**Львівське вище професійне училище**

**ресторанного сервісу та туризму**

**Курс лекцій**

**з дисципліни «Основи менеджменту»**

**для спеціальності 5.03051001**

**«Товарознавство і комерційна діяльність»**

**Укладач:**

**викладач Лагоцька Г.М.**

**Львів-2012**

***Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» для спеціальності 5.03051001 «Товарознавство і комерційна діяльність»***

**Укладач:**

**викладач Лагоцька Г.М.**

**Тема 1. Вступ до менеджменту. Поняття і сутність менеджменту. Еволюція менеджменту.**

Сутність менеджменту та умови його здійснення.

Історія виникнення та розвиток наукових шкіл в менеджменті.

Функції менеджменту.

Сучасні концепції та підходи в менеджменті.

***Вступна частина.***

Важко дати єдине абсолютно чітке та повне визначення поняття «менеджмент». Функції, сфери, рівні менеджменту та ситуації у яких вони реалізуються значно різняться між собою. Щоб з’ясувати сутність менеджменту на нього треба 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.

Спочатку з’ясовуються причини, які обумовлюють необхідність управління будь-якою організацією. Далі розглядаються сучасні підходи до визначення поняття «менеджмент». З’ясовується, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників. І, нарешті, розглядається, як виникла і розвивалася наука управління.

**1. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”**

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років XX ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної систе­ми і початком інтеграції країни у світовий економічний простір. Поряд із ним застосовується термін «управління». Однак між цими термінами існує суттєва відмінність, тому їх не можна ототожнювати. Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Управляти можна технічними системами, комп'ютерними мережами, автомобілем, конвеєром, літаком, людьми тощо. Менеджмент є різновидом управління, який стосується лише управління людьми (працівниками, колективами працівників, групами, організацією тощо).

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

Феномен менеджменту викликав зацікавлення представників багатьох наук і професій. Нині у світі існує понад п'ятдесят визначень поняття «менеджмент». В його основі лежить англійське дієслово «to manage» – керувати, яке походить від латинського «manus» – рука. Парадигми менеджменту дають різнобічне трактування цього поняття і його ролі у виробничо-господарській діяльності. Наприклад, Оксфорд-ський словник англійської мови дає такі його тлумачення:

1. Менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).
2. Менеджмент – це влада та мистецтво керівництва.
3. Менеджмент – це вміння й адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату (служб працівників).
4. Менеджмент – це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Нерідко менеджмент трактується як сукупність принципів, методів, засобів, функцій і форм управління організаціями, установами з метою реалізації стратегічних планів, досягнення ефективності виробництва і збільшення прибутку.

**З функціонального погляду менеджмент** – це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).

**За напрямами реалізації функцій менеджмент поділяють на такі види:**

**виробничий менеджмент** – управлінський процес, спрямований на формування комплексної системи виробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості;

• **фінансовий менеджмент** – управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів організації;

• **маркетинг** – управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, що мають матеріальну і споживчу цінність.

Український економіст Валерій Терещенко зазначає, що менеджеризм (менеджмент) як американська теорія управління зміщує акцент з правових питань у галузь соціології, суспільних відносин, людських стосунків, психофізіології праці, психотехніки, колективної психології. Менеджерів розглядають як розпорядників економічного життя суспільства. Економісти Олег Білоус та Євген Панченко вказують на те, що менеджмент забезпечує реалізацію мети підприємства – задоволення соціальних потреб через ринок, виробництво товарів або надання послуг.

У менеджменті основними є такі категорії: «організації», «функції управління», «рівні управління», «методи менеджменту», «стилі керівництва», «комунікації», «управлінські рішення» тощо.

**2. Менеджмент як система наукових знань**

У сьогоднішній практиці нерідко застосовується закон Х.Л. Менкена: ***"Хто вміє – працює, хто не вміє – вчить інших, хто не може вчити –управляє, хто не вміє управляти – править".***

Дійсно, в керівне крісло намагаються сісти технологи та конструктори, художники й лікарі, артисти та політичні діячі. В одних щось виходить, інших спіткає невдача. Чому так виходить? Необхідність знайти відповіді на ці запитання розвинула таку галузь людських знань, як управління.

Сьогодні існує дві точки зору на цю галузь знань. Люди, які мають схильність до системного аналізу та узагальнення, представляють науку управління як науку про складні системи, їх характеристики та класифікації. Прагматики ж, які будують свої висновки на здоровому глузді, досвіді або інтуїції, не відкидаючи науковості управління, використовують термін "мистецтво управління".

Управлінська думка XX ст. робить особливий наголос на перетворення уп­равління в науку. Лютер Г'юмек, теоретик у галузі управління, заявляє, що воно **стає наукою тому**, що, **по-перше,** систематично вивчає явища, які можна згрупувати в різні теорії; **по-друге,** намагається на систематизованій основі зрозуміти, чому і як люди систематично працюють разом для досягнення певних цілей; **по-третє,** зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. Основа будь-якої науки – це можливість об'єктивно вимірювати явища, які вивчаються. Багато процесів в управлінській практиці важко піддаються вимірюванню внаслідок того, що відсутній механізм їх описання і аналізу. Це дає можливість керівникам-практикам стверджувати, що управління є скоріше мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало можуть оволодіти лише люди, які мають до цього талант.

Про те, що управління – це складна наука, говорить головний аргумент науковості – наявність його загальних принципів, що визначають різні аспекти управління системами, а також власна методологія та конкретні методики здійснення процесу управління.

***Суттєвий вклад у розвиток теорії управління внесли математика, статистика, інженерні науки, які допомогли змоделювати, оптимізувати або кількісно обґрунтувати управлінські явища, що раніше не піддавалися вимірюванню.***

З появою економіко-математичних методів і ЕОМ настала ера переходу від якісного описання управлінських ситуацій, які виникають, до кількісного їх аналізу та обґрунтування. Нині в науці управління йде заміна словесних міркувань і описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями. Це доводить, що управління –наука, хоча й досить молода.

***Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, належать явища та процеси, характерні для певного класу систем.***

**3. Менеджмент як мистецтво управління**

В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце "щось таке" відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва уп­равління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через склад­ний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформу­лювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми – оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, найосновніше – це вміти зосе­редитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:

* Які завдання ви ставите собі на найближчі три місяці?
* Які ваші плани, пріоритети, надії?
* Що ви збираєтесь зробити для їх здійснення?

1. Регулярно, раз на три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.
2. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї – це перший крок до втілення її в життя.
3. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, що були допущені.
4. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.
5. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.
6. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.
7. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.
8. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.
9. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.
10. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок – ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.
11. Єдине, чим володіє людина, – це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.
12. Помилки роблять всі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.
13. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого, навіть перед перешкодами, котрі виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

**2. Еволюція поглядів на сутність менеджменту**

Для визначення діяльності з координації роботи людей на практиці використовують різні поняття:

-“управління”;

-“менеджмент”;

-“адміністрування”;

-“керування” тощо.

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

-технічні системи;

-господарські системи;

-суспільні системи;

-державні системи тощо.

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

“Адміністрування” – поширюється на управління державними установами або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

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

“Менеджмент” – це надзвичайно широке та багатомірне поняття.

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”. Це слово увібрало у 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:

1.менеджмент - це спосіб, манера спілкування з людьми;

2.менеджмент - це вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату організації;

3.менеджмент - це влада та мистецтво керування;

4.менеджмент - це органи управління, адміністративні одиниці, підрозділи.

Поміж менеджерів-практиків та вчених ще й досі не існує єдності поглядів щодо сутності менеджменту:

1.перші вважають, що менеджмент - це професія, що орієнтована на практичне використання. Головне тут - реальний результат, який забезпечується накопиченим досвідом менеджера;

2.другі вважають, що менеджмент - це процес досягнення мети організації за допомогою інших людей. Тому, головне для менеджера - це мистецтво спілкування з людьми та керування ними;

3.треті вважають, що менеджмент - процес прийняття раціональних рішень. Тому, головне завдання менеджера - це пошук оптимальних управлінських рішень за допомогою математичних моделей та на основі використання системи наукових знань.

Останніми роками спостерігається певна конвергенція поглядів на менеджмент. *У широкому розумінні* ***менеджмент*** - це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей (**рис. 1.2**).

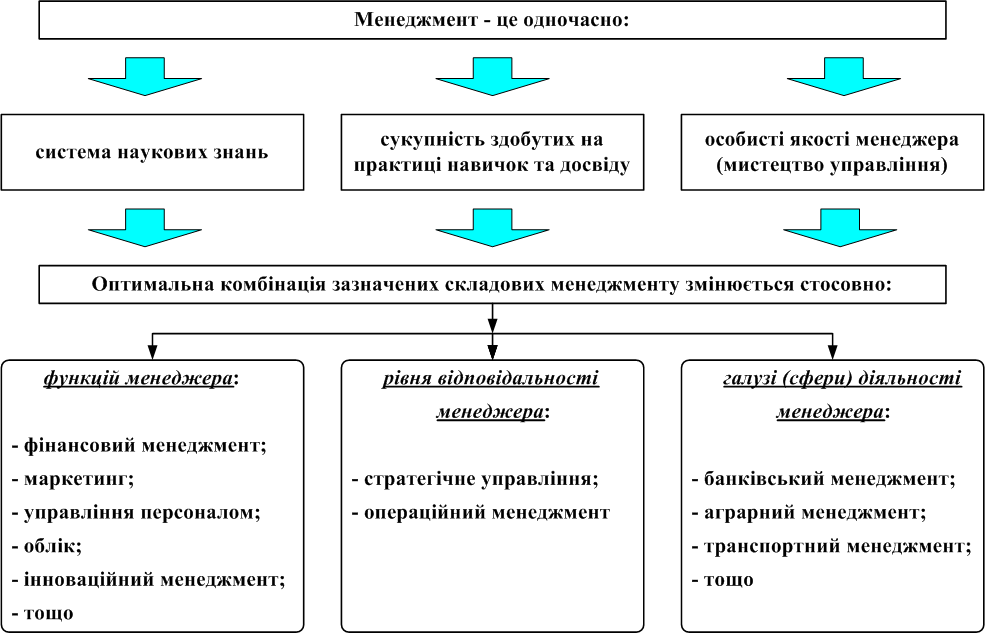


Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту

У діяльності всіх менеджерів, незалежно від функції, яку вони виконують, посади, яку вони обіймають, галузі, у якій вони працюють, є дещо спільне. Саме це спільне, загальне для діяльності всіх менеджерів і становить фундамент науки менеджменту, складає її основи, які і є предметом вивчення курсу “Основи менеджменту” як навчальної дисципліни.

При цьому слід зауважити, що знань теоретичних основ управління замало для забезпечення ефективного функціонування тієї або іншої організації. “Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам’ять принципи менеджменту, рідко коли досягає успіху”.

Відомо, що за всіх інших рівних умов кінцевий результат діяльності різних керівників не однаковий. Спроби пояснити це науковими методами результатів не дають і дати не можуть. В управлінській діяльності завжди присутнє дещо таке, що не піддається кількісному аналізу і що прийнято називати мистецтвом управління. Проте, це не означає, що управління здійснюється спонтанно, стихійно, що менеджер покладається тільки на вдачу, інтуїцію, власний досвід. ***Мистецтво управління*** саме і є вмінням менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до:

--особливостей власного характеру;

-особливостей підлеглих;

-особливостей відповідної сфери бізнесу.

Таким чином, наука та мистецтво менеджменту не виключають, а доповнюють одне одного. Мистецтво менеджменту завжди спирається на наукові знання, які покладено в його основу.

**3. Менеджери в 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 працівників. Для цього потрібно знати відповідь на декілька конкретних запитань, а саме:

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

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

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

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

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

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

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

До ***зовнішнього середовища опосередкованого впливу*** включають: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні ***сфери менеджменту***:

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

Менеджер може:

1) керувати будь-якою з них (або її частиною);

2.керувати кількома одразу;

3.керувати всією організацією в цілому.

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, розрізняють ***три рівні менеджменту***:

-вищий;

-середній;

-нижчий.

Співвідношення сфер та рівнів менеджменту схематично зображено на **рис. 1.3**.

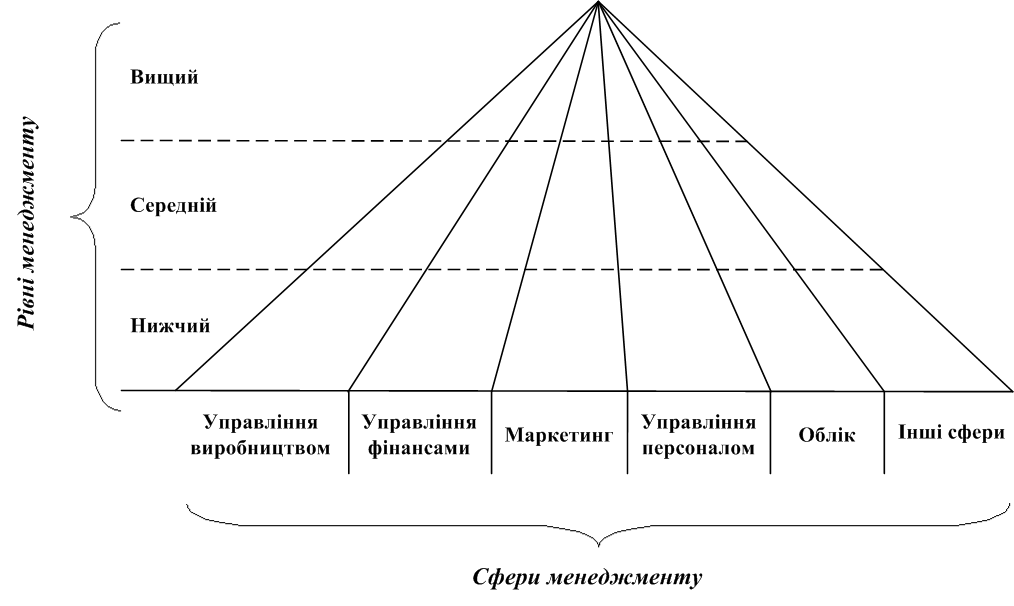


Рис. 1.3. Співвідношення сфер і рівнів менеджменту

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

На вищому рівні менеджменту:

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

До ***середнього рівня менеджменту*** належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації.

Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації.

Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

До менеджерів ***нижчого рівня*** відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо.

Їх основним завданням є координація діяльності операційних виконавців.

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

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

Дослідження, проведені у 70-рр. Г. Мінцбергом, дозволили визначити ***ролі менеджерів в організації*** та класифікувати їх за трьома групами (**рис. 1.4**).

**Головний керівник** – символічний голова, в обов’язки якого входить виконання звичайних дій керівника (прийом відвідувачів, участь у церемоніях тощо).

**Лідер** – відповідає за наймання, навчання та мотивацію працівників.

**Пов’язуюча ланка** – забезпечує зовнішні контакти (листування, участь в нарадах на виїзді тощо).

**Той, хто приймає інформацію** – розшукує і отримує різну інформацію (обробка пошти, особисті контакти, поїздки тощо).

##### Формальна влада

### **Статус керівника**

##### Ролі менеджера в організації

#### *Міжособові ролі*

* головний керівник
* лідер
* пов’язуюча ланка

#### *Інформаційні ролі*

* той, хто приймає інформацію
* той, хто розподіляє інформацію
* представник

*Ролі, пов’язані з*

*прийняттям рішень*

* підприємець
* той, хто усуває порушення
* той, хто розподіляє ресурси
* той, хто проводить переговори

Рис. 1.4. Ролі менеджера в організації

**Той, хто розподіляє інформацію** – передає отриману інформацію членам організації.

**Представник** – передає інформацію для зовнішніх контактів організації, діє як експерт.

**Підприємець** – шукає можливості для удосконалень, ініціює нове, забезпечує його реалізацію.

**Той, хто усуває порушення** – забезпечує коригування курсу дій у випадку

виникнення відхилень від планів.

**Той, хто розподіляє ресурси** – розподіляє в межах своєї компетенції ресурси організації (розробка бюджетів).

**Той, хто проводить переговори** – представляє організацію на зовнішніх переговорах.

Численні дослідження у західних країнах стосовно ***якостей, необхідних успішному менеджеру***, дозволяють лише приблизно окреслити основні з них:

***1.технічні здібності*** (здатність кваліфіковано, із знанням справи виконувати роботу на своїй ділянці, технічні прийоми конкретної діяльності);

***2.аналітичні здібності*** (здатність ідентифікувати ключові фактори тієї чи іншої ситуації, визначати їх взаємодію і ступінь важливості);

***3.діагностичні здібності*** (здатність ставити діагноз проблем організації, тобто визначати їх симптоми та причини виникнення);

***4.здатність взаємодіяти з людьми*** (здатність налагоджувати контакти та будувати стосунки із співробітниками організації);

***5.концептуальні здібності*** (здатність усвідомлювати причинно-наслід-кові зв’язки в організації, бачити, яким чином можна скоординувати діяльність окремих частин організації, аби досягти поставлених цілей найбільш продуктивним способом).

Зазначені якості необхідні на різних рівнях управління організацією у різному ступені

**Школа наукового управління**

Термін «наукове управління» ввів Ф.У.Тейлор (1856-1915), Дослідження, які також увійшли до складу школи, пов'язані з пра­цями Френка (1868-1924) і Ліліан Гілбретів (1878-1972), які зай­малися працями з удосконалення рухів робітників. Вони заклали фундамент для сучасної розробки стандартів праці, а також прин­ципів його стимулювання за допомогою заробітної платні. Ці дос­лідники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірюван­ня, логіку та аналіз трудових процесів, можна удосконалити багато операцій ручної праці і досягти більш ефективної організації всьо­го трудового процесу.

До механізмів реалізації менеджменту Ф.Тейлор відносив: хро­нометраж; стандартизацію знаряддя праці та інструментів, а також вивчення виконання певного виду роботи на підставі аналізу рухів людини; відокремлення функції планування; розробку інструкцій­них карток для робітників; диференціювання тарифів тощо.

Методологія наукового управління трудовими процесами ґрунтувалася на аналізі змісту праці і виявленні основних складових її компонентів. Тейлор, наприклад, прискіпливо вимірював кількість залізної руди та вугілля, яку людина може підняти лопатою. Под­ружжя Гілбертів винайшло прилад, названий мікрохронометром, який у поєднанні з кінокамерою давав змогу визначити, які рухи виконуються за певних операцій і скільки часу потрібно на кож­ний з них. Така інформація давала змогу дослідникам переглядати робочі операції, щоб вилучити непотрібні, непродуктивні рухи. Разом з тим розроблялися стандартні процедури праці та облад­нання, яке відповідало б антропологічним та фізіологічним показ­никам людини. Все це було спрямоване на підвищення продуктив­ності праці.

Тейлор, наприклад, виявив, що максимальна кількість залізної руди чи вугілля може бути перекидана, якщо робітники користува­тимуться лопатою-совком місткістю 9 кг.

