 % свого робочого часу витрачають на комунікації. Тому ефективно працюючий керівник це той, хто ефективний в комунікаціях.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- 1) наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
- 2) наявність повідомлення, тобто закованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
- 3) наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
- 4) наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке

повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

Люди постійно обмінюються інформацією незалежно від того, чи знаходяться вони в організації, чи ні. Тому в загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії поміж людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома або більше особами застосовують термін **«міжособові комунікації»**.

Усередині організації її співробітники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Все це зрештою вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації в межах організації використовують поняття «організаційні комунікації».

Виділяють такі основні види міжособових комунікацій: 1) усна комунікація; 2) письмова комунікація; 3) невербальна комунікація.

Усна комунікація – найпоширеніший метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться:

- промови;
- групові дискусії;
- розмови по телефону;
- розповсюдження чуток тощо.

Перевагами усної комунікації є:

- швидкість обміну інформацією;
- гарний зворотний зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);
- простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести:

- використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів;
- можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі;
- велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;
- викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій особі.

Письмова комунікація також широко використовується на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази, розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу і такою, що може зберігатися;
- письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;
- письмова інформація піддається перевірці;
- письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.

Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальна комунікація – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

Класифікація невербальних засобів комунікації

<i>Основні системи невербальних засобів комунікації</i>	<i>Елементи системи</i>
1. Рухи частин тіла («мова тіла»)	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення

5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичної та динамічної, уникнення погляду
-------------	--

В залежності від статусу комунікації поділяють на **формальні та неформальні**. Вони можуть бути як санкціонованими, так і несанкціонованими вищим керівництвом.

Формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

Неформальні комунікації виникають спонтанно, не санкціоновано менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях, надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії;

За характером спрямованості розрізняють такі типи організаційних комунікацій:

- міжрівневі комунікації;
- горизонтальні або бокові комунікації;
- діагональні комунікації.

В межах міжрівневих комунікацій виділяють: *низхідні і висхідні*.

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, про рекомендовані процедури, прийняття рішень тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників; про хід виконання поставлених задач; про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній комунікації здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних

записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні комунікації мають місце між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по інших каналах.

Вертикальні, горизонтальні та діагональні комунікації можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати *комунікаційними мережами*. Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер.

Мережа неформальних комунікацій отримала назву «*виноградної лози*». По такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати «чутками». Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Інформація по мережі неформальних комунікацій розповсюджується набагато швидше, ніж по каналам формального зв’язку. Неформальні комунікаційні мережі мають практичний інтерес для менеджера, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою, або такою, що викликає стурбованість. Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію, як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

2. Процес комунікації в менеджменті

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, яка є предметом обміну.

В процесі комунікації виділяють такі етапи:

- 1) формування концепції обміну інформацією;
- 2) кодування та вибір каналу;
- 3) передавання повідомлення через канал;
- 4) декодування;
- 5) усвідомлення змісту ідеї відправника;
- 6) зворотний зв'язок.

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

1. Процес комунікації починається з формулювання концепції обміну інформацією. На цьому етапі відправник вирішує, що конкретно, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

- чітко уявляти собі мету такої комунікації (навіщо вона здійснюється і чого він намагається у кінцевому результаті досягти);
- чітко усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (чи доречний за теперішньої ситуації обмін даною інформацією з іншою конкретною особою).

2. Кодування – це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації.

Результативність кодування залежить від:

- здібностей (хисту) відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну;
- ставлення відправника щодо інформації, яка кодується;

- ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується;
- соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається канал для передавання повідомлення.

Канал комунікації – це засіб, за допомогою якого передається інформація.

На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

- тип символів, що використовуються для кодування інформації;
- характер повідомлення, що передається;
- вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення;
- конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу.

Для підвищення результативності комунікації рекомендується використовувати два або більше каналів для передавання одного і того самого повідомлення.

3. Передавання повідомлення по каналу являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). Перешкоди – це все те, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера по управлінню комунікаціями багато у чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. Декодування означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє (усвідомить), що мав на увазі відправник. Проте на практиці така ситуація складається далеко не завжди. Частіше одержувач тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше ніж його розумів відправник. До того ж слід враховувати вплив на процес передавання повідомлення різних перешкод (шумів). Все це зрештою вимагає здійснення п'ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це зворотний зв'язок. Його можна розглядати як процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями. В

процесі зворотного зв'язку отримувач повідомлює відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач:

- кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення;
- обирає відповідний канал комунікації;
- передає це повідомлення відправнику.