Дослідники, що належали до школи наукового управління, впер­ше звернули увагу на значущість людського фактора в процесі виробництва. Вони надавали великого значення системі стимулів зро­стання продуктивності праці, розробляли рекомендації щодо організації її з урахуванням фізіологічних можливостей людей, об­ґрунтовуючи норми виробітку, необхідні перерви в трудовому про­цесі та ін. Ключовими моментами цієї теорії було стимулювання високої продуктивності праці, добір людей, фізично та інтелектуаль­но здатних виконувати певні види праці, та спеціальне навчання їх.

Якщо прихильники школи людських відносин зосереджували­ся на проблемах налагодження мікроклімату в колективі, то пред­ставники школи наук поведінки намагалися допомогти працівни­кові в усвідомленні своїх власних можливостей для самовиявлення н процесі праці.

Основні положення школи наук поведінки:

1) раціональна організація управління, що враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей;

2)  досягнення соціальної стабільності, тобто рішення проблем людей;

3) жорстка ієрархія підлеглості та формалізація організаційних процесів, несумісних з природою людини.

*Внесок школи наукового управління:* використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання зав­дання; добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх; забезпечення робітників певними ресурсами, необхід­ними для досягнення мети; систематичне використання матеріаль­ного стимулювання щодо підвищення продуктивності праці; фор­мування організації, в якій кожен робітник реалізовував би свій потенціал; застосування прийомів управління міжособовими від­носинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продук­тивності праці.

Заслугою Тейлора та його послідовників слід також вважати обґрунтування потреби виділення управлінської праці як сфери діяльності особливої групи людей, які можуть досягати в ній висо­кої продуктивності. Поява школи наукового управління була пере­ломним моментом, після якого управління почали визнавати як самостійну сферу наукових досліджень.

Керівники-практики та вчені завдяки дослідженням прихиль­ників школи наукового управління дійшли висновку, що методи і підходи, які застосовуються в науці і техніці, можуть бути також ви­користані для ефективного досягнення цілей організації.

*Недоліки школи наукового управління:* розглядання праці люди­ни на рівні машин, виключення психологічного фактора; заперечен­ня лінійної системи управління через відокремлення функцій пла­нування; організація розглядалася як замкнута система. Також недоліком школи наук поведінки є переоцінка неформальних фак­торів (спілкування, самоповага тощо).

У колишньому СРСР активно розроблялася та частина теорії Тейлора, яка була пов'язана з науковою організацією праці (НОП). У 20-ті роки проблемами теоретичної розробки та практичного впровадження НОП займалися Е.М.Алперович, А.П.Бружес, І.О.Бурлянський, М.І. Васильєв, А.К.Гастєв та інші дослідники.

**Класична школа (школа «адміністративно-бюрократичного» підходу)**

Лозунг цієї школи: «Ефективно працювати — працювати не на­пружено». Виникнення класичної школи пов'язано з ім'ям францу­за Анрі Файоля (1841-1925). Файоль запропонував 14 принципів управління, з використанням яких пов'язував успіх організації. Він також розробив «елементи менеджменту»: планування, організація, розпорядження, координація, контроль.

Гаррінгтон Емерсон (1853-1931) в історію менеджменту увій­шов як піонер розповсюдження знань щодо ефективності та як розробник 12 принципів продуктивності праці.

Наукові дослідження авторів, які були прихильниками школи наукового управління, присвячені питанням підвищення ефектив­ності праці безпосередньо на рівні виробництва. В 20-ті роки ви­никла класична школа, яку ще називають адміністративною шко­лою в управлінні, або школою адміністративно-бюрократичного підходу. Видатними представниками цієї школи були А.Файоль (Франція), Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.КРейлі (США), М.Вебер (Німеччина). Ці та інші прихильники класичної школи розглядали проблеми ефективності організацій у ширшому аспекті, включаючи перспективу та намагаючись визначати загальні харак­теристики і закономірності ефективної організації Можливо, це пояснюється особливостями трудових біографій цих авторів, більшість з яких обіймали високі керівні посади у фірмах своїх країн, на відміну від Тейлора та Гілерта, які починали свої кар'єри простими робітниками. Прихильники класичної школи намагали­ся знайти універсальні принципи управління, додержуючи яких можна досягти успіху організації. Ці принципи розроблялися ними у двох напрямах. По-перше, вони були впевнені, що, розробивши раціональну структуру організації, тобто здійснивши поділ її на підрозділи і робочі групи, можна завдяки цьому вже досягти успі­ху. Досягненням цього напряму досліджень було виділення фун­кцій управління, вперше здійснене А.Файолем.

Другий напрям досліджень «класиків» стосувався організації управління людьми. Наприклад, німецький учений М.Вебер у по­няття бюрократизму не вкладав негативного значення, а розглядав його як ідеальний тип організації, що дає змогу досягти максимальної ефективності. Згідно з цією теорією, бюрократична організація уп­равління повинна ґрунтуватися на системі чітко визначених пра­вил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції праців­ників, регламентації їх праці аж до докладного опису окремих управлінських операцій. У нашій країні в цей період було закладе­но, основи наукової організації управлінської праці, що багато в чому відповідало поглядам Вебера. Однак адміністративно-коман­дна система управління економікою спотворила в цілому обґрун­товані погляди «класиків» надмірною централізацією і регламента­цією управління.

*Внесок класичної школи* в науку менеджменту: визначення прин­ципів управління; опис функції управління; системний підхід до управління всією організацією.

Класична теорія відіграла позитивну роль у пошуках способів раціональної організації виробництва, підвищення його ефектив­ності. Вона вперше поставила питання про дві функції управління, пов'язані, з одного боку, з регуляцією психологічного процесу, а з іншого — з регуляцією людської діяльності. Разом з тим обмеження аналізу організації роботи тільки директивними функціями спону­кало до пошуку нових джерел підвищення продуктивності праці та нових засобів регуляції людської поведінки. Це пояснювалося тим, що наприкінці 20-х і початку 30-х років XX ст. у США розгорну­лась жорстока економічна криза, яка перейшла в глибоку депресію.

*Недоліки класичної школи* менеджменту: спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи.

**Тема 2. Менеджмент як вид практичної діяльності. Комунікації та інформаційне забезпечення менеджменту.**

Комунікації та фах менеджера. Визначення комунікацій, характеристики цінної інформації. Комунікативний процес. Форми комунікацій в організаціях. Міжособові комунікації. Комунікаційні схеми та робочі групи. Комунікації в організаціях.

**Процес комунікації**

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

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

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, ***4 умови***:

***1.наявність щонайменше двох осіб***:

--відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі;

- одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;

***2.наявність повідомлення***, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;

***3.наявність каналу комунікації***, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;

***4.наявність зворотного зв’язку***, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.

У процесі комунікації, модель якого наведена на **рис.** вирізняють наступні ***етапи***:

1.формування концепції обміну інформацією;

2.кодування та вибір каналу;

3.передача повідомлення через канал;

4.декодування;

5.усвідомлення змісту ідеї відправника;

6.зворотній зв’язок.

*(зворотній зв’язок)*

*(відправник)*

*(одержувач)*

Передача відповіді через канал

Кодування відповіді одержувача

Усвідомлення сутності ідеї відправника

Декодування (переклад повідомлення у форму, зрозумілу одержувачеві)

Передача

повідомлення

через канал

Перешкоди (шум)

Декодування відповіді одержувача

Формулювання концепції обміну інформацією

Кодування (трансформація концепції в повідомлення) і вибір каналу

Рис.. Модель процесу комунікації

Розглянемо детальніше зміст кожного з етапів процесу комунікації.

**1.** На етапі ***формулювання концепції обміну інформацією*** відправник вирішує, яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) знати мету комунікації (чого він намагається досягти);

б) усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (доречність обміну інформацією з іншою особою).

**2.** ***Кодування*** – процес перетворення концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним продуктом процесу кодування інформації. ***Результативність кодування*** залежить від:

-здібностей відправника кодувати інформацію для обміну;

-ставлення відправника до інформації, яка кодується;

-ступеню обізнаності відправника про інформацію, що кодується;

-соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

На цьому ж етапі вибирається *канал комунікації* – засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори:

-тип символів для кодування інформації;

-характер повідомлення;

-вагомість і привабливість каналу для одержувача;

-конкретні переваги (недоліки) того чи іншого типу каналу.

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

3. *Передача повідомлення* по каналу є доставка повідомлення від відправника до одержувача. На цьому етапі суттєвим є вплив перешкод ("шумів"). *Перешкоди* – це все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера з управління комунікаціями багато в чому пов’язана із з’ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію.

4. *Декодування* означає переклад отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для одержувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для одержувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. На практиці одержувач частіше тлумачить сутність та зміст повідомлення інакше, ніж відправник. До того ж слід враховувати вплив перешкод (шумів). Усе це, зрештою вимагає здійснення п’ятого етапу процесу комунікації.

5. Заключний етап комунікації – це *зворотній зв’язок* - процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями (одержувач повідомляє відправника про те, як він зрозумів зміст повідомлення). При цьому одержувач:

-кодує інформацію про сприйняття повідомлення;

-обирає відповідний канал комунікації;

-передає це повідомлення відправнику.

Відправник, у свою чергу:

-декодує це повідомлення;

-порівнює інформацію відправника із власною 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.

2. Міжособові та організаційні комунікації

В загальному випадку процес комунікації стосується взаємодії між людьми взагалі. Для характеристики процесів комунікації між двома та більше особами застосовують термін ***“міжособові комунікації”***.

У організації працівники грають певні ролі, діють в умовах ієрархії влади. Це вносить суттєві зміни в характер комунікації, ускладнює їх. Тому для позначення процесів комунікації у межах організації використовують поняття ***“організаційні комунікації”***.

Вирізняють ***3 основні методи міжособових комунікацій***:

1.усна комунікація;

2.письмова комунікація;

3.невербальна комунікація.

***Усна комунікація*** – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

***Переваги усної комунікації****:*

1.швидкість обміну інформацією;

2.хороший зворотній зв’язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо);

3.простота здійснення комунікації.

***Недоліки усної комунікації****:*

1.використання для повідомлення неадекватних слів;

2.можливість пропустити у повідомлені суттєві деталі;

3.велика ймовірність забування почутої слухачем інформації;

4.викривлення повідомлення при його подальшій передачі.

Формами ***письмової комунікації*** виступають: накази; розпорядження, листи, звіти та інші засоби комунікації, які використовують письмові символи.

***Переваги письмової комунікації***:

1.незмінність впродовж тривалого часу, може зберігатися;

2.матеріальність, помітність;

3.спроможність піддаватись перевірці;

4.ретельне формулювання, обміркованість, логіка і точність.

Письмові комунікації використовують, насамперед, за потреби найточніше передати зміст складної та об’ємної інформації.

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

Класифікація невербальних засобів комунікації наведена в **табл. 15.1**.

Таблиця.1

Класифікація невербальних засобів комунікації

|  |  |
| --- | --- |
| ***Основні системи***  ***невербальних***  ***засобів комунікації*** | ***Елементи системи*** |
| 1. Рухи частин тіла (“мова тіла”) | Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози |
| 2. Мова | Інтонації, діапазон голосу, прискорення або уповільнення мови |
| 3. Простір | Просторові форми організації спілкування: наближеність до співрозмовника, розстановка меблів, розміри й розташування |
| 4. Час | Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення |
| 5. Рух очей | Погляди (частота, тривалість, уникнення погляду) |

В залежності від статусу (санкціоновані чи несанкціоновані вищим керівництвом) розрізняють формальні та неформальні комунікації.

***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. Вони не санкціоновані менеджментом, підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви у формальних комунікаціях і переслідують наступні цілі:

--задоволення потреб працівників організації у соціальній взаємодії;

-покращення результатів діяльності організації шляхом створення альтернативних, більш ефективних каналів обміну інформацією.

За характером спрямованості розрізняють ***3 типи організаційних комунікацій***:

-міжрівневі комунікації;

-горизонтальні або бокові комунікації;

-діагональні комунікації.

В межах ***міжрівневих комунікацій***розрізняють: *низхідні* й *висхідні*.

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

***Висхідні комунікації*** – це передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. ***Метою*** таких комунікацій є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

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

***Діагональні комунікації*** – це комунікації, які сполучають функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі, якщо члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією іншими каналами.

Всі зазначені типи комунікацій можуть мати різну конфігурацію. Способи поєднання окремих елементів, з яких вони складаються, конфігурацію цих елементів прийнято називати ***комунікаційними мережами***.

В теорії управління розрізняють ***5 базових типів комунікаційних мереж***:

1.ланцюгова мережа;

2.Y- мережа;

3.розкладена мережа;

4.кільцева мережа;

5.мережа повного взаємозв’язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. На **рис.2** представлені особливості відповідних типів комунікаційних мереж та оцінка їх ефективності залежно від необхідної швидкості передачі і точності повідомлення, наявності лідера і морального стану підлеглих.

Мережа *неформальних комунікацій* отримала назву ***“виноградної лози”***. В такій мережі розповсюджується неточна, неповна, не завжди перевірена інформація, яку прийнято називати “чутками”. Чутки є невід’ємним елементом системи комунікацій будь-якої організації. Неформальні комунікації набагато швидші, ніж канали формального зв’язку, і становлять для менеджера практичний інтерес, оскільки через них розповсюджується інформація, яку підлеглі вважають важливою.

Знаючи зміст чуток, менеджер може вчасно виправити ситуацію як через канали формальних комунікацій, так і з використанням неформальних комунікаційних мереж.

**⭘ ⭘ ⭘**

**⭘ ⭘ ⭘ ⭘**

**⭘ ⭘**

**⭘ ⭘ ⭘ ⭘ ⭘**

**⭘**

**⭘ ⭘ ⭘ ⭘ ⭘ ⭘**

**⭘** **⭘**

Ланцюгова Y- мережа Розкладена мережа Кільцева Мережа повного

мережа мережа взаємозв’язку

### *Ефективність комунікаційних мереж*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерії оцінки  ефективності | Базові типи мереж | | | | |
| Ланцюгова | Y- мережа | Розкладена | Кільцева | Повного взаємозв’язку |
| 1. Швидкість  передачі  повідомлення | середня | середня | велика | мала | велика |
| 2. Точність  повідомлення | висока | висока | висока | низька | середня |
| 3. Імовірність  наявності  лідера | середня | середня | висока | відсутня | відсутня |
| 4. Моральний  стан підлеглих | середній | середній | низький | високий | високий |

Рис.2. Базові типи комунікаційних мереж і критерії їх ефективності

**3. Управління комунікаційними процесами**

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

***визначення перешкод*** на шляху до ефективної комунікації;

***розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод*** і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Існує багато ***факторів***, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, основними з яких є:

1. ***Фільтрація***. Коли працівник говорить те, що бажає почути його керівник – він фільтрує інформацію. Фільтрація є наслідком:

конфлікту між сферами компетенції;

конфлікту інтересів відправника і одержувача повідомлення;

висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. ***Вибіркове сприйняття***. Одержувач краще сприймає інформацію, що відповідає його потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості в інформації визначає характер її декодування.

3. ***Семантичні бар’єри***. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактора, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації. Горизонтальні комунікації між фахівцями одного профілю сприяють виникненню їх власного жаргону, який незрозумілий іншим. У великих організаціях із філіями в різних країнах використовуються терміни, специфічні для відповідного регіону. Усе це, зрештою, призводить до виникнення семантичних бар’єрів.

4. ***Поганий зворотній зв’язок***.

5. ***Культурні відмінності*** між відправником і одержувачем інформації.

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

***Підвищення ефективності*** комунікацій вимагає:

1.удосконалення повідомлень;

2.удосконалення механізму розуміння повідомлень.

***Основними методами***, що допомагають вирішити ці проблеми, є:

***1.регулювання інформаційних потоків*** (поділ проблем між менеджером і підлеглими);

***2.удосконалення зворотного зв’язку*** на основі:

-формулювання запитань в процесі повідомлення;

-повторення всього або частини повідомлення;

-застосування різних варіантів викладення інформації;

***3.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).

***Стиль і стратегія міжособових комунікацій*.**

***Стиль міжособових комунікацій*** – це манера поведінки особи в процесі обміну інформацією з іншою особою. Ця манера залежить в основному від ступеню обізнаності (рівня знань) ***обох*** сторін про інформацію, яка виступає предметом обміну. Різні комбінації обізнаності/необізнаності відправника та одержувача про інформацію для комунікації наведені у матриці, що носить назву “вікно Джохарі” (**рис. 15.3**).

***"Зворотній зв’язок"***

менший більший

*Ступінь обізнаності одержувача про*

*інформацію для*

*комунікації*

*Ступінь обізнаності відправника про інформацію для комунікації*

# "Арена" "Темна пляма"

**"Фасад" "Невідомість"**

інформація інформація

менша відома невідома

інформація

відома високий

***"Експо-***

***зиція"***

більша інформація низький

невідома

високий низький

Рис. 15.3. Модель матриці "вікно Джохарі"

В матриці "вікно Джохарі" ідентифіковані чотири поля, в кожному з яких формується відповідний ***стиль міжособових комунікацій***.

1. ***"Арена"*** (відкрита зона). В межах цього поля формуються умови для найефективніших міжособових комунікацій. Як відправник, так і одержувач повідомлення достатньо обізнані про предмет комунікації і тому спроможні ефективно підтримувати процес обміну інформацією. У відкритій зоні утворюються сприятливі умови для взаєморозуміння. Чим більше за розмірами поле "арени", тим ефективнішими будуть комунікації.

2. ***"Темна пляма"*** (сліпа зона). Одержувач достатньо обізнаний про сутність повідомлення, яке він має отримати. Відправник, навпаки, має невиразне уявлення про нього, внаслідок чого опиняється у невигідному становищі. Йому важко зрозуміти поведінку й рішення, що приймаються одержувачем інформації. За такої ситуації відправник намагається уникнути комунікацій і зруйнувати їх.

3. ***"Фасад"*** (секретна зона). Відправнику добре відома інформація, яка стає предметом комунікації, чого не можна сказати про одержувача. Проблема цього поля полягає у недостатній глибині (поверховості) комунікацій. Це пов’язано з тим, що відправник:

а)може не передавати інформацію, яку вважає потенційно шкідливою для взаємин з одержувачем;

б)побоюється, що передана інформація може зруйнувати його владу.

Внаслідок зазначених проблем секретної зони виникає ситуація "фасаду", коли передається інформація, що є вигідною відправнику. "Фасад" зменшує поле "арени" і звужує можливості для ефективної комунікації.

4. ***"Невідомість"*.** Жодний з учасників не обізнаний про предмет комунікації. В цьому випадку ефективність комунікації є найменшою.

Для підвищення ефективності комунікації з позицій "Вікна Джохарі" використовують ***дві стратегії***:

1. ***"Стратегія експозиції"*** (розкриття). Збільшення "поля арени" (зменшення "поля фасаду") вимагає від відправника більшої відкритості у доведенні інформації. Відправник, передаючи правдиву інформацію, нібито розкриває себе, залишає незахищеними свої вразливі позиції.

2. ***"Стратегія зворотного зв’язку"*.** Поле "темної плями" можна зменшити шляхом удосконалення зворотного зв’язку. Для цього необхідні:

--згода одержувача результативно слухати;

-згода відправника результативно (із більшою експозицією) викласти інформацію, незрозумілу одержувачу.

Це означає, що:

1.налагодження зворотного зв’язку залежить від активної співпраці відправника і одержувача;

2.підвищення експозиції залежить від активної поведінки тільки відправника.

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. ***Зауважуйте 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 3. Функції управління. Організація та планування як функції управління.**

Сутність організації. Основні поняття організації як функції управління. Суть і загальна характеристика функції організовування. Організаційні структури управління. Суть і види планування. Стратегічне і оперативне планування. Десять чинників стратегічного планування. Конкурентноспроможність продукції. Планування бізнес – плану підприємства.

**1. Сутність і зміст функції організації**

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: "організація", "організаційний процес (діяльність)", "організаційна структура". Всі вони тісно пов’язані між собою, але не є синонімами.

***Організація*** – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

***Організаційна діяльність*** – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

***Основні елементи організаційного процесу*** (організаційної діяльності):

а) ***поділ праці*** - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) ***департаменталізація*** - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) ***делегування повноважень*** - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) ***встановлення діапазону контролю*** - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерові;

д) ***створення механізмів координації -*** забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. На **рис. 7.1** представлено діапазони можливих рішень в межах організаційної діяльності (діапазон – сукупність всіх точок відрізку прямої, яка еквівалентна сукупності всіх дійсних чисел).



### Рис. 7.1. Діапазони можливих рішень в процесі організаційної діяльності

Кінцевим результатом організаційної діяльності є ***вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності***. Такий вибір у підсумку і формує ***організаційну структуру***.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами:

1. ступінь складності;
2. ступінь формалізації;
3. ступінь централізації.

***Складність*** - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

***Ступінь формалізаці****ї* - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

***Централізація*** - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою.

***Децентралізація*** - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

**1. Поняття і місце планування в системі управління**

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно:

1. сформулювати цілі, до яких прагне організація;
2. визначити шляхи досягнення встановлених цілей;
3. на підставі цього поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Все це в сукупності і характеризує в широкому розумінні сутність функції планування. Можна дати таке визначення функції планування: ***планування*** – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення.

Зміст процесу планування полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання:

1. де організація знаходиться у даний момент (який стан, яка ситуація)?
2. чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
3. як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

Планування є первісною з-поміж решти функцій управління, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення визначають характер здійснення всіх інших функцій управління.

До підфункцій планування відносяться: цілевстановлення, прогнозування, моделювання, програмування.

***Мета планування*** полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

Схематично процес планування в організації можна представити як послідовність таких етапів Встановлення цілей діяльності організації.

1. Розробка стратегії діяльності організації (шляхів досягнення цілей).
2. Надання стратегії конкретної форми (впровадження стратегії у конкретні дії організації). Цей етап здійснюється шляхом розробки забезпечуючих планів та бюджетів.



Рис. 1. Послідовність виконання основних етапів планування

**2. Типи планів в організації**

На практиці існує багато ***критеріїв класифікації планів*** організації. Найчастіше з них використовують такі:

1. за ***критерієм широти охоплюваної сфери*** розрізняють *стратегічні* й *оперативні* плани;
2. за ***критерієм часового горизонту*** плани поділяють на *довгострокові* й *короткострокові*;
3. за ***ступенем конкретизації*** вирізняють *завдання* й *орієнтири*.

**Стратегічні** – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Оперативні** – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:

* що конкретно треба зробити,
* хто повинен це зробити,
* як це має бути зроблено.

**Короткострокові** – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не повинні змінюватися.

**Довгострокові** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років. Мета цих планів - врахування змін у зовнішньому середовищі організації та вчасне реагування на них.

**Завдання** – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

**Орієнтири** – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив’язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

***Розподіл ресурсів*** – це вказівка на спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Це означає, що стратегією мають бути визначені підрозділи організації, в які спрямовуються ресурси (перспективні підрозділи), а також від яких забираються ресурси (мало- або безперспективні підрозділи). Пропорції розподілу ресурсів визначаються *вибором сфери стратегії*.

***Конкурентні переваги*** – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Це означає, що стратегія має містити відомості щодо сильних сторін організації, на які вона може спиратися у своїй діяльності. Конкурентні переваги випливають зі *сфери стратегії* та відповідного до неї *розподілу ресурсів* організації.

***Синергія*** – це ефект цілісності. Синергія як елемент стратегії означає, що стратегія повинна враховувати можливості отримання додаткового ефекту за рахунок інтеграції всіх можливостей організації. Синергічний ефект виникає як результат інтегрованої реалізації всіх попередніх елементів стратегії.

Вирізняють ***три основні рівні стратегій*:**

1. загальнокорпоративна стратегія;
2. стратегія бізнесу;
3. функціональна стратегія.

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується ***загальнокорпоративна стратегія***. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатись організація?”. До складу загальнокорпоративної стратегії входять наступні ***складові***:

* місія організації;
* види та ринки її діяльності;
* бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: *сфера стратегії* та *розподіл ресурсів*.

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується ***стратегія бізнесу***. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але *орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації*. Стратегія бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

***Функціональна стратегія***. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують *стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями*, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі три рівні стратегій тісно пов’язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій (**рис**).

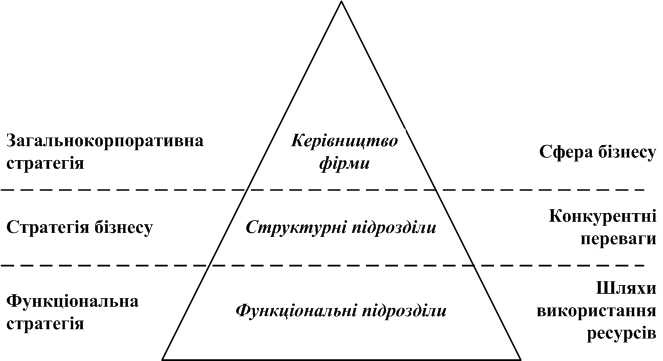


Рис. Піраміда стратегій

**Тема 4. Мотивація та контроль.**

***Стимулювання ( мотивація ) як функції менеджменту. Мотиваційні теорії. Основні характеристики змістових теорій. Становлення системи матеріальних стимулів праці. Форми оплати праці. Формування моделі процесу управління системами матеріальних стимулів праці. Винагорода за продуктивність. Контроль, як функція управління. Управлінський контроль. Види контролю в організації, їх значення, характеристики та якості. Операційний, фінансовий, структурний контроль. Керування контролем в організаціях.***

**1. Людський фактор в управлінні**

Привести в дію організовану систему для отримання необхідного результату можливо лише шляхом певного впливу на неї управляючого органу або особи. Необхідні певні інструменти впливу на елементи системи, щоб вона почала своє функціонування. Одним з таких інструментів є мотивація. Для того, щоб ефективно рухатися назустріч меті, керівник має не тільки спланувати і організовувати роботу, але й примусити людей виконувати її згідно до опрацьованого плану.

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

З цього визначення можна зробити висновок, що ефективна реалізація функції мотивації потребує:

1. усвідомлення того, що спонукає працівника до праці;
2. розуміння того, як направити ці спонукання в русло досягнення цілей організації.

# Психологія і соціологія розглядають *спонукання* як поведінкове виявлення потреб, сконцентрованих на досягненні цілей.

***Потреба***– це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами. При цьому потреби поділяють на:

* ***потреби першого роду (первісні)***, які за своєю сутністю є фізіологічними (потреби в їжі, сні тощо);
* ***потреби другого роду (вторинні)***, які носять соціально - психологічний характер (потреби в повазі, владі, визнанні заслуг тощо).

Потреби першого роду закладені в людину генетично, а вторинні є наслідком її соціальної життєдіяльності.

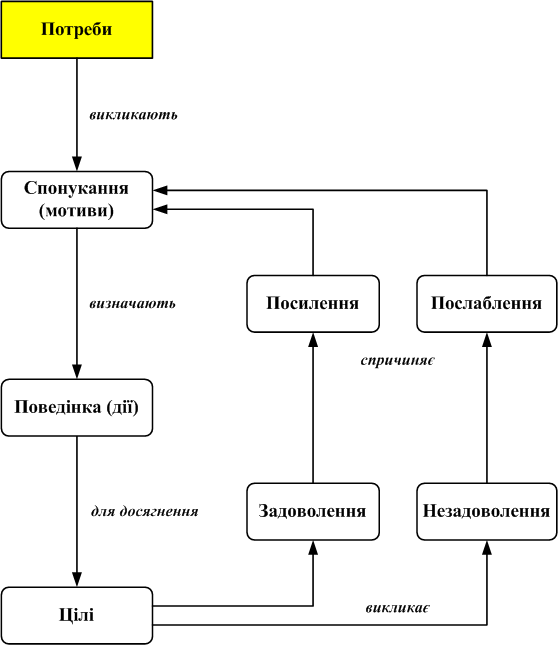
Потреби неможливо безпосередньо спостерігати або вимірювати. Про їх існування можна судити лише спостерігаючи поведінку людей.

Потреба, яка реально відчувається людиною, викликає у неї стан спрямованості здійснити конкретну дію (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:

* задоволена;
* частково задоволена;
* незадоволена.

Ступінь задоволення потреби впливає на спонукання (чи мотиви) поведінки людини в майбутньому.

Спрощена модель процесу мотивації наведена на **рис. 10.1**.



### Рис. 10.1. Спрощена модель процесу мотивації

Потреби викликають у людини бажання (прагнення) до їх задоволення. Тому ***сутність мотивації*** зводиться до створення умов, що дозволяють працівникам задовольнити свої потреби 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*** – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
2. ***зовнішнє*** – його працівник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

**Історичний аспект мотивації.** В історії розвитку теорії мотивації можна виокремити наступні етапи:

1. ***етап простої мотивації (традиційний підхід*)**. Сутність цього підходу зводилась до використання політики "батога і пряника": дії, які вважаються корисними - винагороджуються, а шкідливі (небажані) - караються. Прикладом мотивації такого типу є мотивація за Тейлором. Він запропонував оплачувати працю тих, хто виробляв більше продукції, пропорційно їх внеску. Наслідком такого підходу до мотивації було значне підвищення продуктивності праці. Проте, простий "пряник" не завжди примушує людину працювати завзято. Працівники в сучасних організаціях значно більш освідченні і забезпечені, ніж в минулі часи. Тому, мотиви їхньої трудової діяльності значно складніші і важчі для впливу;
2. ***етап соціально-психологічної мотивації****.* Його сутність зводиться до використання в управлінні методів психології та соціології. В його основу покладено дві концепції. Перша - психологічної мотивації: використання теорії підсвідомого З.Фрейда. Основна теза цієї концепції полягає в тому, що на рівні підсвідомого людина не завжди поводиться раціонально. Друга - концепція соціально-психологічної мотивації. Її засновником вважається Елтон Мейо (Хотторнські експерименти).

**2. Змістовні теорії мотивації**

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх потреб, які примушують людей діяти так, а не інакше. Іншими словами, змістовні 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 змістовними теоріями мотивації є такі:

1. теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу;
2. теорія ERG Клейтона Альдерфера;
3. теорія потреб Девіда МакКлелланда;
4. теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

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

1. потреби людини мають ***ієрархічну структуру*** (пріоритетність) - див. **рис. 10.2**;
2. поведінка людини визначається ***найсильнішою на даний момент потребою***;
3. найсильніша потреба визначає поведінку людини ***до моменту її задоволення***;
4. за одночасного існування кількох сильних потреб домінують ***потреби нижчого рівня***.

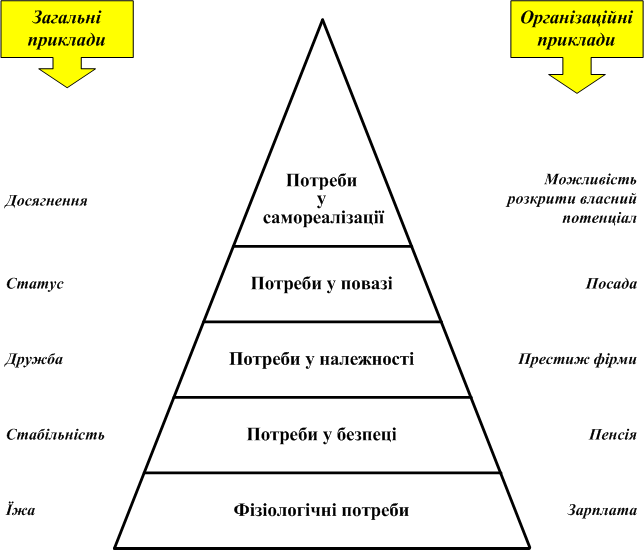


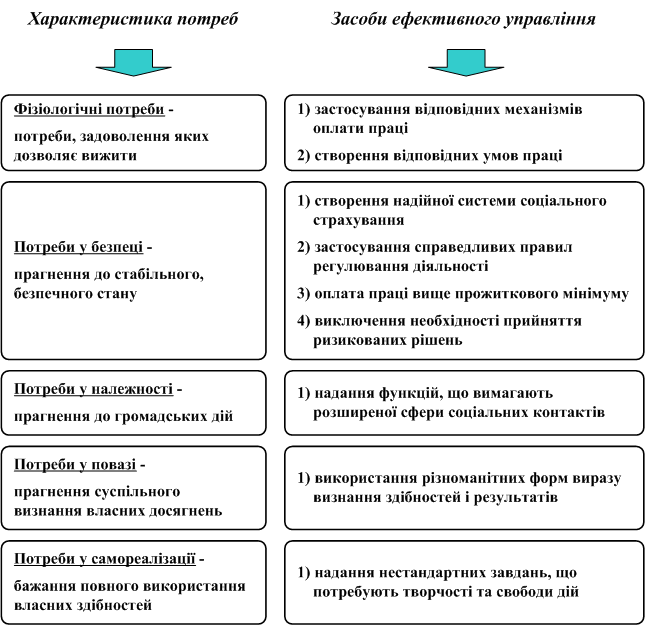
Рис. 10.2. Ієрархія потреб А.Маслоу

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.

Потреби першого порядку (***фізіологічні, первинні***) пов’язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці (**табл. 10.1**).

Таблиця 10.1

Сутнісна характеристика потреб в піраміді А. Маслоу



Після задоволення прийнятною у даному суспільстві мірою первинних потреб для даного працівника набувають значення потреби наступного рівня – ***потреби в безпеці***. Такі потреби означають, що первинні потреби і надалі будуть задовольнятися. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством в профспілках тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

* ***потреби в належності*** - це потреби об’єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
* ***потреби в повазі*** - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
* ***потреби в самореалізації*** - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їх численні потреби. Отже для того, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити його потреби, але так, щоб забезпечити досягнення цілей всієї організації.

Західні фірми загалом задовольняють базові потреби своїх працівників. Однак потреби вищих рівнів переважно залишаються не задоволеними. Недостатня мотивація працівника обумовлена головним чином тим, що на своєму робочому місці він не в змозі задовольнити потреби в належності, повазі і самореалізації.

***Задоволення потреб вищих рівнів*** західні фірми вирішують шляхом:

* ***створення атмосфери, що поліпшує міжособові контакти працівників*** організації;
* підтримка ***виникнення неформальних груп*** в організації;
* ***делегування підлеглим додаткових прав і повноважень***;
* ***організації курсів з навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів***;
* знаходження можливостей ***задоволення вищих потреб працівників за межами фірми***.

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

1. виокремлено лише три групи потреб (**рис. 10.3**):

* ***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;

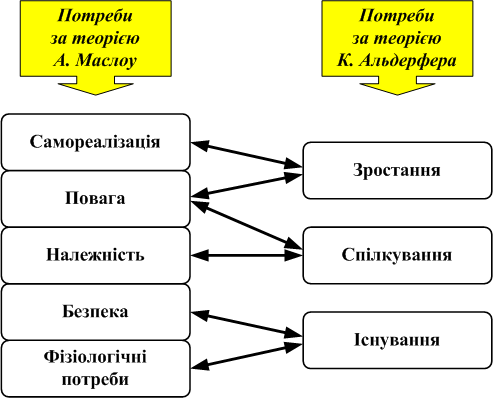


Рис. 10.3. Співвідношення ієрархії потреб в теорії А. Маслоу

і теорії К. Альдерфера

1. на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу має місце ще й так званий порушуюче-регресійний процес. Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (належності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямовувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня. Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини блокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні).

В ***теорії потреб Девіда МакКлелланда*** запропоновано ***три інші види потреб*** (**рис. 10.4**):

1. ***потреби в успіху*** (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності, в усвідомленні особистих досягнень (не у винагородженні таких досягнень). Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них;
2. ***потреби у владі***, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути впливовим, “мати вагу”;
3. ***потреби в належності***, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

#### Дослідження МакКлелланда показали, що люди з ***потребами в успіху*** (досягненнях*)* найбільш мотивовані роботою, яка:

* передбачає ***особисту (персональну) відповідальність виконавця***;
* має ***чіткий і швидкий зворотній зв’язок*** (для виявлення прогресу у виконанні роботи);
* характеризується ***помірним ступенем ризику*** (ймовірність успіху/невдачі 50:50).

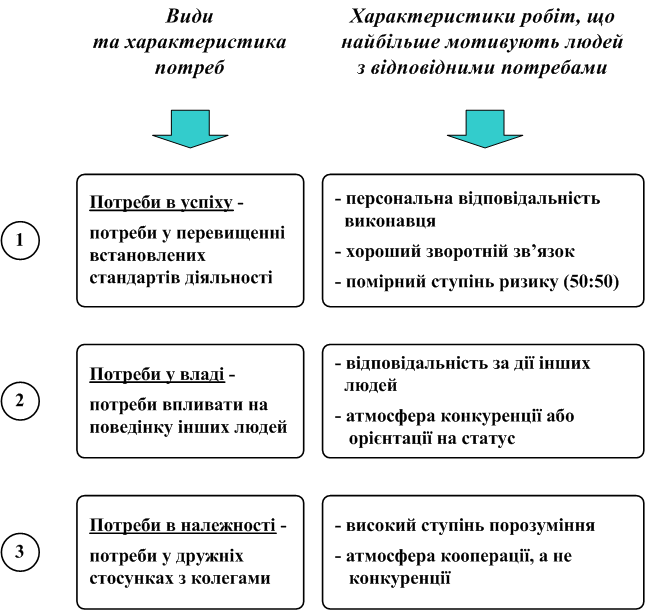


Рис. 10.4. Теорія набутих потреб Д. МакКлелланда

Працівники з потребами в успіху не азартні гравці, які покладаються на випадок у досягненні успіху, але й не ті, хто вибирає легкі завдання, які не дозволяють реалізувати себе.

Люди з високими ***потребами у владі*** віддають перевагу роботі, яка передбачає:

* відповідальність за дії та поведінку інших людей;
* конкуренцію або орієнтацію на статус.

Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності.

Люди із високими ***потребами в належності*** потребують дружніх стосунків і віддають перевагу роботі, для якої характерні:

* кооперація, а не конкуренція;
* високий ступінь взаємного порозуміння.