Відправник, в свою чергу:

- декодує це повідомлення;
- порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння.

Безумовно, наявність зворотного зв'язку збільшує тривалість комунікації, ускладнює процес, але підвищує його ефективність, забезпечує впевненість у правильності інтерпретації концепції комунікації.

3. Управління комунікаційними процесами

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;
- розробку та реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Підвищення ефективності комунікацій вимагає вдосконалення повідомлень та вдосконалення механізму розуміння повідомлень.

Основними методами, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

- регулювання інформаційних потоків (поділ проблем між менеджером і підлеглими);
- вдосконалення зворотного зв'язку на основі:
 - формулювання запитань в процесі повідомлення;
 - повторення всього або частини повідомлення;
 - застосування різних варіантів викладення інформації;
- використання емпатії – здатності поставити себе на місце співрозмовника, врахувати його особливості характеру тощо;

- заохочення взаємної довіри;
- спрощення мови повідомлення;
- розвиток здібностей ефективно слухати (настанови "мистецтва ефективно слухати" Кіта Девіса).

Практикою опрацьовано багато різних підходів до підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. ***Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації.*** Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. ***З'ясовуйте дійсну мету комунікації.*** Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. ***Зауважайте всі елементи середовища комунікації,*** як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. ***Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації.*** Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. ***Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів*** в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. ***Передавайте якомога більше корисної інформації.*** Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. ***Відслідковуйте процес комунікації.*** Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. ***Підтверджуйте свої слова конкретними діями.*** Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. *Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.*

Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. *Намагайтеся бути хорошими слухачами.*

Тема 9. Соціальна відповідальність та етика в менеджменті

План лекції

1. Поняття соціальної відповідальності та її форми.
2. Етика та діловий етикет в менеджменті.
3. Організаційна культура як елемент ділового життя.

1. Поняття соціальної відповідальності та її форми

Існує дві різних точки зору на те, як потрібно поводити себе організаціям по відношенню до суспільного середовища, щоб вважатись суспільно-відповідальними:

1) організація соціально відповідальна, якщо максимально збільшує прибуток, не порушуючи законів. З цієї позиції організація повинна переслідувати тільки економічні цілі ;

2) організація в доповнення до відповідальності економічного характеру повинна враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на робітників, споживачів і міське населення, а також здійснювати певний позитивний внесок в рішення соціальних проблем в цілому. Прибічники цієї точки зору вважають також, що суспільство очікує від сучасних організацій не тільки демонстрації високих економічних результатів, але й суттєвих досягнень з точки зору соціальних цілей суспільства.

Соціальна відповідальність – це зобов'язання організації перед суспільством, в якому вона працює.

Соціальна відповідальність передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація. З кожного питання існують сотні і тисячі законів та нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як

уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги щодо безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності має для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

Серйозною проблемою теорії і практики менеджменту є суперечності між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. Уданому випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Який же зміст вкладають теоретики менеджменту в термін "соціальна відповідальність"?

Соціальна відповідальність — це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком. Вкладення в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища – все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища. Прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій - не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

Аргументи на користь соціальної відповідальності

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Соціальні дії підприємства формують більш привабливий його образ.
2. Зміна потреб і очікувань широкої спільноти.
3. Наявність ресурсів для допомоги у вирішенні соціальних проблем.
4. Моральне зобов'язання вести себе соціально відповідально.

Аргументи проти соціальної відповідальності

1. Порушення принципів максималізації прибутку. Частина ресурсів спрямовується на соціальні потреби.
2. Витрати на соціальні нужди переключаються на споживача, і як наслідок – підвищення цін.
3. Недостатній рівень інформації для спільноти.
4. Недостатнє вміння вирішувати соціальні проблеми. Персонал будь-якого підприємства найкраще підготовлений для діяльності в сфері економіки, ринку і техніки, але не має досвіду у вирішенні питань соціального характеру.

Основними формами соціальної відповідальності є:

- відповідальність за чистоту навколишнього середовища;
- відповідальність перед найманими на роботу жінками і представниками національних меншинств;

- відповідальність перед споживачами.

Серед *проектів соціальної активності* слід назвати такі:

- будівництво сирітських притулків;
 - створення добровільних загонів медичної допомоги і суспільних клінік;
 - будівництво шкіл;
 - надання допомоги інвалідам;
 - підтримка мистецтва;
- турбота про робітника (в разі звільнення за скороченням штату допомогти пройти перепідготовку і влаштуватись на роботу);
 - розширення медичних пільг.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають в соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращання стану суспільства.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство не здатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

2. Етика та діловий етикет в менеджменті

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. В етиці немає викладених на папері законів, а є норми поведінки, засновані на принципах і цінностях, що поділяє суспільство.

Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, у свою чергу, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

Основними етичними принципами є: ввічливість, тактовність, терпимість, воля, обов'язковість.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що власне і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

У випадку вільного вибору людина підкоряється сама собі, у законодавчій системі – букві закону. У випадку ж з етикою індивід повинен дотримуватись відомих йому (чи компанії) норм, за порушення яких, проте не передбачено конкретних санкцій. Рішення, прийняте з етичної точки зору, є (для більшої частини суспільства) прийнятним і юридично, і морально.

Спрощена уява про те, що вибір індивіда чи компанії диктується винятково законами або свободою, що може призвести до попадання в неприємні ситуації. Так, індивід вправі припустити: "Що не заборонено, те етично". Але у реальному житті подібні припущення обходяться їхнім "авторам" занадто дорого. Більш доцільно визнати наявність етичних норм, правил і керуватися ними як усередині, так і поза організацією. У міру того, як співробітники сприймають етичні норми і

відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру "кодекс поведінки", усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

Людину, що бере на себе відповідальність за рішення етичних питань, що виникають в організації, нерідко називають агентом моралі. Однак етика бізнесу зачіпає не тільки проблему соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і тих ким керують. Більше того, в фокусі її уваги і цілі, і засоби, що використовуються для досягнення мети обома сторонами. Наприклад, майже всі американці вважають, що неетично давати взятку іноземному чиновнику заради одержання контракту. Дії керівників або рядових працівників, які порушують закон, також слід розцінювати як неетичні.

Шляхи підвищення етичності поведінки (за Месконом).

1. Розробка етичних нормативів, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень.
2. Створення комітетів з етики для оцінки повсякденної практики з точки зору етики. Деякі організації не створюють таких комітетів, але наймають спеціаліста з етики бізнесу. Його називають адвокатом з етики.
3. Проведення соціальних ревізій для оцінки та складання звітів про соціальний вплив дій і програм організацій.
4. Навчання етичній поведінці і керівників і рядових співробітників.

Таким чином, дуже важливо, щоб керівники високого рівня служили рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти. Керівник, поводячи себе етично, може помітно впливати на етику поведінки своїх підлеглих.

Діловий етикет – це сукупність найбільш доцільних правил поведінки людей в трудових колективах, що визначається правилами загальнолюдської моралі.

Мораль – система поглядів, уявлень норм і оцінок, що регулюють поведінку людини.

Діловий етикет як форма ділового спілкування допомагає орієнтуватись в стандартних ситуаціях, значно полегшує встановлення особистих контактів, формує сприятливу соціально-психологічну атмосферу, сприяє оволодінню мистецтвом міжособистісних стосунків. Він містить: форми привітання; правила ведення ділової бесіди; етикетні норми службового звернення. Незмінною характеристикою ділового етикету є: поведінка заснована на ранжуванні, яке не залежить від статі.

Дотримання правил і вимог етикету є обов'язковим для всіх, адже це сприяє створенню сприятливого клімату для людей, зайнятих процесом виробництва. Доведено, що добрий настрій позитивно впливає як на здоров'я людини, так і на продуктивність її праці. Не випадково великі фірми та корпорації створюють власні Кодекси честі чи Правила поведінки, в яких обумовлюють етичні норми взаємовідносин і правила етикету службовців.

В міру того, як ускладнюються виробничі завдання, що доводиться розв'язувати підприємствам, їх керівники дедалі більше розуміють, що поведінка працівників незалежно від посади має регулюватися загальноприйнятими етичними нормами, встановленими правилами службового етикету.

Сучасна етика розпорядницької діяльності ґрунтується на:

- взаєморозумінні керівника і підлеглого;
- співробітництві;
- дотриманні правил накладання стягнень;
- сміливості у прийнятті рішень;
- етичних правилах стимулювання;
- недопущенні частих негативних оцінок;
- вмінні керівника вести себе в конфліктних ситуаціях;
- використанні неформального спілкування;

- вмілому співробітництві керівника та його замісника;
- протистоянні спокусі владою.

Керівники, спілкуючись із співробітниками рівного їм соціального статусу, повинні висловлювати свої побажання у формі прохань, а не розпоряджень. Не варто нехтувати проханням і в системі службових відносин з підлеглими, що є свідченням поваги до них. Якщо керівник традиційно віддає розпорядження у формі прохань, командний тон можна використовувати як ефективний дисциплінарний захід. Розпорядження у формі прохання є ефективними і в роботі з новачками. Однак не слід вважати прохання єдиним способом психологічного впливу на підлеглого. У гострих ситуаціях, коли підлеглий нехтує проханням, керівник, використовуючи свою владу, зобов'язаний суворо вимагати виконання, вдаючись до наказового тону.