Маніпулюючи цією потребою, менеджери створюють атмосферу сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д МакКлелланд зробив такі ***висновки***:

1. Люди з високою потребою в успіху досягають успіху в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих компаній.
2. Висока потреба успіху не є обов’язковою рисою хорошого менеджера.
3. Потреби в належності і у владі тісно пов’язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в належності.
4. У підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху (досягненнях).

***Теорія мотиваційної гігієни*** 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 працівники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила вирізнити (**табл. 10.2**):

1. фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву ***"дійсних (істинних) мотиваторів"***;
2. фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори називаються ***"гігієнічними"***.

Таблиця 10.2

"Мотиваційні" та "гігієнічні" фактори в теорії Фредеріка Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **«Дійсні мотиватори»** | **«Гігієнічні фактори»** |
| Визнання результатів праці (заслуг працівника)  Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості)  Досягнення в роботі (успішність)  Високий ступінь відповідальності  Просування за службою  Визнання результатів праці  Можливості творчого та ділового зростання | Заробітна платня  Умови праці  Соціально-трудова політика фірми  Міжособові стосунки в колективі  Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника  Ставлення (взаємини) безпосереднього керівника |

# На думку Ф. Герцберга, фактори, що викликають задоволеність і незадоволеність працею, не слід протиставляти. Кожна з цих груп факторів знаходиться нібито у власній шкалі вимірювання, де одні діють в діапазоні від (–) до (0), а інші – від (0) до (+) (рис. 10.5).

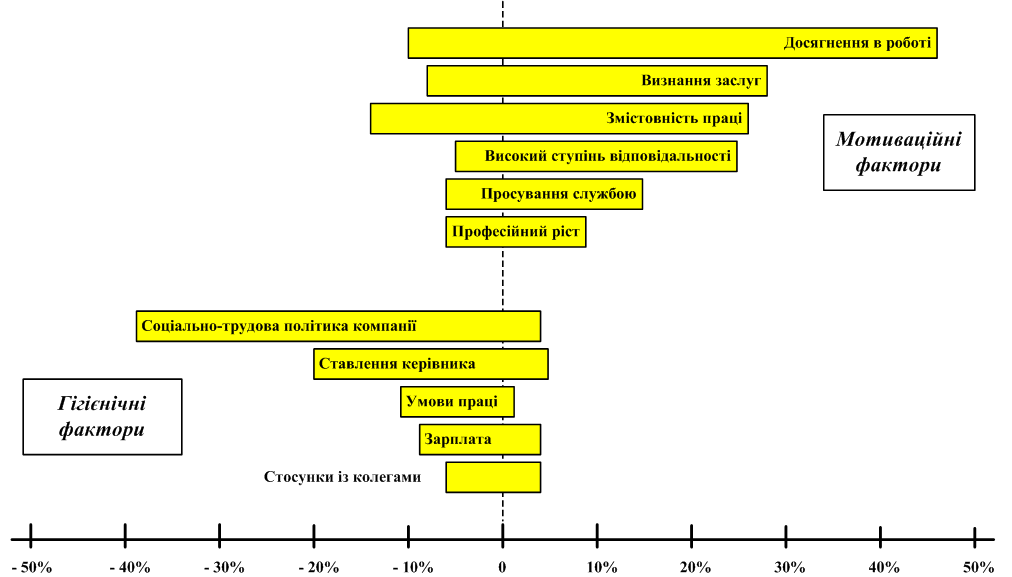


Рис. 10.5. Вплив гігієнічних та мотиваційних факторів у теорії Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, то у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони достатні, то самі собою не можуть мотивувати людину. Тобто у кращому випадку ***гігієнічні фактори здатні сформувати нейтральне відношення до робот***и (діапазон від  **(–)** до **(0)**).

***Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори***, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану **(0)** до **(+)**.

Отже, згідно теорії “мотиваційної гігієни”, для того, щоб створити ситуацію мотивації, ***керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів***.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси логічно витікає запропонований Ф. Герцбергом ***метод "збагачення праці"***. Метод "збагачення праці" побудований на припущенні, що працівники повинні бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом таким вимогам:

1. ***робота має бути значущою***, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи. Іншими словами, робота повинна:

* пред’являти до працівника вимоги, що мобілізують його здібності;
* мати певну завершеність, тобто конкретний результат.

1. передбачати ***певну частку відповідальності виконавців***. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи. Зокрема, працівнику необхідно надати:

* свободу дій в плануванні його роботи;
* можливість вибору способу виконання;
* певну свободу і незалежність від дріб’язкової опіки і жорсткого контролю з боку керівника.

1. ***наявність зворотного зв’язку***. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

**3. Процесні теорії мотивації**

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

1. ***сприйняття*** працівником конкретної ситуації;
2. ***очікування*** працівника, пов’язані з конкретною ситуацією;
3. ***оцінка*** працівником можливих наслідків обраного типу поведінки.

До процесних теорій мотивації відносять:

1. теорія сподівань В. Врума;
2. теорія справедливості С. Адамса;
3. модель Портера - Лоулера.

***Теорія сподівань В. Врума*** ґрунтується на посиланні, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів (див. **рис. 10.6**).

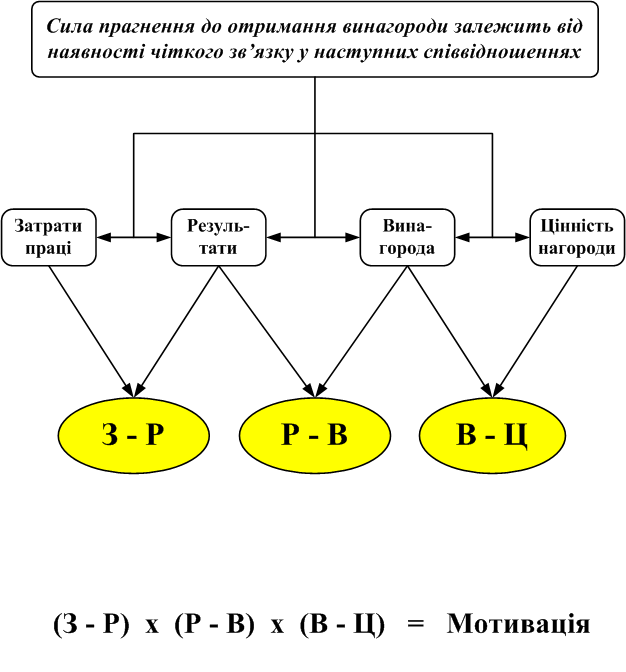


Рис. 5.6. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

***По-перше***, від наявності ***зв’язку між затратами праці робітника і досягнутими результатами***, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати **(*З – Р*)**. Якщо такий зв’язок відсутній, то мотивація слабшає.

***По-друге***, від ***можливості (реальності) отримання винагороди***, тобто очікування, що результати будуть винагородженні **(*Р – В*)**. Якщо людина не буде відчувати зв’язку між результатами і винагородженням, то її мотивація буде слабшати. Навіть, якщо людина впевнена, що досягнуті результати будуть винагородженні, але за "розумних" зусиль їй цих результатів не досягти, то мотивація і в цьому випадку буде слабкою.

***По-третє***, сила прагнення до отримання винагороди залежить від ***цінності винагороди*** з позицій конкретного працівника. Оскільки у кожної людини власна система цінностей (різні побажання і потреби щодо винагороди), то конкретна винагорода може і не представляти для неї ніякої цінності. Іншими словами, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди **(*В – Ц*)**. Негативні очікування щодо цінності винагороди призводять до низької мотивації працівників.

Співвідношення зазначених трьох факторів і їхній вплив на рівень мотивації в цілому "теорія сподівань" тлумачить так (**рис. 10.4**).

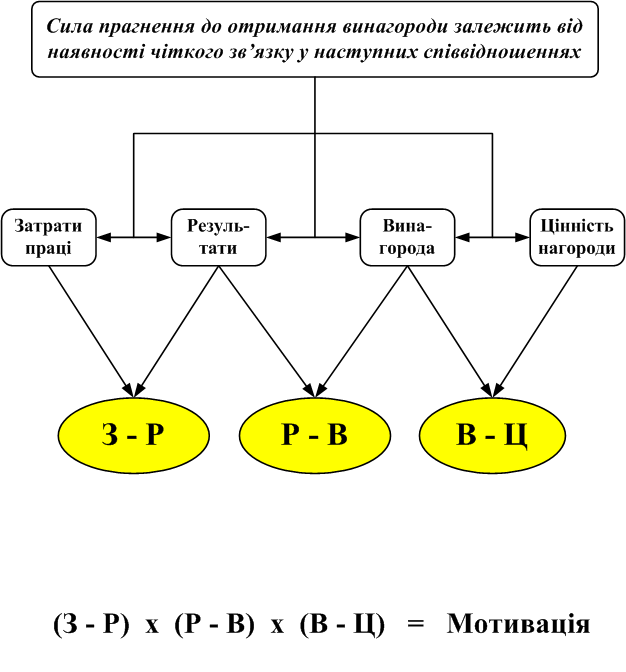


Рис. 10.4. Модель мотивації за теорією сподівань В. Врума

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Отриманий раніше позитивний досвід в аналогічних ситуаціях підкріплює сподівання. Отже, успіх посилює мотивацію. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого зменшується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для даного конкретного працівника цілей діяльності й винагородження його таким способом, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є брак власних здібностей працівника щодо виконання даного завдання. Внаслідок цього завдання виконується невдало, або взагалі не виконується. Наступного разу отримання аналогічного завдання демотивує працівника. Отже, складність завдань, які доводяться до конкретного працівника, повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності. Тільки у такому випадку діяльність працівника буде мотивованою.

***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 працівники. За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості (**рис. 10.5**).

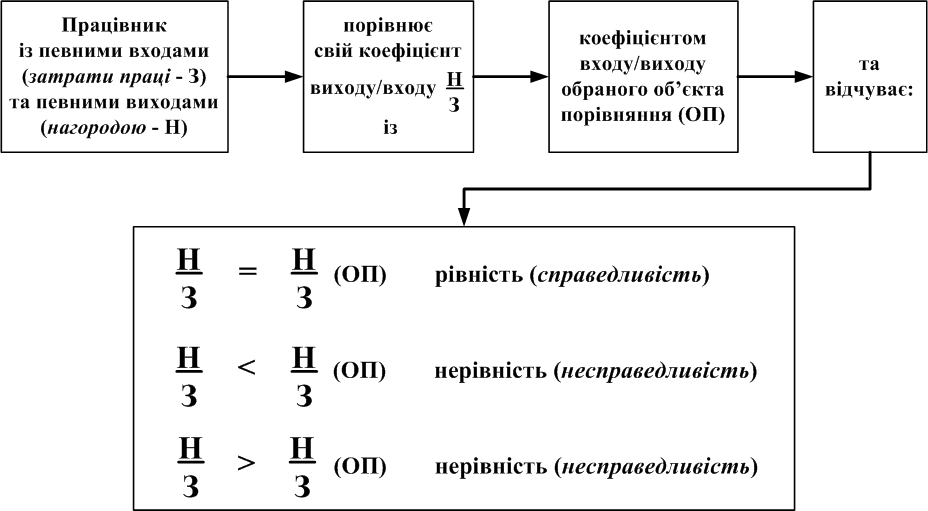


Рис. 10.5. Сутнісна характеристика “теорії справедливості” Стейсі Адамса

В “теорії справедливості” вирізняють такі основні складові:

***працівник*** – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода / зусилля і спроможний відчувати справедливість / несправедливість;

***об’єкт порівняння*** – будь-який інший співробітник даної організації, який використовується як база для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;

***“входи”*** – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи тощо);

***“виходи”*** – все те що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об’єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у працівника виникає відчуття несправедливості.

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути (**табл. 10.3**):

Таблиця 10.3

Можливі типи реакцій працівника на несправедливість

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **І** | **ІІ** | **ІІІ** | **IV** | **V** | **VI** |
| Людина вирішує, що необхідно зменшити витрати зусиль.  Результат: зниження інтенсивності праці | Людина робить спробу збільшити винагороду.  Методи: вимога підвищення оплати, покращення умов праці, просування за службою | Людина проводить переоцінку своїх можливостей.  Можливе зниження рівня впевненості в собі, зниження показників в роботі | Людина може зробити спробу вплинути на організацію і на осіб з якими себе порівнює з метою домогтися збільшити їх зусилля або зменшити винагороду | Людина може змінити об’єкт порівняння, вирішуючи, що вона знаходиться в особливих умовах, і знаходить більш вдалий об’єкт для порівняння | Людина може перейти працювати в інший підрозділ, або зовсім покинути організацію |

1. зміна входів даного працівника (витрат часу, старанності тощо);
2. зміна виходів (прохання про підвищення винагороди);
3. зміна ставлення до роботи;
4. зміна об’єкту для порівняння;
5. зміна коефіцієнту вихід/вхід об’єкту для порівняння;
6. зміна ситуації (покинути роботу).

***Висновки “теорії справедливості”*** для практики мотивування:

* у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на ***відносному винагородженні***, тобто винагородженні, яке отримують інші працівники за свій внесок;
* сприйняття носить суб’єктивний характер; важливо, щоб ***працівники мали повну інформацію*** про те, хто, як і за що отримує винагородження;
* люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій ***платня відіграє важливе, але не вирішальне значення***;
* керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, ***як оцінюється винагородження працівниками***, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

***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 працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера-Лоулера фігурує ***5 основних ситуаційних факторів***:

1. витрачені працівником зусилля;
2. сприйняття;
3. отримані результати;
4. винагородження;
5. ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою (**рис. 10.6**).

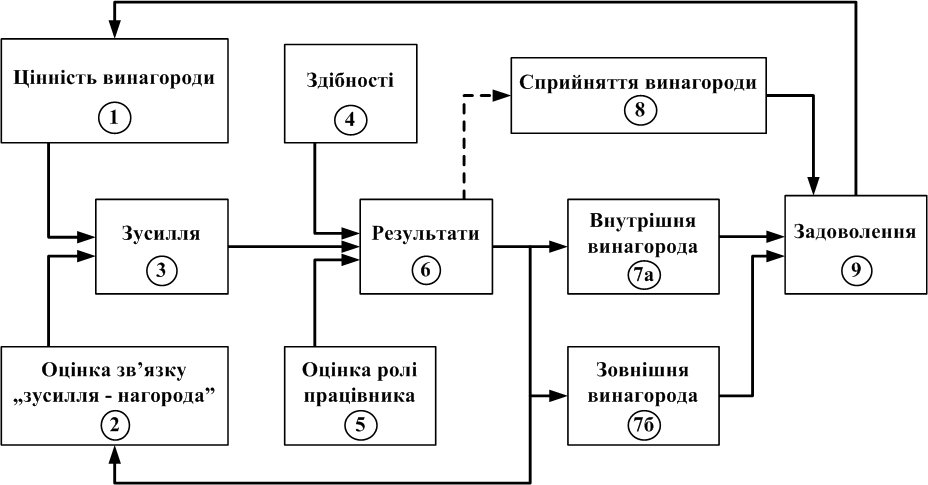


Рис. 10.6. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

* рівень зусиль, що витрачаються (**3**) залежить від цінності винагороди (**1**) і від впевненості в наявності зв’язку між витратами зусиль і винагородою (**2**);
* на результати, досягнуті працівником (**6**), впливають три фактори: витрачені зусилля (**3**), здібності і характерні особливості людини (**4**), а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці (**5**);
* досягнення необхідного рівня результативності (**6**) може призвести до внутрішньої винагороди (**7а**), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (**7б**) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
* пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (**8**) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
* задоволення (**9**) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості;

**1. Поняття та процес контролю**

***Контроль*** – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

В межах процесу контролю, модель якого наведена на **рис. 11.1**, можна вирізнити ***три основних етапи***:

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

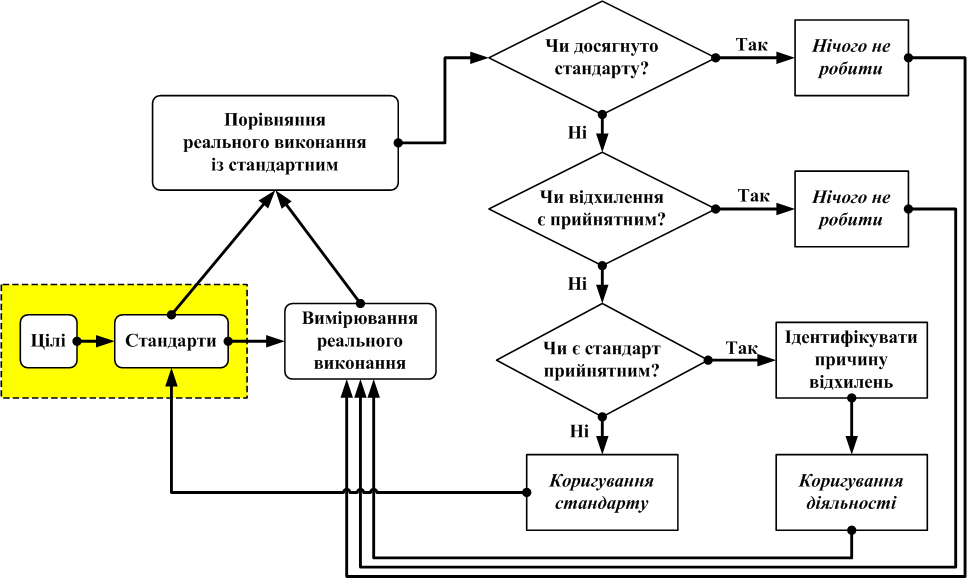


Рис. 11.1. Модель процесу контролю

Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передує встановлення стандартів.

***Стандарти*** являють собою специфічні цілі, на підставі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції ***планування***.

Характеристика ***основних етапів процесу контролю***.

**Етап 1**. ***Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації***.

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: ***як*** вимірювати і ***що*** вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують ***чотири основних методи вимірювання*** (**табл. 11.1**):

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

Таблиця 11.1

Характеристика основних методів вимірювання



Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне (комбіноване) використання збільшує ймовірність одержання достовірної інформації.

***Особисті спостереження*** виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

***Переваги***:

* відсутність фільтрації інформації;
* отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

***Недоліки***:

* значний вплив особистих якостей менеджера;
* значні витрати часу;
* негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

***Статистичні звіти*** набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп’ютерних технологій.

***Переваги***:

* згрупованість і упорядкованість інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо;
* легка каталогізація, можливість посилання.

***Недоліки***:

* інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації);
* низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади ***усних звітів підлеглих***. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

***Переваги***:

* висока оперативність отримання інформації;
* хороший зворотній зв’язок.

***Недоліки***:

* фільтрація інформації;
* труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики ***письмової звітності*** подібні до звітності статистичної.

***Переваги***:

* легка каталогізація, можливість посилання.

***Недоліки***:

* низька оперативність отримання інформації;
* формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим у процесі контролю є правильний вибір об’єктів контролю. Вибір об’єкта вимірювання впливає на те, як співробітники відносяться до того, що вимірюється.

Деякі зі сфер контролю є ***загальними для всіх менеджерів***:

* напрямки (види) діяльності підлеглих;
* задоволеність працівників власною діяльністю;
* виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного менеджера тощо.

Решта об’єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати:

* обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами;
* рівень якості продукції, що виготовляється;
* рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції;
* виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об’єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб. Тому менеджерам часто доводиться самостійно приймати рішення щодо вибору об’єктів контролю. При цьому використовується такий принцип: визначається значущість (важливість) особи або підрозділу, а потім вимоги до них переводяться у відповідні стандарти.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб’єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

**Етап 2**. ***Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами***.

На цьому етапі встановлюється ***ступінь відхилення*** реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об’єктами діяльності менеджера. Відхилення реального виконання, що перевищують припустимий рівень, і стають об’єктом діяльності менеджера.

Особливої уваги вимагає ***спрямованість*** відхилень.

Таким чином, на етапі порівняння менеджер має надавати особливу увагу розмірам і спрямованості відхилень.

**Етап 3**. ***Реакція на порівняння***.

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з ***трьох варіантів дій*** як реакцію на результати порівняння:

а) нічого не робити;

б) коригувати діяльність підлеглих;

в) коригувати стандарти діяльності.

Перший курс дій сам себе пояснює. Він застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах припустимого.

Якщо відхилення перевищують припустимі межі, здійснюється коригування діяльності підлеглих. При цьому спочатку треба з’ясувати ***причини надмірного відхилення від стандартів***:

1) можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з’являються внаслідок ***нереальності самих стандартів***. Тобто встановлений стандарт може бути завищеним або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов’язану з їх досягненням. Найбільш складною є проблема зміни стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, це може демотивувати працівників. Разом із тим, якщо менеджер впевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих;

2) якщо причиною відхилень були ***недоліки у діяльності підлеглого***, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригуючих дій може бути: зміна стратегії; зміна структури; зміна практики винагородження, що склалась в організації; зміна програм навчання; перепроектування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також ***характер коригуючих дій***:

а) ***оперативні***, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) ***стратегічні***, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджери часто не мають часу на базові коригуючі дії і тому продовжують постійно “гасити пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з’ясовують причини, оцінюють переваги (вигоди) їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих.

**2. Види управлінського контролю**

Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності в організації, так і на всю їх сукупність. Отже, існують різні ***ознаки класифікації систем контролю*** (**табл. 11.2**).

Таблиця 11.2

Класифікація систем контролю



Поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм часу здійснення контрольних операцій, тобто:

1. до
2. впродовж здійснення трансформаційного процесу (**рис.**).
3. після

***Випереджаючий контроль*** спрямований на контроль “входів” у систему і здійснюється ще до початку трансформаційного процесу. Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість “вхідних” ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною організації.

***Метою випереджаючого контролю є запобігання ситуаціям, які здатні завдати шкоди організації, а не “лікувати” такі ситуації***.

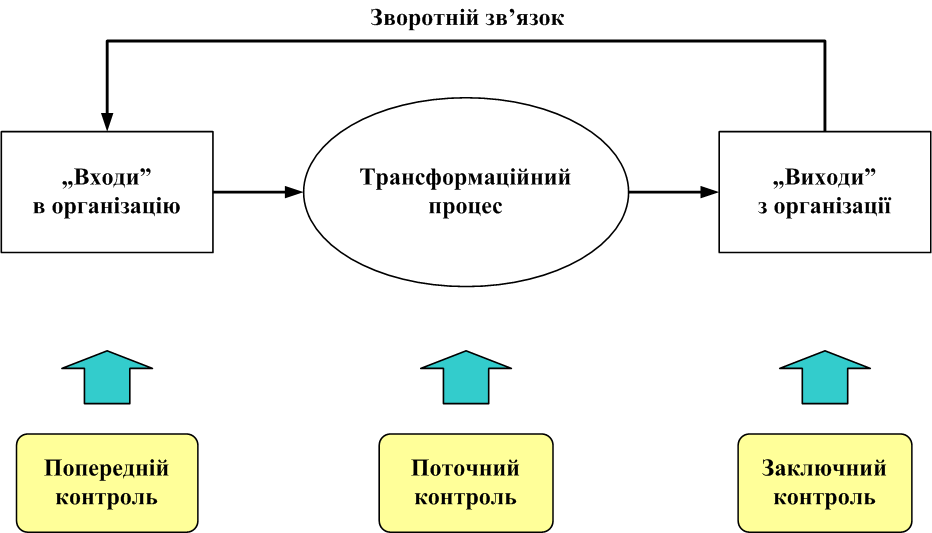


Рис. 11.2. Види управлінського контролю

***Поточний контроль*** здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності й оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Звичайно, існує розрив у часі між моментами виникнення відхилення від стандартів трансформаційного процесу і коригуючими діями менеджера. Проте, такий розрив є мінімальним.

***Поточний контроль дозволяє з’ясувати причини відхилень і тому широко використовується в процесі управління***.

***Заключний контроль*** проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Його об’єктом є “виходи” з організації. Основний недолік заключного контролю – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Разом із тим, для багатьох видів діяльності – це єдиний можливий вид контролю. Отже, ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного.

***Цілі заключного контролю***:

1. ***отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому;***
2. ***побудова ефективної системи мотивації***.

**3. Параметри ефективної системи контролю**

Ефективна система контролю має відповідати певному набору ***критеріїв***, серед яких основними є:

1. ***Точність***. Система контролю, яка генерує неточну інформацію, призводить до управлінських помилок і витрат зусиль на вирішення проблем, яких взагалі не існує. Точність означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.
2. ***Своєчасність***. Найкраща інформація мало чого варта, якщо вона не надійшла своєчасно. Тобто система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.
3. ***Економічність***. Означає, що результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов’язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерові слід порівнювати (зіставляти) витрати на контроль із вигодами, що від нього очікуються.
4. ***Гнучкість***. Система контролю повинна бути “спроможною” враховувати зміни та “вміти” пристосовуватися до них.
5. ***Зрозумілість***. Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити), може бути причиною помилок підлеглих і навіть ігнорування ними самого контролю.
6. ***Обґрунтованість критеріїв***. Стандарти в системі контролю мають бути обґрунтованими (виваженими). Завищені стандарти знижують мотивацію. Більшість людей не бажає отримати ярлик "некомпетентності”, говорячи начальнику, що він вимагає забагато. Стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати працівників.
7. ***Стратегічна спрямованість***. Менеджмент не здатний контролювати все, що робиться в організації. Навіть, якщо б і міг, то витрати на контроль перевищували б вигоди від нього. Отже, менеджери мають вибирати для контролю об’єкти (сфери), які є стратегічними. З цієї точки зору контроль має концентруватися:

* на відхиленнях, що трапляються найчастіше;
* на відхиленнях, що завдають найбільшої шкоди;
* на факторах, які піддаються впливу менеджера (які менеджер спроможний змінювати, коригувати).

1. ***Особлива увага виняткам!***
2. ***Численність критеріїв***. Як менеджери, так і підлеглі намагаються виглядати кращими за критеріями, які контролюються. Якщо контроль здійснюється з використанням одного єдиного критерію, то зусилля підлеглого будуть спрямовані на намагання виглядати краще саме за цим стандартом. Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат:

* кількома критеріями важче маніпулювати;
* наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним із них.

1. ***Підтримка коригуючих дій***. Система контролю має не лише сигналізувати про відхилення, але і підказувати, які саме коригуючі дії можна запровадити для виправлення ситуації. Це досягається, наприклад, встановленням стандарту типу “якщо…- тоді…”

Створення і використання систем контролю в організації часом викликає так званий ***дисфункціональний ефект***, який призводить до:

1. намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;
2. маніпулювання даними контролю.

У більшості випадків основною причиною появи дисфункціонального ефекту є відсутність системи комплексних показників оцінки діяльності працівників. Якщо, наприклад, контролюються лише кількісні результати роботи, слід очікувати зниження якісних параметрів, оцінювання лише процесу, а не результатів діяльності призводить до імітації бурхливої діяльності на шкоду досягненню цілей організації.

**Тема 5. Управлінські рішення.**

Суть, класифікація та умови прийняття управлінських рішень. Методи прийняття раціональних управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Особливості управлінської праці. Раціональний підхід до ухвалення рішень. Класична модель ухвалення рішень. Етапи раціонального ухвалення рішень. Етика і ухвалення рішень.

**1. Поняття і моделі прийняття рішень**

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії “***прийняття управлінського рішення***”: – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать:

1. ***Ступінь ризику*** – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо або підсвідомо при прийнятті рішення, оскільки він пов’язаний із зростанням відповідальності.
2. ***Час***, який відведений менеджерові для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.
3. ***Ступінь підтримки менеджера колективом*** – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки інших менеджерів і підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.
4. ***Особисті якості менеджера*** – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до прийняття вірних рішень.
5. ***Політика організації*** – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – усе це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв’язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об’єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

В теорії управління вирізняють ***три основні моделі прийняття рішень***:

* класична модель;
* поведінкова модель;
* ірраціональна модель.

***Класична модель*** спирається на поняття **“*раціональності*”** в прийнятті рішень. Передбачається, що особа, яка приймає рішення, повинна бути абсолютно об’єктивною і логічною, мати чітку мету, усі її дії в процесі прийняття рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

**Основні характеристики класичної моделі** полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

* має чітку мету прийняття рішення;
* має повну інформацію щодо ситуації прийняття рішення;
* має повну інформацію щодо всіх можливих альтернатив і наслідків їх реалізації;
* має раціональну систему впорядкування переваг за ступенем їх важливості;
* завжди має на меті максимізацію результату діяльності організації.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення повинні бути достатньо визначеними. Маючи повну інформацію, менеджери можуть вибирати альтернативу, яка щонайкраще відповідає потребам організації.

Проте на практиці на процес прийняття рішень впливають численні обмежуючі та суб’єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

***Поведінкова модель*.** На відміну від класичної, **основні характеристики поведінкової моделі** полягають в тому, що особа, яка приймає рішення:

* не має повної інформації щодо ситуації прийняття рішення;
* не має повної інформації щодо всіх можливих альтернатив;
* не здатна або не схильна (або і те, і інше) передбачити наслідки реалізації кожної можливої альтернативи.

Враховуючи ці характеристики, Г. Саймон сформулював два ключових поняття поведінкової моделі:

1. поняття **“*обмеженої раціональності*”**, яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує краще за прийняте рішення);
2. поняття **“*досягнення задоволеності*”**. Оскільки досягти “повної раціональності” неможливо, менеджери прагнуть, щоб їх страх щодо прийняття не найкращого рішення пересилив бажання досягти оптимального рішення. Саме такий стан в момент, коли приймається рішення, Г. Саймон охарактеризував як “досягнення задоволеності”, розуміючи під цим вибір, який є достатньо вдалим за даних умов.

Прагнення менеджерів досягти задоволеності може бути обумовлено кількома причинами:

* небажання ігнорувати власні інтереси, тобто продовжувати пошук нових альтернатив, коли вже ідентифіковані декілька прийнятних;
* нездатність зважити та оцінити велику кількість альтернатив;
* втручання в процес прийняття рішень особистих, суб’єктивних факторів.

***Ірраціональна модель*** ґрунтується на прийнятті рішення без дослідження альтернатив. Сфери використання ірраціональної моделі:

* вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню;
* вирішення проблем в умовах дефіциту часу;
* наявність у менеджера або групи менеджерів достатньої влади для нав’язування свого рішення.

Характеристики основних моделей процесу прийняття рішень наведені на **табл. 3.1**.

Таблиця 3.1

Основні моделі прийняття управлінських рішень



**2.** **Процес прийняття рішень**

В теорії прийняття рішень виділяють два основних напрямки досліджень: нормативний та описовий.

Представники нормативного підходу концентрують увагу на розробці організаційних, інформаційних та методологічних засад прийняття раціонального рішення. Нормативний підхід опрацьовує “правила руху” в управлінській роботі, дотримання яких має забезпечити прийняття раціонального рішення.

Описовий підхід спрямований на емпіричне дослідження поведінки окремих осіб та груп людей в процесі прийняття рішень. Він має на меті визначити закономірності формування в процесі взаємодії вихідних параметрів проблеми, що вирішується, та характеристик суб’єкта, який приймає рішення.

В рамках нормативного підходу, перш за все, досліджується процедура (загальна технологія) прийняття управлінських рішень.

Найпростішою є ***інтуїтивна технологією прийняття рішень***, яка у спрощеному схематичному вигляді представлена на **рис. 3.1**.

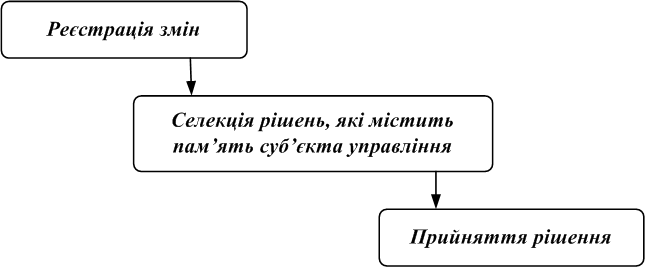


Рис. 3.1. Послідовність етапів інтуїтивної технології прийняття рішення

Зміна стану висуває проблему, необхідність усунення якої і вимагає прийняття рішення. За інтуїтивної технології накопичений менеджером досвід прийняття рішень в аналогічних (подібних) ситуаціях і визначає саме рішення. Отже, якщо накопиченого досвіду недостатньо, імовірність прийняття помилкового рішення зростає.

***Перевага*** *інтуїтивної технології* - швидкість прийняття рішень, а основний ***недолік*** – значна імовірність помилки.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень наведена на **рис. 3.2**.

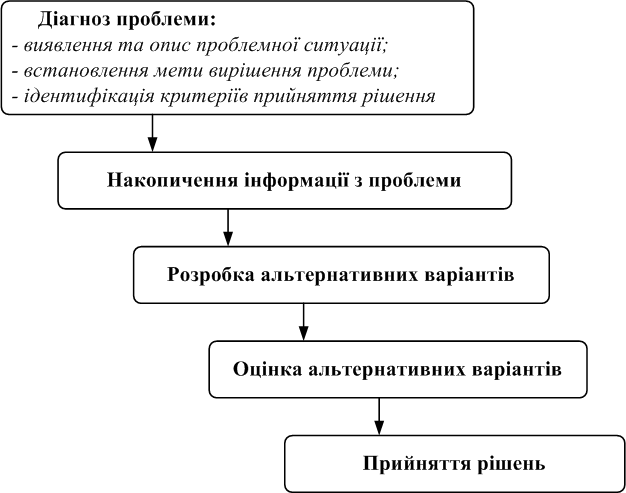


Рис. 3.2. Послідовність етапів раціональної технології

прийняття управлінських рішень

У наведеній моделі представлена логіка реалізації раціональної технології прийняття рішень, але не відображено конкретний порядок проходження окремих етапів. У процесі підготовки рішення часто виникає необхідність уточнення або коригування результатів попередніх етапів.

Розглянемо докладніше зміст кожного з етапів, концентруючи увагу тільки на ключових (принципово важливих) аспектах їх реалізації.

1. ***Діагноз проблеми*** включає наступні підетапи:

* *виявлення та опис проблемної ситуації* (означає усвідомлення та відбиття у будь-якій формі протиріччя між змінами у середовищі функціонування організації та її можливостями забезпечити за таких умов досягнення своєї мети);
* *встановлення мети вирішення проблемної ситуації* (визначення бажаного кінцевого результату);
* *ідентифікація критеріїв прийняття рішення* (визначення ознак, на підставі яких буде проводитись оцінка вирішення проблемної ситуації, а також упорядкування цих ознак за ступенем важливості).

1. ***Накопичення інформації про проблему*** означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

Якість вирішення проблеми залежить від якості інформації про неї. Якість інформаційних матеріалів у свою чергу оцінюється за допомогою таких критеріїв:

1) ***об’єктивність*** – це інтегральний критерій, який поєднує у собі наступні *часткові критерії*:

* *повнота інформації* (визначається наявністю відомостей, включаючи суперечливі, які необхідні та достатні для прийняття рішення);
* *точність інформації* (ступінь відповідності інформації оригіналу);
* *несуперечливість інформації* (окремі частини однієї і тієї самої інформації не повинні суперечити одна одній);
* *переконливість інформації* (доведеність інформації, яка примушує вірити у її достовірність);

2) ***лаконічність*** – це стислість та чіткість викладення інформації (досягається за рахунок високої згорнутості інформації без втрати її необхідної повноти);

3) ***актуальність*** – це відповідність інформації об’єктивним інформаційним потребам;

4) ***своєчасність*** – це здатність задовольняти інформаційну потребу у прийнятний для виконання строк;

5) ***комунікативність*** – це властивість інформації бути зрозумілою.

3. ***Розробка альтернативних варіантів*** означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

В теорії прийняття рішень альтернативи розглядаються як екзогенні фактори. Проте складність управління полягає в опрацюванні щонайповнішої сукупності альтернатив, яка містить всі допустимі варіанти дій для досягнення встановленої мети. З іншого боку, збільшення кількості альтернатив ускладнює, збільшує вартість і розтягує у часі процес прийняття рішень. Тому обґрунтоване зменшення кількості альтернатив є фактором підвищення ефективності процесу прийняття рішень.

У процесі опрацювання варіантів розв’язання проблем необхідно враховувати ***вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність***:

* ***взаємовиключеність альтернатив*** – випливає з визначення категорії “прийняття рішення” як акту вибору. Однозначний вибір можливий лише за умови, коли альтернативи виключають одна одну;
* ***забезпечення однакових умов опису альтернатив*** (щоб забезпечити можливості порівняння альтернатив, їх необхідно описувати в одних і тих самих умовах: часових, ресурсних, зовнішніх обмежень тощо). Дотримання цієї вимоги гарантує однакові “стартові” умови для кожної альтернативи та враховує увесь комплекс результатів їх реалізації.

4. ***Оцінка альтернативних варіантів***. Зміст цього етапу полягає у перевірці кожної знайденої альтернативи за ***наступними критеріями***:

* ***реалістичність*** - можливість здійснення з урахуванням зовнішніх обставин, не залежних від організації. Зовнішні чинники часто обмежують кількість прийнятних альтернатив. До таких, зокрема, відносяться:
* юридичні обмеження;
* можливості існуючих технологій;
* моральні та етичні норми тощо.
* ***відповідність ресурсам***, які має у своєму розпорядженні організація;
* ***прийнятність наслідків реалізації альтернатив***. Результат реалізації альтернативи у загальному випадку – це багатомірне явище. Реалізація альтернативи призводить до наслідків як пов’язаних, так і не пов’язаних з досягненням встановленої мети. Якщо в процесі прийняття рішення не прийматимуться до уваги такі наслідки, можна отримати результат, який повністю нейтралізує очікуваний ефект. Тому в процесі виявлення можливих наслідків реалізації кожної альтернативи необхідно враховувати:
* як основні (пов’язані з досягненням мети), так і побічні результати;
* як безпосередній період реалізації альтернативи, так і майбутні періоди.