При передачі рішень на виконання своїх вимог до підлеглих менеджер повинен забезпечити всі необхідні умови для того, щоб: інформація була краще сприйнята (щоб не виникло емоційного психологічного бар'єру); інформація була зрозуміла (щоб не виникло смислового психологічного бар'єру); інформація була засвоєна працівником (стала мотивом його поведінки).

Чим більше авторитет керівника серед працівників, тим гнучкішими є форми його звернення до них, тим багатше їх набір. Якщо авторитет низький, то гнучкість звертання підмінюється прямолінійністю, а звернення набуває форм вказівок, розпоряджень, наказів (іноді в різкому тоні).

3. Організаційна культура як елемент ділового життя

Завадський Й.С. зазначає, що *організаційна культура* включає систему відношень до ризику в бізнесі, культивування підприємницького духу, прагнення до високих стандартів у роботі, орієнтацію на незалежність дій, високу якість продукції (послуг) і максимальне задоволення попиту споживачів. Самостійне значення мають ставлення до роботи, успіхів і невдач, формування цінностей і морального духу.

Організаційна культура включає не тільки глобальні норми і правила, а і поточний регламент діяльності. Вона може мати свої особливості в залежності від роду діяльності, форми власності, займаного положення на ринку чи в суспільстві. У цьому контексті можна говорити про існування бюрократичної, підприємницької та інших організаційних культур, а також про організаційну культуру у визначених сферах діяльності, наприклад, при роботі з клієнтами, персоналом та інше.

Носіями організаційної культури є люди. Однак в організаціях із сформованою організаційною культурою вона ніби то відокремлюється від людей і стає атрибутом організації, її частиною. Тим самим вона чинить активний вплив на працівників, модифікує їхнє поводження відповідно до тих норм і цінностей, що складають її основу.

Аналізуючи структуру організаційної культури, Е. Шейн виділяє три її рівні: *поверхневий, внутрішній і глибинний*. Знайомство з організаційною культурою починається з поверхневого рівня, що включає такі зовнішні організаційні характеристики, як продукція чи послуги, що робляться організацією, технологія, архітектура виробничих приміщень і офісів, поведінка, що спостерігається в поводженні працівників, формальному мовному спілкуванні, гаслах і т.п. На цьому рівні речі і явища легко знайти, але не завжди їх можна розшифрувати та інтерпретувати в термінах організаційної культури.

Ті, хто намагаються пізнати організаційну культуру глибше, торкаються її другого, *внутрішнього* рівня. На цьому рівні вивченню піддаються цінності і вірування, які поділяють члени організації, відповідно до того, наскільки ці цінності відбиваються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей. Дослідники часто обмежуються цим рівнем, тому що на наступному рівні виникають майже нездоланні складності.

Третій, *глибинний* рівень включає базові припущення, що важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці сховані і прийняті на віру припущення направляють поводження людей, допомагаючи їм сприйняти атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Деякі дослідники пропонують більш детальну структуру організаційної культури, виділяючи її наступні компоненти:

1. *Світогляд* — уявлення про навколишній світ, природу людини і суспільства, що направляють поведінку членів організації і визначають характер їхніх відносин з іншими співробітниками, клієнтами, конкурентами і т.д.

2. *Організаційні цінності*, тобто предмети і явища організаційного життя, значимі для духовного життя працівників. Цінності виступають сполучною ланкою між культурою організації і духовним світом особистості, між організаційним і індивідуальним буттям.

3. *Стилі поведіння*, що характеризують працівників конкретної організації. Сюди також відносяться специфічні ритуали і церемонії, мова, використовувана при спілкуванні, а також символи, що мають особливий зміст саме для членів даної організації.

4. *Норми* — сукупність формальних і неформальних вимог, пропонованих організацією стосовно своїх співробітників.

5. *Психологічний клімат в організації*, який познає людина при взаємодії із співробітниками. Психологічний клімат являє собою переважну і відносно стійку духовну атмосферу, що визначає відносини членів колективу один до одного і до праці.

Жоден з цих компонентів окремо не може бути ототожнений з культурою організації. Однак у сукупності вони можуть дати досить повне уявлення про організаційну культуру.

На формування організаційної культури, її змісту та окремих параметрів впливає ряд факторів зовнішнього і внутрішнього оточення, але на всіх стадіях розвитку організації особиста культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль поведіння) багато в чому визначають культуру організації. Особливо сильним такий вплив буває в тому випадку, якщо організація знаходиться в стадії становлення, а її керівник має видатні особистісні і професійні здібності.