Схематично процес оцінки альтернатив представлений на **рис. 3.3.**

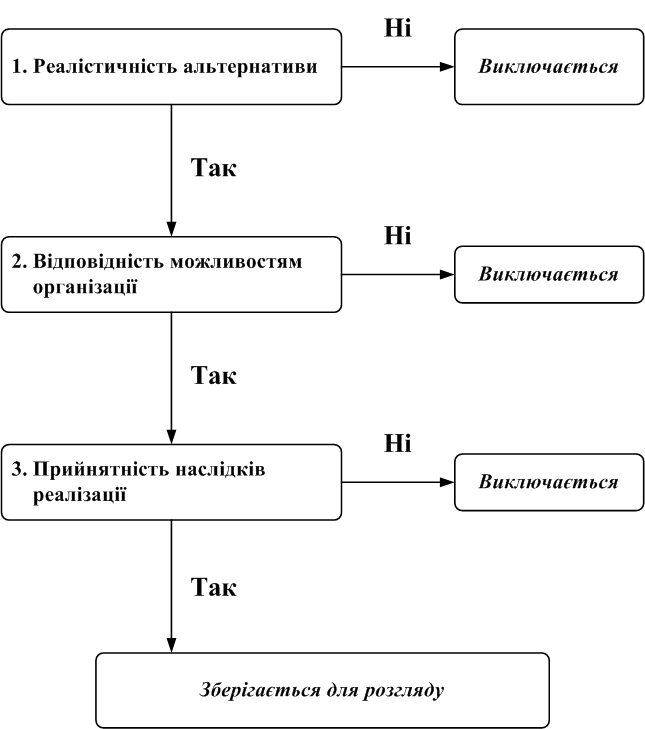


Рис. 3.3. Послідовність оцінки альтернатив у процесі прийняття рішень

5. ***Прийняття рішення***. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми. При цьому слід зауважити, що на етапі прийняття рішення менеджер має доповнити результат формалізованого аналізу (найкращий варіант) неформальними знаннями про об’єкт управління. Ці знання випливають з досвіду та інтуїції менеджера.

В практиці прийняття рішень часто виникає питання про доцільність застосування групового або індивідуального підходу до процедури прийняття рішень. Модель, спрямована на вирішення цього питання, розроблена Ріком Роскіним, має форму дерева рішень (**рис. 3.4**)і містить ***4 змінних фактори***:

* часовий фактор;
* ступінь довіри менеджера до підлеглих;
* важливість прийняття правильного рішення;
* важливість отримати згоду підлеглих виконати рішення.

Модель вимагає від менеджера зважити кожну з цих змінних і визначити в залежності від цього стиль прийняття рішення: індивідуальний чи груповий.

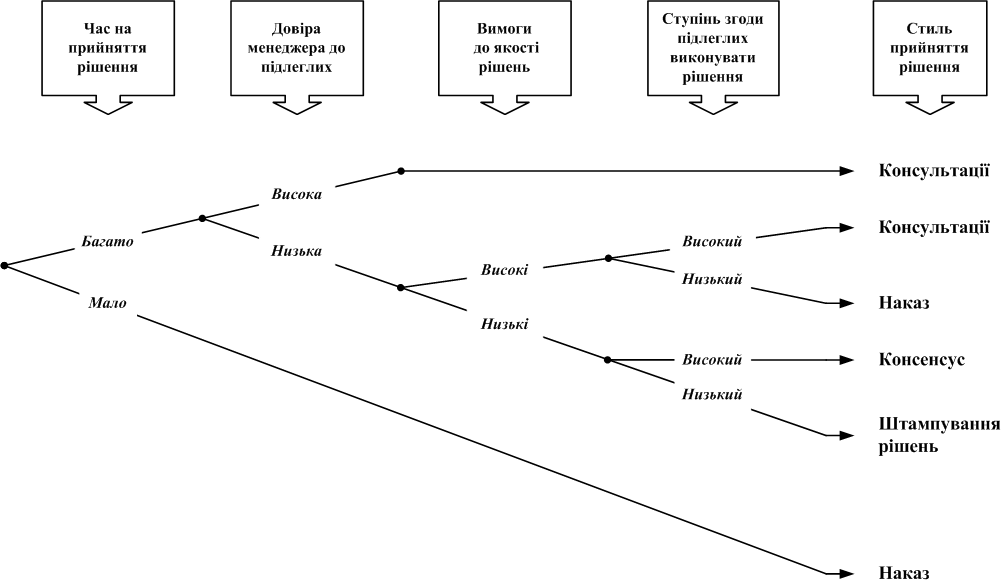


Рис. 3.4. Дерево стилів рішень

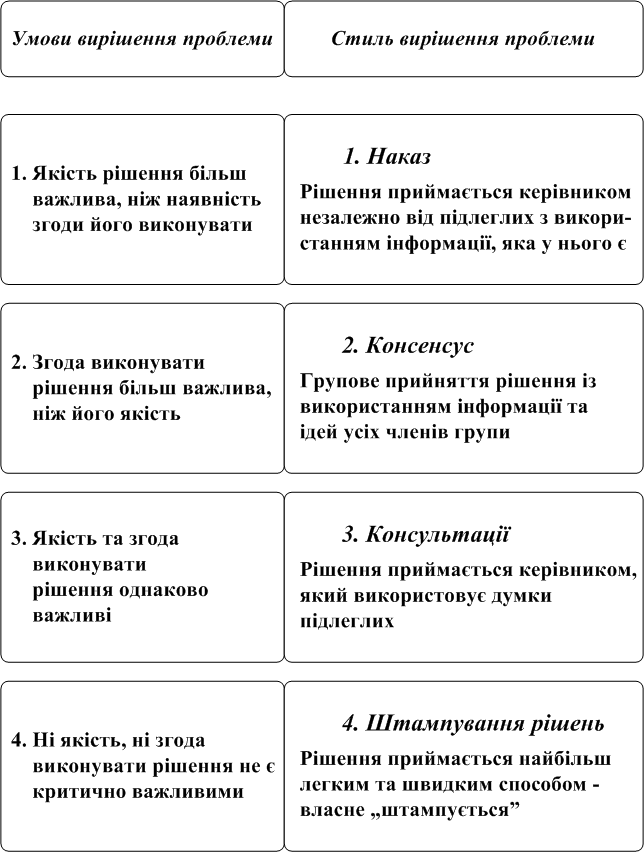
Коли критичним фактором є час, рішення повинно бути прийнято індивідуально у формі наказу. Менеджер самостійно приймає рішення та повідомляє підлеглим про його зміст.

Коли час не є критичним фактором, необхідно прийняти до уваги наступний фактор – ступінь довіри менеджера до підлеглих:

* якщо він є достатньо високим, менеджер може використати стиль “консультації”, тобто демонструвати зацікавленість у думках підлеглих щодо вирішення проблеми;
* якщо ступінь довіри є низьким, тоді необхідно брати до уваги відразу два наступні фактори: потрібної якості рішення і ступеня згоди підлеглих виконувати рішення. Механізм вибору стилю прийняття рішення у цьому випадку описаний в **табл**.

Таблиця

**Вплив типу проблеми на вибір стилю прийняття рішення**



**Тема 6. Менеджмент в торгівлі. Управління фінансовими засобами, здійснення торгово – господарських процесів.**

Менеджмент торгово-господарських процесів. Управління трудовими ресурсами торговельного підприємства. Управління товаропостачанням і товарними запасами.

**Тема 7. Менеджмент людських ресурсів. Формування колективу.**

Стратегічне значення менеджменту людських ресурсів. Правове середовище менеджменту людських ресурсів. Набір та відбір людських ресурсів. Розвиток людських ресурсів. Групи та команди в організаціях. Характеристики груп та команд. Норми поведінки. Формальне і неформальне лідерство.

**1. Виникнення і розвиток управління людськими ресурсами**

Установленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX століття виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:  
доктрина наукової організації праці; доктрина людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології, включаючи «Тейлорівський конвеєр» і зведення до мінімуму можливості вмішуватись людині в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга — акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.  
 Представником першого підходу був відомий американський інженер Ф. Тейлор. Представником другої — соціолог Е. Мейо, який у 30-ті роки провів наукові дослідження на підприємстві «Вестерн електрик ком пані», яке працювало неефективно, незважаючи на впровадження тейлорівських методів. Суть його досліджень у зміні та чергуванні умов праці — покращувалось чи погіршувалось освітлення, інтер'єр виробничих цехів, включалась музика під час роботи, і як наслідок — продуктивність праці не погіршувалась.

Стимулом до праці було визнання цінності роботи працівників. Той факт, що повага до працівників, розвиток неформальних контактів більше вплинули на продуктивність праці, ніж удосконалення методів і умов, послужило основою для нового розуміння ролі поведінки людей в організації, яка мотивується не логікою або фактами, а почуттями, на основі чого сформувались моделі людських відносин. Ці теорії набули значного поширення в західних країнах Європи після закінчення другої світової війни. Впровадження цільового менеджменту персоналу, групового навчання, робочих нарад та інших форм залучення працівників до управління організацією бере початок із моделі або «школи людських відносин», автором якої, як уже зазначалось, був американський соціолог і психолог Е. Мейо.

Науковий менеджмент людських ресурсів формувався і під впливом теорії Д. Мак-Грегора, яка була висвітлена в його книзі «Людська сторона підприємства», де акцентувалась увага на формування менеджерів, які б могли передбачати і формувати людську поведінку, ефективно використовувати талант, здібності людей і створювати організаційний клімат, який сприяв би професійному зростанню людини. Д. Мак-Грегор вважав, то формування менеджера з персоналу вимагає знань багатьох наук, він повинен вміти прогнозувати розвиток організації та економіки і на цій основі визначати потребу певної кількості й якості працівників.

Менеджмент людських ресурсів формувався на основі теоретичної й емпіричної перевірки гіпотез, теорій і концепцій. Роботи Д. Мак-Грегора та інших теоретиків управління розвивали концепції Е. Мейо й Розензбегера і тим самим сильно вплинули як на практику управління, так і на підготовку спеціалістів з питань людських ресурсів. В 60—70-ті роки XX століття американські школи бізнесу розширили програми підготовки менеджерів за рахунок включення дисциплін, зв'язаних з людськими ресурсами — індустріальну психологію, організаційну поведінку та управління персоналом. В результаті чого в економіку прийшли керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами і розуміння специфіки цього пронесу в порівнянні з управлінням фінансами чи закупками.

Відділи кадрів Америки і Західної Європи в 70—80-ті роки XX століття перетворились у «відділи людських ресурсів» ствердженням гуманного підходу до управління людьми, що значно підвищило їх статус в організації. Одночасно з'явилися нові напрямки їх діяльності, такі як: планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, залучення працівників до управління. Коледжі і школи бізнесу розпочали готувати спеціалістів з управління людськими ресурсами. У другій половині XX століття у багатьох країнах набули поширення ідеї «виробничої демократії», так званої демократії на робочих місцях.  
 Ідея «виробничої демократії» передбачає створення безконфліктної ситуації в колективі, що ґрунтується на узгодженні дій, спрямованих на задоволення взаємних інтересів, створення «посередницьких інстанцій» для взаємних контактів з метою попередження конфліктів, постійне представництво робочих груп в адміністративному апараті підприємств; участь робітників у структурі фабричного (заводського) менеджменту, дотримання гласності при прийнятті рішень, зв'язаних з інтересами робочих груп.

Розвиток менеджменту людських ресурсів проходить паралельно з розвитком цивілізації. Рух за демократизацію в Європі привів до визнання людських ресурсів як вищої цінності організації. Базові теорії менеджменту рекомендують посилити роль людського фактора через систему масових форм залучення працівників до участі в управлінні та мотивації праці. Так, в основі теорії Ф. Герцберга є тезис про те, то праця приносить людям задоволення, сприяє зміцненню психологічного здоров'я. Відповідно до цієї теорії наявність таких факторів, як трудові подвиги, визнання заслуг, власне процес праці, міра відповідальності, кваліфікації і професії посилює позитивні мотиви поведінки людини в процесі роботи, оскільки підвищується задоволення роботою.  
 Автор теорії групового навчання К. Арджіріс стверджує: навчання в психологічних умовах, максимально наближених до реальних, є найбільш ефективним. Ця теорія широко застосовується в американських школах і університетах. А. Маслоу — творець теорії ієрархії потреб, автор книжки «Мотивація і особистість» — класифікує за мірою важливості цілі індивідуума, якими можна пояснити характер впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на поведінку людини. Він виділяє п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби в бізнесі, в належності до соціальної групи, в повазі до себе, в самоутвердженні. Всі ці потреби можуть проявлятись одночасно, але домінуючим и є фізіологічні. Автори теорії стресового балансу Р. Блейк і Дж. Мутон особливу увагу приділяють балансу між виробничими і соціальними потребами. В книзі Петерса і Уотермана «В пошуках удосконалення» визначається, чим «ефективне» підприємство відрізняється від нормальних і середніх. Автори виділили значення культури виробництва (норм і цінностей) як важливого фактора успіху, в першу чергу, вивчення думки робітників підприємства. На цій основі автори дійшли висновку, що людський фактор, його використання є стратегічним і життєво важливим для розвитку підприємства.  
Найбільш поширене тлумачення терміну «менеджмент людських ресурсів», це — мобілізація працівників до активної роботи лінійними менеджерами. Існують і такі тлумачення та підходи: відношення до фактора праці як до джерела доходу;  
створення умов діяльності кожному працівникові, щоб він міг вносити свій вклад до загальної справи; інтеграція соціальної політики в загальну політику підприємства, ціллю якої є: найм на роботу, удосконалення відбору, професійна підготовка компетентних і заінтересованих працівників, які ефективно і результативно реалізувати муть цілі підприємства.  
 В рамках менеджменту людських ресурсів кадрова політика із «реагуючої» політики управління перетворюється в «активну», стратегічну, яка інтегрується в загальну політику всього підприємства.  
 Соціальна і культурна творчість сам їх працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль і взаємозамінність, вияснення загальних цінностей і цілей, визначають поведінку кожного члена колективу. Колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всесторонній розвиток і використання індивідуального потенціалу — такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80-90-х років XX століття, який одержав назву командний менеджмент. Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу — це основна конкурентна перевага будь-якої організації, яка хоче закріпити свої позиції на глобальних ринках. У XXI столітті ця парадигма за оцінками зарубіжних аналітиків набуде сили невідкладного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватись до змін у ринковому середовищі зможе тільки високомобільний, зорієнтований на постійний розвиток персонал, ідо різко змінить всю кадрову роботу в організаціях і менеджменті.  
 Отже, менеджмент — це управління будь-яким соціальним об'єктом, володіння мистецтвом керувати, високий професіоналізм. У міжнародній практиці менеджмент — синонім управління соціально-економічними процесами в умовах організації.  
Менеджмент людських ресурсів — це розробка й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики.

**1. Формування і розвиток колективу**

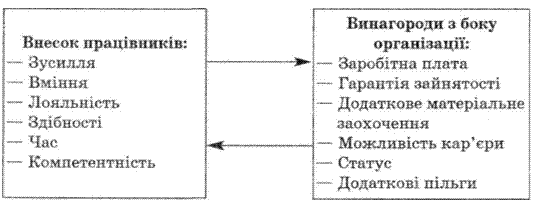
Формування колективу, здатного ефективно вирішувати поставлені перед ним завдання — одна з найважливіших функцій менеджера.

Груповій діяльності притаманнівзаємозалежність, динамізм, упорядкованість, доцільність та результативність. Необхідно цілеспрямовано впливати на розвиток стосунків у групі для створення сприятливого психологічного клімату і плідної співпраці.  
Людина та організаційне оточення

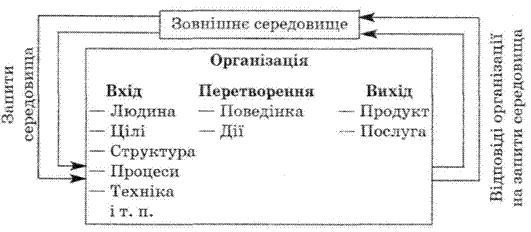
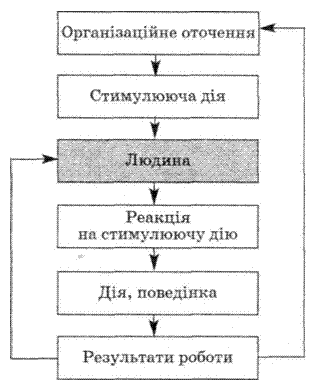
Кожна організація являє собою соціотехнічну систему, ключовою ланкою якої є люди. Для налагодження ефективних стосунків в організації менеджеру необхідно знати:  
сутність проблеми взаємодії людини та організаційного оточення;  
характеристики, які визначають поведінку людини в організації; характеристики організаційного оточення, які впливають на процес виконання людиною своїх обов'язків.  
Приймаючи рішення про входження в групу (організацію), індивід розуміє, що йому доведеться чимось поступитися, відмовитися від звичного способу життя. Натомість він отримає певні можливості для задоволення власних потреб. Тобто людина укладає своєрідну психологічну угоду з організацією.

Психологічна угода — сукупність очікувань особи щодо Ті внеску в організацію і того, що організація надаватиме їй взамін.

Психологічна угода не зафіксована на папері й умови її нечіткі. Сутність такої угоди зображено на рис. 4.1.

  
 Внесок працівника в організацію — це його зусилля, здібності, можливості тощо. Цей внесок задовольняє вимоги і потреби організації. Отже, наймаючи працівника, фірма очікує, що він застосує своє вміння у роботі. Натомість фірма інформує працівника про винагороду за умови, якщо він добре виконуватиме виробничі завдання. І внесок, і винагорода мають задовольняти обидві сторони. Якщо ж одна зі сторін відчує певний дисбаланс між внеском і винагородою, рішення про співпрацю може бути переглянуто.  
Управління психологічними угодами є одним із найважливіших завдань організації. Кожна сторона повинна бути задоволена. Якщо працівник відчує, що розмір винагороди не відповідає його внеску, то відданість фірмі знизиться: він працюватиме гірше або підшукуватиме собі іншу роботу. Якщо ж керівник оцінить внесок працівника як неадекватний розміру обумовленої винагороди, він може прийняти рішення про звільнення такого працівника.

Поведінка індивіда в організації залежить від багатьох чинників: економічних, соціально-психологічних, соціальної зрілості, світогляду, творчого потенціалу, психологічного клімату в колективі, стилю керівництва тощо. Концептуально поведінку людини в організації можна подати у вигляді двох моделей — з позиції взаємодії людини з організаційним оточенням, за якої людину розглядають як винятково важливий ресурс (рис. 4.2), і з позиції організації, що розглядає людину як один із кількох видів ресурсів, що мають для організації рівноцінне значення (рис. 4.3).



У першій моделі (4.2) усі елементи організаційного середовища взаємодіють з людиною. Стимулюючі дії охоплюють весь спектр можливих стимулів (усні та письмові сигнали, дії інших людей тощо). Людина в моделі постає як біологічна та соціальна істота зі своїми потребами, досвідом, знаннями, мораллю, системою цінностей тощо. її реакція на стимулюючу дію передбачає сприйняття цих стимулів, їх оцінку та усвідомлене чи неусвідомлене прийняття рішення про дії у відповідь. Результати роботи — це те, чого людина досягла для себе, реагуючи на стимули, і те, що вона зробила для організаційного оточення у відповідь на стимулюючі дії організації.

Друга модель (рис. 4.3) розглядає людину як трудовий ресурс, один із рівноцінних складових організації, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Людина може бути замінена іншою людиною, яка так само виконуватиме доручену роботу.  
Якщо порівняти наведені моделі за ступенем їх спроможності ефективно використовувати людський потенціал, то перевага буде за першою. Формуючи систему стимулів відповідно до потреб індивіда, організація посилює мотивацію, що сприяє поліпшенню результатів роботи працівника, оскільки в міру задоволення одних потреб з'являються інші, а прагнення їх задовольнити змушує працівника підвищувати свою цінність для організації.  
Однак виявлення індивідуальних потреб кожного працівника і розроблення відповідної системи стимулів є надто затратною процедурою. Це економічно невигідно для організацій, особливо в умовах високого рівня безробіття, де домінуючим стимулом є матеріальна винагорода — заробітна плата, надбавки, премії (наприклад, в Україні). Тому першу модель використовують переважно для залучення в організацію осіб найвищої кваліфікації. Застосування другої моделі є доцільним для працівників пересічних професій і низької чи середньої кваліфікації, серед яких конкуренція на ринку праці особливо велика. Організація визначає свою потребу в працівниках, здатних виконувати певну роботу, вказує, на яких умовах вона згодна зарахувати їх до свого складу. Відсутність вибору змушує працівників погоджуватися на ці умови, навіть якщо вони не зможуть задовольнити свої потреби. Однак не слід надмірно захоплюватися цією моделлю, оскільки особи, що погодилися виконувати роботу на невигідних для себе умовах, ніколи не будуть надійними.

Отже, формуючи колектив, менеджери повинні усвідомлювати, що співпраця членів колективу буде ефективною лише за добре налагоджених відносин між керівництвом і підлеглими, дієвої системи заохочення, атмосфери доброзичливості і взаємної підтримки.  
Сутність, види і характеристика колективів (груп)  
Кожна організація складається з невеликих груп (колективів), які взаємодіють між собою.  
Група (колектив) — дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Взаємодія членів групи відбувається на основі стабільних рольових стосунків і з дотриманням певних норм та правил поведінки. У межах організації щодо груп людей, які формуються для виконання виробничих завдань, доречно вживати термін «колектив».  
Колектив характеризується такими ознаками: спільною метою. Вона може формуватися внаслідок взаємного впливу індивідуальних цілей членів групи або визначатися ззовні, відповідно до місії організації, але завжди буде єдиною для всіх;  
психологічним визнанням членами колективу один одного і ототожнення себе з ним. У його основі — спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність характерів тощо;  
практичною взаємодією людей у процесі досягнення спільної мети. Внаслідок такої взаємодії потенціал колективу стає істотно більшим від суми потенціалів його членів (синергічний ефект), що досягається підсиленням інтелектуальних можливостей членів колективу, підвищенням продуктивності їхньої праці внаслідок раціонального розподілу робіт, кооперації тощо.

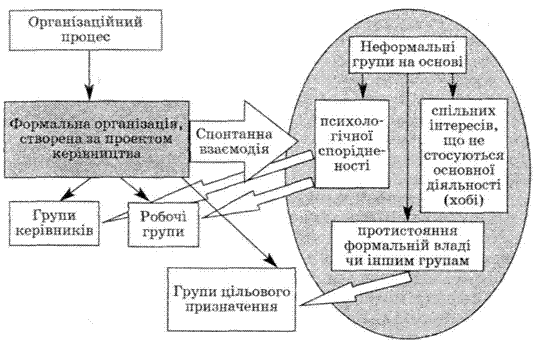
Колектив відіграє важливу роль у житті людини, даючи їй змогу задовольнити соціальні потреби — у спілкуванні, взаємодії, причетності до певного соціуму і беручи на себе частину її турбот про безпеку та благополуччя. Він впливає і на розвиток та становлення людини як особистості, формування її світогляду, системи цінностей тощо.  
За характером зв'язків усередині організації розрізняють формальні та неформальні об'єднання працівників.

Наслідком структурування фірми по горизонталі та вертикалі є формальні групи. їх кількість відповідає кількості структурних одиниць (підрозділів) фірми.  
Формальні групи — об'єднання людей у межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій.  
До формальних груп відносять: керівні групи (топ-менеджери та їхні команди, які розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання); робочі групи (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання: колективи виробничих цехів, функціональних відділів); цільові групи, або комітети (мають право на групове прийняття рішень і створені для реалізації певних завдань чи проектів; вони можуть бути тимчасовими і постійними — ради, комісії, проектні команди тощо).  
Виникнення цільових груп пов'язане з появою в організації певної проблеми, яка не може бути ефективно вирішена у межах існуючої організаційної структури. Цільові групи усувають формальні відомчі перешкоди, що існують між різними підрозділами організації і перешкоджають координуванню їхньої діяльності. До їх складу вводять осіб, які мають великий досвід роботи у відповідній галузі. Це сприяє концентрації інтелектуальних зусиль і швидкому вирішенню проблеми. На період роботи в цільовій групі цих осіб, як правило, звільняють від основної роботи, а після вирішення проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Діяльність таких груп зазвичай є ефективною. Однак за відсутності чітко визначених прав та обов'язків її членів, особливо за умов постійного функціонування (наприклад, якогось комітету), робота групи може виявитися малорезультативною.  
 Формальні групи взаємодіють між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективне управління ними має для організації вирішальне значення. Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від змодельованої її керівниками. Найсуттєвішими причинами цього є: недосконала модель поведінки працівників у спланованій ситуації. Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи наголошує на основному — результатах, яких потрібно досягти, та ресурсах, які можна використати. Поза його увагою залишаються методи виконання роботи і взаємодія людей, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості й виходять за межі формальних відносин; конфлікти між формальною та неформальною структурами. Досвід та знання окремих індивідів дають змогу їм виділитися із загалу і конкурувати з формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізовані й доведені до абсурду, або ж коли запропоновані керівником методи роботи йдуть врозріз зі звичними чи порушують певні традиції, що склались у групі. Якщо дії такої людини підтримують інші, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за приписами керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив. Тобто утворюється неформальна група.

Неформальні групи виникають спонтанно і зумовлені різними обставинами, але передусім прагненням задовольнити певні потреби, які не можуть бути реалізовані у межах формальних груп.

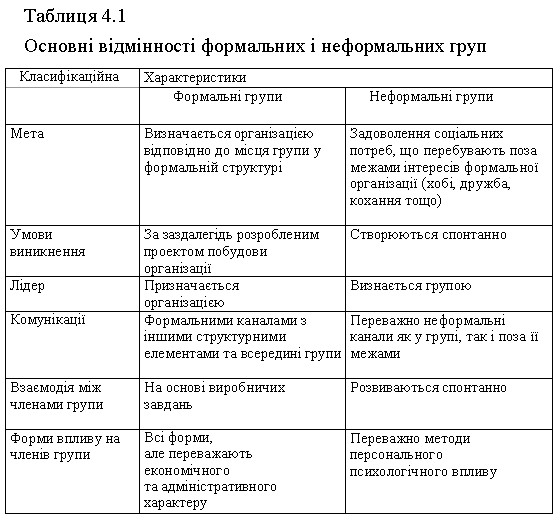
Неформальна група — спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Менеджери мусять усвідомлювати відмінності утворення і функціонування обох видів груп, оскільки від цього залежить ефективність управління ними.  
На рис. 4.4 наведено схему, яка відображає механізм виникнення і взаємодії формальних і неформальних груп в організації.



Утворення формальних груп зумовлено організаційними процесами, спланованими вищим менеджментом відповідно до місії і стратегії фірми (виробничі підрозділи, функціональні відділи, допоміжні служби тощо). Неформальні групи виникають уже згодом, у міру функціонування фірми.

Організація, проектуючи формальні групи, а також люди, що згоджуються у них працювати, мають однакові цілі, хоча й бачать їх під різними кутами зору. З погляду організації групи формуються з метою створення оптимальних умов для виконання виробничих завдань, забезпечуючи необхідний рівень продуктивності праці її членів і високі економічні показники. З погляду членів групи спільна праця, завдяки її раціональному розподілу і кооперації, розширює фізичні можливості людини, дає змогу їй досягти кращих результатів роботи, а це, у свою чергу, підвищує рівень винагороди, яку вона отримає від організації. Отже, обидві сторони вбачають у колективній діяльності передусім економічну й фізичну доцільність. І лише згодом, у процесі спільної роботи, члени формальної групи посідають у ній певне місце, набувають певного статусу, що розвиває в них потреби вищого рівня — у належності саме до цього колективу, у повазі, успіхові, визнанні. Якщо соціально-психологічні фактори є комфортними для індивіда в межах даної групи, він цінуватиме свою причетність до неї і не шукатиме способів задоволення вищих потреб в іншій організації. В іншому разі індивід прагнутиме їх реалізувати через участь у неформальних об'єднаннях (але тільки тоді, коли влаштовують фізичні й економічні умови співпраці; якщо ж не влаштовують, то індивід шукатиме зручної нагоди вийти зі складу формальної групи).

Поява неформальних груп зумовлена різними чинниками: бажання урізноманітнити коло інтересів, не обмежуючи їх лише діловими стосунками (спільні інтереси, симпатія, задоволення від спілкування тощо); захист та відстоювання економічних інтересів, що йдуть урозріз з інтересами формальної групи чи організації загалом тощо.  
Зважаючи на причини виникнення, неформальні групи по-різному (як позитивно, так і негативно) впливають на результати діяльності формальної організації. Тому завданням менеджерів є така організація співпраці у трудових колективах, щоб діяльність неформальних груп мала не антагоністичний, а підтримуючий характер.  
Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу її лідерів на інших членів групи (табл. 4.1).  


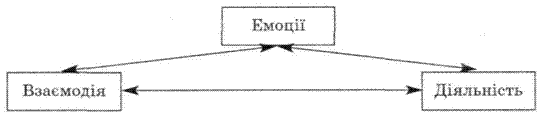
Метою формальних груп є передусім виконання виробничих завдань та функцій у межах встановлених нормативів. Мета неформальних груп — задоволення певних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індиферентними (такими, що не впливають) її цілям та завданням (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного (preventivus — запобіжний; той, що випереджає дії суперника) розподілу ресурсів тощо).

Паралельне існування формальних і неформальних груп в організації ускладнює систему владних відносин. Якщо призначений вищим керівництвом лідер не відповідатиме певним вимогам керованої ним групи, не відстоюватиме її інтереси, то група може висунути неформального лідера і стати менш керованою. Тому менеджери мають уважно ставитися до обґрунтованих вимог працівників, щоб не викликати протидії. Слід зважати і на те, що комунікаціям, які відбуватимуться неформальними каналами, співробітники фірми схильні більше довіряти, ніж формальним. Тому приховування керівником важливої інформації може викликати до нього недовіру, що знизить його здатність впливати на поведінку колективу.

На відміну від формальних зв'язків, зумовлених переважно виробничими завданнями, неформальна взаємодія передбачає спілкування на особисті (захоплення, сім'я, політичні вподобання) чи загальнолюдські (події у світі, екологія тощо) теми. На основі спільності поглядів формується духовна близькість, що є основою для тіснішої взаємодії і у сфері виробничих відносин. У багатьох фірмах з метою створення згуртованих колективів заохочують розвиток неформальних відносин між співробітниками через спільний відпочинок, організацію дозвілля не лише працівників фірми, а й їх сімей. Особливо це характерно для японського менеджменту.

Водночас зближення працівників через неформальні взаємини може бути деструктивним (наприклад, в організації планують якісь зміни і це безпосередньо торкнеться членів неформальної групи). У цьому разі цілком можливе протистояння між неформальною групою і представниками корпоративних інтересів, що негативно вплине на стан справ фірми загалом.

Отже, менеджери мусять докладати зусиль, щоб напрями діяльності неформальних груп не суперечили цілям та завданням фірми, а мали підтримуючий характер.  
Відмінності у формах впливу на поведінку членів формальних та неформальних груп полягають у різноманітності важелів. У межах формальних груп використовують переважно адміністративні та економічні важелі впливу, хоча досвідчений керівник доповнює їх і методами соціально-психологічної дії. В основі впливу всередині неформальних груп переважає психологічний фактор, який підсилюється персональною взаємодією. Вагоміше значення має не законність вимог керівника (як у формальних групах), а прагнення бути харизматичним лідером. Тому в управлінні неформальними групами багато важать емоції. Першим наголосив на цьому американський учений Дж. Хоманс. Розроблену ним модель подано на рис. 4.5.



Емоції можуть стосуватися як колег по роботі, так і керівництва, бути позитивними або негативними. Позитивні емоції вносять елементи неформальності у взаємини співробітників, негативні — занадто формалізують відносини, призводять до погіршення роботи, зумовлюють плинність кадрів. Як свідчить досвід, під впливом позитивних емоцій працівники досягають значних успіхів у своїй професійній діяльності, що забезпечує успіх організації загалом.

Модель Дж. Хоманса ілюструє, як у межах формальної групи під впливом емоцій, що виникають внаслідок взаємодії між її індивідами, розвиваються неформальні стосунки, що може зумовити виникнення неформальної групи. Для того щоб вона була доброзичливою щодо формальної організації, слід дотримуватись таких рекомендацій: — визнати існування неформальної групи й усвідомити, що боротьба з нею може загрожувати існуванню формальної організації; знати позицію неформальної групи і її лідера щодо формальної організації, для чого постійно контактувати з ними; плануючи зміни в організації, з'ясувати, яким чином це стосуватиметься неформальної групи і чи не відреагує вона на них негативно; залучати неформальних лідерів або членів групи до участі у прийнятті рішень, оскільки це допоможе ослабити їх опір змінам;  
з метою уникнення негативних чуток слід оперативно надсилати підлеглим об'єктивну інформацію про майбутні зміни в організації, пояснюючи їх мету.  
Ефективний менеджер повинен тонко відчувати психологічний клімат у колективі і запобігати утворенню антагоністично налаштованих щодо цілей і завдань організації неформальних об'єднань. Це забезпечить згуртованість колективу і підвищить ефективність його роботи.

Чинники, що впливають на ефективність роботи групи

Групова діяльність здійснюється за тією ж схемою, що й індивідуальна. Вона охоплює процеси планування, організування, мотивації, контролю, координації. Однак групова робота характеризується певними особливостями. Передусім вона ефективна там, де потрібно оперативно вирішити проблему, яка виникла в організації. Тому істотне значення має спроможність групи виявити можливі альтернативи, вибрати найкращу, дійти згоди щодо способу її реалізації тощо. Для цього слід створити відповідні умови, врахувавши, що знаходження альтернативи можливе лише у процесі обговорення ситуації, аргументування позицій, обміну думок між членами групи.

Отже, ефективність групової діяльності залежить від багатьох чинників, найважливішими серед яких є: розмір, склад групи, групові норми, згуртованість групи, конфліктність усередині групи, статус членів групи, групові ролі.

Розмір групи. Вважають, що оптимальною для управління і міжособистісного спілкування в процесі діяльності є група, котра налічує 5—9 осіб. Такий колектив найменш конфліктний і найбільш оперативний. У групі, до якої належить менше п'яти осіб, творчий потенціал знижується, що зумовлено не лише зменшенням кількості ідей, а й відмовою від ризикованих рішень, оскільки відповідальність за прийняті рішення стає більш персоніфікованою. Групу, у якій більше 9— 10 осіб, складно координувати, її члени можуть відчувати труднощі у висловленні та обґрунтуванні своїх думок перед іншими, що негативно позначається на вивченні проблем, які не мають однозначного вирішення. Крім того, збільшення кількості людей у групі посилює тенденцію до ухиляння від роботи, з'являються неформальні угрупування, дії і наміри яких часто є суперечливими.  
Склад групи. Досвід свідчить, що група має складатися з людей з різними позиціями, ідеями, мисленням тощо. Така група працює ефективніше, висуває і розглядає більше альтернатив, а значить, приймає обґрунтованіші рішення.

Групові норми. Прийняті групою норми суттєво впливають на поведінку кожної особи. Норми підказують працівникам, якої поведінки і якої роботи очікують від них. Тільки дотримання норм дає змогу кожному розраховувати на причетність до групи, її визнання і підтримку. Однак групові норми можуть мати не лише позитивний, а й негативний характер (прогули, деструктивна критика діяльності фірми тощо). Тому керівнику слід формувати такі групові норми, які створювали б сприятливе для фірми мотиваційне середовище (відданість фірмі, захист її інтересів, турбота про якість продукції та обслуговування споживачів, колективна робота тощо). Досвід підтверджує, що добре приживаються і культивуються ті норми, які відповідають менталітету працівників, і погано — ті, що їм суперечать. Так, відданість фірмі й орієнтація на колективну роботу надзвичайно розвинуті у японському менеджменті (що відповідає переважно общинному характерові стосунків серед японців) і слабо — в американському. Там заохочується індивідуальна робота, оскільки вона забезпечує вищі результати, що є основою розвитку будь-якої фірми. Тому американський працівник змінює місце роботи, якщо не може себе реалізувати достатньою мірою на старому. Якщо групові норми і правила визнаються всіма членами групи беззастережно, то це свідчить про високу згуртованість групи.  
Згуртованість групи. Високий рівень згуртованості групи підвищує ефективність діяльності всієї організації, якщо цілі обох узгоджуються. У згуртованих групах менше проблем у спілкуванні, менше непорозумінь, напруженості, недовіри, вища продуктивність. Водночас згуртованість може набути характеру групової одностайності, коли тиск групи на окремих її членів стає надмірним. Груповий тиск •— чи не найсильніший спосіб впливу на поведінку індивіда в межах колективу, який, навіть маючи рацію, змушений поступитися, щоб не вступити у конфлікт.

Індивіди, залежно від характеру, по-різному ставляться до групових норм і групового тиску. Одні цілком їх приймають і намагаються їм відповідати. Інші, в душі не погоджуючись, змушені на практиці дотримуватись їх, щоб не втратити прихильності колективу, але лише доти, доки їм це вигідно (про таких кажуть, що вони мімікрують (лат. mimicrus — удавання — здатність змінювати свої погляди залежно від кон'юнктури)). Треті їх не приймають і не приховують цього, що спричиняє високу конфліктність. Такі працівники або йдуть із колективу, або колектив змушений до них пристосовуватись, якщо вони мають для нього цінність.

Конфліктність групи. Наявність у групі несхожих людей сприяє підвищенню ефективності її роботи. Однак часто це є причиною конфліктних ситуацій. Щоб уникнути негативного впливу конфліктів на діяльність групи, необхідно скеровувати їх у функціональне русло.