З часом і під впливом обставин культура може змінюватися. Тому важливо знати, як проводити зміни такого роду.

Методи зміни культури організації це:

- 1) зміна об'єктів і предметів уваги з боку менеджера;
- 2) зміна стилю керування кризою чи конфліктом;
- 3) перепроєктування ролей і зміна фокуса в програмах навчання;
- 4) зміна критерію стимулювання;
- 5) зміна акцентів у кадровій політиці;
- 6) зміна організаційної символіки та обрядовості.

При проведенні змін у культурі організації виникає ряд труднощів. Особливо ці труднощі породжуються опором змінам культури. Це стає явно помітним, коли зміни починають торкатися глибинного змісту організаційної культури (базові припущення, вірування і цінності). Зміни в культурі особливо важливі, коли існуюча в організації культура не сприяє досягненню організацією необхідного рівня ефективності. Робота над здійсненням змін у культурі організації передбачає творчий підхід, ретельну підготовку, гарне планування, вибір правильного шляху, сумлінну роботу і т.д. Це означає, що за умови ретельної підготовки ризик і опір зводяться до мінімуму.

На формування організаційної культури, її зміст та окремі її параметри впливають ряд факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище значно впливає на організацію, що позначається на її культурі. Однак, як свідчить практика, дві організації, що функціонують у тому самому оточенні, можуть мати дуже різні культури. Це відбувається тому, що через свій спільний досвід члени організації по-різному вирішують дві дуже важливі проблеми. Перша — це *зовнішня адаптація*: що повинно бути зроблено організацією і як це повинно бути зроблено. Друга — це *внутрішня інтеграція*: як працівники організації вирішують свої щоденні, зв'язані з їхньою роботою і життям в організації проблеми.

Отже, організаційна культура визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією.

Рекомендована література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера. Навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. – 304с.
2. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. екон. вузів. – К.: Кондор – 2003. – 414 с.
3. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум. : навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. – К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ – 2000», 2003.
4. Данюк В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2006.–276 с.
5. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. Посібник.-К: «ЕксОб», 2002. – 384 с.
6. Дячун О.В. Організація, нормування та оплата праці. Навчальний посібник. – Львів, 2001. – 220 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для студентів економ спец вищих закладів.: І 2т. Т2. – К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 640 с.
8. Зубенко Л.Г., Немчев В.Д., Чупріна М.О. Ділові папери в менеджменті: Навч посібник .- К.: ТОВ «ЕксОб» , 2002 – 272 с.
9. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей: /перевод с англ. Под ред. Зинченко В.П., Жукова Ю.М. – М.: Прогресс, 1989.
10. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. Навч. пос.-К.: КНЕУ, 1998.-224с.
11. Коваль А.П. Ділове спілкування : Нав. Посібник. – К.: ибідь, 1992. – 280с.
12. Колпаков В.М. Організація праці менеджера: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 432 с.
13. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», КОО, 1999. – 556 с.
14. Лозниця в.С. Психологія менеджменту: Навч. Посібник. – К: КНЕУ. 1997.- 248с.

15. Льюис Д. Стресс-менеджер. Перевод с англ. Серия «Технологии управления и менеджмента» М.: Из-во «Реол-бук». ООО «Фирма», Издательство АСТ 2000 – 266с.
16. Менеджмент организации.: Уч.пос./под ред Румянцева З.П.,Соломатина Н.А. – М.: Инфра – м., 1996. – 432с.
17. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер.с англ. /общ.ред.Л.И.Евченко- М.: Дело,1998 – 704с.
18. Організація праці менеджера: Навч. посіб. / Доброзорова О.В., Осадчук І.В. – К.: Кондор, 2009. – 452 с.
19. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. Учебное пособие.-СПб.: Знание, ИВСССР, 2001. 496 с.
20. Сухарський В.С. Менеджмент Навчальний посібник. – Тернопіль: АСТОН, 2001. – 340 с.
21. Тарнавська Н.П. , Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланки, 1997.-456с.
22. Хміль Ф.І. Основы менеджменту: підручник. – К.: Академвидав, 2003–608 с.
23. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: Навчальний посібник. – Львів: «Магнолія плюс», 2004. – 333 с.
24. Шевельова С.О. Аграрний менеджмент (монографія) ТАНТ –Тернопіль: Карт-Бланш, 1999 – 212с.
25. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002.- 583 с. – (Вища освіта ХХІ століття).