Статус членів групи. Визначається місцем у службовій ієрархії, посадою, досвідом, інформованістю тощо. Ці фактори можуть впливати на підвищення або зниження статусу індивіда залежно від цінностей і норм групи. Як правило, на співробітників більший вплив має той, хто має вищий статус. Але не завжди його позиція є найкращою. Часто саме «новачки» мають цікаві, нестандартні ідеї, які можуть бути корисними організації. Тому для забезпечення високої ефективності роботи у групі необхідно створити такий клімат, щоб думка працівників з вищим статусом не домінувала над думкою інших.  
Ролі членів групи. Поведінка кожного індивіда має сприяти соціальній взаємодії і досягненню цілей групи. Однак не кожна людина здатна до групової роботи. Є цілковиті індивідуалісти, котрі в команді працюватимуть нижче середнього рівня або навіть є причиною її руйнування. На групові ролі не призначають; вони зумовлені психологічними особливостями працівника.

З роллю завжди пов'язані певні права, обов'язки та очікування. Розрізняють три види групових ролей: цільові, підтримуючі і негативні ролі.  
Цільові ролі. їх розподіляють таким чином, щоб була можливість відбирати і виконувати групові завдання, їх умовно називають: «голова», «генератор ідей», «Комунікатор-добувач інформації», «скептик-аналітик», «контролер-фінішер».

«Голова» — авторитетна людина з високою самодисципліною, яка вміє поставити перед командою стратегічні цілі та завдання. Досягає цього не за рахунок своїх прав і влади, а завдяки такій організації роботи, за якої члени команди реалізовують поставлені перед ними завдання як свої власні. Ініціює діяльність групи, відшукує нові сфери використання її можливостей, координує та інтегрує зусилля різних підгруп чи членів групи, керує виконавчою роботою, спрямовує творчий процес у потрібне русло.  
«Генератор ідей» — індивід з найвищим рівнем інтелекту і найрозвинутішою фантазією. Автор оригінальних ідей, думок, пропозицій, нових підходів, нетрадиційних рішень. Радикальність його мислення, зорієнтованість на функціональні проблеми можуть «заносити» його в теоретичні хащі, з яких важко вибратися. Він може припускатися помилок у деталях через власну неуважність. Його основне завдання — ідеї. Може ображати інших членів колективу, особливо якщо їхні думки не збігаються з його. Інколи доводиться потурати певним його вчинкам, оскільки важливим для організації є кінцевий результат його діяльності.

«Скептик-аналітик» — людина з високим рівнем інтелекту і флегматичним характером. Рідко пропонує оригінальні ідеї, однак визначає критерії, за якими слід оцінювати подані ідеї, і обов'язково виявить допущені при їх обґрунтуванні помилки, що зробить обговорюваний проект реальнішим.

«Комунікатор-добувач інформації» — своєрідний розвідник з неабиякими здібностями і можливостями у міжособистісному спілкуванні. Інформує групу про всі події, підтримує стосунки з політиками і підприємцями, громадськістю і науковцями і в такий спосіб запобігає рецидивам групового мислення, коли рішення приймаються без урахування реалій навколишнього (для даної команди) світу.

«Контролер-фінішер» — це людина порядку, яка не любить розхристаності, змушує дотримуватись планів і відповідної якості в роботі. «Контролер» ніколи не заспокоїться, якщо сам не перевірить кожну деталь і не переконається, що все зроблено так, як слід. Має сильний характер і загострене відчуття ритму й часу. Орієнтований на кінцевий результат.  
Підтримуючі ролі. Передбачають поведінку, яка сприяє підтримці та активізації діяльності групи. Таки ми умовними ролями є «секретар-оформлювач рішень»; «організатор»; «душа команди».  
«Секретар-оформлювач рішень». Його основна функція — чітке оформлення результатів. Об'єднує всі ідеї і думки в один завершальний проект, тому заохочує усіх до участі у підведенні підсумків обговорення проекту, домагається чіткості формулювань, дбає про те, щоб висновки підтверджували реальність та вигідність проекту.  
«Організатор». Його діяльність спрямована на практичне виконання завдань. Він раціоналізує виконання роботи і доводить справу до кінця.

«Душа команди». Індивід, який працює краще від інших і водночас добре знає і відгукується на проблеми своїх колег. Яскравий колективіст, дружелюбний, чуйний; «цементує» команду, емоційно підтримує ініціативу, позитивно оцінюючи внесок усіх в загальну справу. За його відсутності справи йтимуть значно гірше, особливо в кризових, стресових ситуаціях.

Негативні ролі. Виникають за обставин, коли позиція певних людей або властиві їм норми поведінки не збігаються з позицією більшості членів групи. Такими ролями можуть бути: «король», «кавалер», «красуня», «критикан», «блазень» тощо.

«Король» — це людина, яка звикла до головної ролі в групі і вважає, що має беззаперечне право на прийняття остаточного рішення, не зважаючи на сумніви інших: Своїм тиском придушує ініціативу і робить групу неспроможною до прийняття нестандартних рішень.

«Кавалер». У всьому підтримує лідера групи, перший підхоплює висунуті ним пропозиції. Внаслідок цього створюється враження, що рішення вже знайдено, тому робота групи завершується не оптимальним чином.

«Красуня» — претендує на роль «найкращого працівника». Охоче розповідає про досягнуті успіхи, про те, якими вдалими були її ідеї, наголошує, що готова із запалом взятись за вирішення нової проблеми. Але проект, яким займається група, їй нецікавий, тому вона не хоче витрачати на нього час. Така поведінка дезорієнтовує групу, оскільки її члени втрачають впевненість у перспективності справи, якою займаються.  
«Критикан» — «скептик», який готовий заперечити будь-яку ідею, довести її ефемерність і неспроможність. Отримує задоволення від самого процесу критики, оскільки це викликає у ньому почуття самоствердження. Перетворення «скептика-аналітика» на «критикана» є небезпечним для групи, оскільки налаштовує її песимістично щодо можливості вирішити проблему.  
 «Блазень» — особа, що звикла завжди бути в центрі уваги. Якщо в групі вона не може виділитися своїми професійними здібностями, то бодай тим, що жартуватиме — доречно і недоречно. Це розмагнічує групу, зумовлює зниження ділової експресії, уповільнення роботи, роздратованість. «Блазнем» може стати людина, яка претендувала на роль «душі команди».  
Отже, керівник групи мусить пам'ятати:

завжди існує вірогідність перетворень позитивних ролей на негативні, тому слід бути готовим вживати застережних заходів; кількість людей у групі повинна приблизно відповідати кількості позитивних ролей; надто велика кількість співробітників в одній ролі порушує баланс (претендування кількох осіб на одну роль породжує конфлікти); коли кількість людей для виконання всіх ролей замала — неефективно виконуватимуться групою поставлені завдання; уся сукупність ролей потрібна, коли група працює в умовах швидких змін у зовнішньому оточенні; у стабільних умовах це не обов'язково.  
Врахування впливу названих чинників на діяльність групи дасть змогу менеджеру уникати їх негативної дії і підсилювати позитивну.

Формування і розвиток коллективу

Формування колективу відбувається під впливом багатьох чинників, незалежно від того, створення його є свідомим і цілеспрямованим чи спонтанним. До них належать:  
уявлення про мету створення колективу. Якщо воно чітке і відповідає внутрішнім переконанням і прагненням людей, то вони готові заради її досягнення цілком чи частково підкоритися груповій владі; позитивна оцінка організацією результатів діяльності колективу. Якщо колектив досяг певних успіхів і його оцінило керівництво, то члени колективу, впевнені у правильності свого рішення щодо входження у нього, з ентузіазмом працюватимуть далі; психологічна і соціально-психологічна сумісність членів колективу. В основі психологічної сумісності — темперамент членів колективу. У разі несумісності характерів чи позицій окремих індивідів колектив стає конфліктним і малоефективним.  
 Соціально-психологічна сумісність передбачає:

відповідність особистих здібностей особи структурі й змісту її діяльності, що забезпечує нормальне виконання нею роботи та позитивне сприйняття успіхів інших;  
однакові моральні позиції, що є основою довіри між людьми;  
однорідність основних мотивів діяльності членів колективу, що сприяє їх кращому взаєморозумінню; можливість реального взаємодоповнення й органічного поєднання можливостей і здібностей кожного у творчому процесі; раціональний розподіл функцій між працівниками, що перешкоджає досягненню успіху за рахунок іншого;  
наявність сильного лідера (керівника), якому люди готові підкорятися заради досягнення мети; уміння колективу знаходити своє місце у формальній чи неформальній структурі організації, завдяки чому він міг би реалізувати свій потенціал і не перешкоджав у цьому іншим колективам.

Становлення і розвиток колективу має кілька стадій: формування, притирання, нормалізації і повної інтеграції.

1. Стадія формування. Починається з відповідного рішення, оформленого юридично. На цій стадії стосунки формуються стихійно. Спершу індивіди поводяться обережно, кожен намагається знайти собі роль, що забезпечила б збереження його індивідуальності і водночас відповідала б вимогам групи. Кожен перевіряє себе, чи годиться він для роботи в цій групі, чи відчуває себе повноправним членом цієї групи, чи можуть бути стосунки у цьому колективі дружніми чи тільки діловими, хто з ким взаємодіє, хто до нього ставиться добре, а хто — погано, хто в групі має найбільший вплив. Люди намагаються діяти, не дратуючи колег, і такої самої поведінки очікують від інших. Виникає своєрідний психологічний цейтнот, який може бути ліквідований активнішою, ніж інші, людиною, що прагне якось спрямовувати діяльність групи. Однак такого активіста за спиною засуджують та критикують, а до тих, хто самоусувається від проблем, ставляться доброзичливо. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом, який необхідно перебороти за допомогою зовнішнього впливу. У цьому разі природним чинником, що об'єднує членів групи, є нагальна робота. Вона повинна бути всім достатньо знайома, проста і настільки швидко виконана, щоб не було часу вникати у психологічні проблеми. Ефективність виконання цієї роботи залежатиме від чіткості вказівок керівника. Тому на цій стадії використовується переважно вказівний стиль управління. У процесі трудової діяльності члени групи пізнають одне одного, між ними встановлюється психологічна спорідненість.

2. Стадія притирання. Настає тоді, коли група працює над завданням, яке передбачає трудовий внесок кожного. У цьому разі з'являються конкретні проблеми. Ефективну співпрацю можуть гальмувати відсутність чітко визначених цілей, нераціональний розподіл праці, несприятливі зовнішні обставини. Перед індивідами постають запитання: хто краще знає про найближчі цілі? хто має уявлення про найкращі способи їх досягнення? чий стиль роботи є найкращим? Між членами колективу формуються певні стосунки, подальший розвиток яких значною мірою зумовлює здатність людей ефективно співпрацювати. Це: дружня кооперація, взаємодопомога, що ґрунтуються на повній довірі;  
товариське суперництво в окремих сферах діяльності у межах позитивних відносин;  
невтручання, дистанціювання одне від одного за відсутності і суперництва, і співробітництва; агресивне суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть за умов спільної роботи, взаємна недовіра; суперництво у межах спільної діяльності та негативне ставлення один до одного.

Для спрямування розвитку групи в необхідне організації русло потрібна авторитетна людина, лідер, який би брав на себе відповідальність за рішення і згуртовував людей для досягнення спільних цілей. Лідерство, як правило, завойовується професіоналізмом, компетенцією, досвідом, нестандартним мисленням тощо. Претендувати на лідерство можуть кілька осіб, кожна з яких прагне створити собі «групу підтримки». Це призводить до виникнення фракцій та коаліцій, боротьба між якими триває доти, поки не з'ясується картина лідерства у групі. Для управління групою на цій стадії доцільно застосовувати підтримуючий стиль керівництва, який допоможе швидше й чіткіше з'ясувати диспозиції.  
3. Стадія нормалізації. На цій стадії група вже постає як команда, хоч і неідеальна. Командну роботу в сучасному менеджменті вважають ключовим чинником успіху багатьох фірм. Члени групи мають чіткі уявлення про інших працівників і їхні методи роботи. Ролі у групі часто пов'язані саме із завданнями, і всі прагнуть їх виконувати якнайкраще. На стадії нормалізації відпрацьовуються власні способи роботи, визначається взаємодія між працівниками, формується відповідна система стосунків. Група відзначається високою продуктивністю роботи, але менеджер прагне її ще підвищити, відшукуючи для цього резерви у сфері мотивації.

**Тема 8. Керівництво та лідерство.**

***Суть лідерства. Влада та лідерство. Керівництво в організації. « Велика п’ятірка індивідуальних рис ». Емоції і настрої в організаціях. Теорія « шлях-мета ». Заміна лідерства. Харизматичне лідерство. Трансформаційне лідерство.***

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу – питання керів­ництва. Концепція лідерства вміщує і розглядає питання організації змін. У всіх дослідженнях, що торкаються цієї теми виділяють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, із працівниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив, для того, щоб спонукати їх до визначених вчинків. І все це спрямо­вано на досягнення організаційної мети. ***Вплив*** означає, що взаємовідно­сини між людьми не є пасивними. Більш того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже **керівництво** – це процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати на досягнення єдиної мети. **Керівництво** ***(в бізнесі)*** – це здатність примусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

1. **Влада та вплив**

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вміле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Маккіавелі назвав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

Професор Й.С. Завадський дає таке визначення влади.

***Влада*** (англ. Аuthоrіtу) – це можливість менеджера (або групи менед­жерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківсь­кого, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму вла­ду, що направлена на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.) і зворотну владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).

У більш широкому розумінні, влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особис­тих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократи­зації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплю­ються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статути, поло­ження, стандарти, інструкції тощо.

***Крім місця в ієрархії база влади охоплює:***

* умови – здійснення ролі і повноваження;
* контроль за ресурсам й інформація;
* власність або доручену власність;
* харизматичне керівництво – традиції "від Бога";
* надання повноважень вищестоящими;
* фактори, пов'язані з підлеглими – очікування, бажання і потреби;
* оцінки, умови контрактів;
* обумовленість генетичними схильностями – прийняття авторитар­ної або демократичної дисципліни;
* освіта.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають пробле­ми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

**А.** **Сили, що діють на менеджера:**

1. власні цінності менеджера, обу­мовлені самим суспільством;
2. влада обмежується затратами і пільгами, які надаються;
3. прийняття влади вміщує і відповідальність, але не всі ме­неджери бажають мати які-небудь обов'язки.

**Б.** **Сили, що діють на підлеглих:**

1. деякі з них (підлеглих) можуть роз­ходитися із суспільством з ідеологічних міркувань;
2. підлеглі підкоряють­ся владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
3. люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
4. влада може засто­совуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійс­неними, або точно не оціненими;
5. влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

**В.** **Сили, що діють на ситуацію:**

1. влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів;
2. економічні умови, особливо пер­спективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спо­кійним.

***Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю****.* В су­часному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки пос­тійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовується і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непроду­мані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних, фінансових ре­сурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльні­стю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а та­кож вирішення конкретних завдань.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії й вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відпові­дальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відоб­ражають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил.

Управління повинно будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Й.С. Завадський розглядає відповідальність у двох аспектах: як відпо­відальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за май­бутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в ос­нові відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке зас­тосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і криміналь­на відповідальність. У той же час порівняно рідко мають місце еквівалент­но-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства.

Відповідальність в менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із по­вноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

***Повноваження*** *–* це посадові (службові) права і можливості менедже­ра приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох ви­падках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам в досягненні по­ставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Ко­жен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваження­ми, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструк­ціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

**2. Форми впливу та влади**

Для того, щоб керувати, необхідно впливати, а щоб впливати – необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем що-небудь значуще для виконав­ця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Всі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої лю­дини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена, в залежності від поведінки виконавця.

***На рівні держави слід відмітити три форми влади:***

* законодавчу;
* виконавчу;
* судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забез­печення потреб її громадян.

Влада може приймати найрізноманітніші форми. Френч і Рейвен виділяють фор­ми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

* влада, яка базується на засадах примусу;
* влада, яка базується на засадах винагороди;
* експериментальна влада;
* еталонна влада;
* законна (традиційна) влада.

***Влада, яка базується на засадах примусу*** *–*  це вплив через страх. Бага­то людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, що люди – свідомо чи несвідомо – дозво­ляють на себе впливати.

***Страх на робочому місці.***

Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх втратити роботу властивий, мабуть, всім.

Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

При великому попиті на компетентних, досвідчених керівників грубі погрози звільнення, звичайно, не мають необхідного ефекту. Замість бажаної дії, такі погрози інколи призводять до додаткових витрат на витрату комісійних агентству по найму і до довгого пошуку гідної заміни. Часто страх, який наганяється на керівника, направлений не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всякі приниження.

***Слабкі сторони методу впливу через страх.***

Страх може бути використаний і фактично використовується в сучас­них організаціях, але не часто, оскільки він з часом може стати досить до­рогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних з її застосуванням. Страх веде до відсутності довіри до керівництва, появи ба­жання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

***Влада, в основі якої лежать винагороди,*** використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожної людини – своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шля­хом особистих послуг.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні фор­ми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можли­востей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

За матеріалами досліджень, спонуковуючі мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так:

1. усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству;
2. можливість використати свої знання і навички;
3. можливості просування по службі;
4. прагнення на­бути репутації справжнього керівника;
5. матеріальний інтерес.

**До недоліків цієї влади можна віднести:**

* обмеження розмірів винагород;
* обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
* те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

***Законна влада*** базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності і приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції, на відміну від страху, спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Викона­вець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбаченість впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

* традиції можуть бути спрямовані проти перемін;
* немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами, з одного боку та задоволенням своїх власних потреб – з іншого;
* може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими тому, що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

***Еталонна влада*** полягає у використанні впливу лідера завдяки наяв­ності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче насліду­ються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

При наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації "Крайслер" саме вмілому поєднанню у розпорядчій діяльності влади, пошани і силових методів. Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма – від грецьк. Сhогіsm – божий дар, виключна обдаро­ваність). М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедуорі наводять деякі характеристи­ки харизматичних особистостей:

1. обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею ото­чуючих людей;
2. вражаюча зовнішність, що характеризується привабли­вістю і статністю;
3. незалежність характеру, висока самостійність;
4. добрі риторичні здібності – володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування;
5. сприйняття захоплення своєю особистістю – почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самоза­коханості;
6. достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

*До недоліків слід віднести:*

▪ деяку самовпевненість керівника;

▪ можливість його відмови від інших видів влади.

***Влада експерта*** в своїй основі має вплив через "розумну" віру. Вико­навець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Менеджер повинен пам'ятати проте, що коли в групі працівників з'яв­ляється експерт, то група найшвидше буде сприймати рекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетворюється у неформального керівника. В організації підлеглі можуть мати більш високі знання з пев­ної проблеми, що може зробити їх "експертами" і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього менеджеру не слід робити трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого говорить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

***Отже, недоліками експертної влади є те, що:***

* розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
* у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мо­тивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприй­мати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відпові­дають ентузіазмом і великим прикладанням зусиль для досягнення постав­лених цілей. За умов байдужого ставлення до лідера, працівники, як пра­вило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити виг­ляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть допускають саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча вла­ди ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть виклика­ти тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зро­стання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати вла­ду, покладаючись на примушення, винагороди та інші описані вище типи влади. Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спону­кати підлеглих до активного співробітництва.

Найбільш поширеними формами такого впливу є переконання і участь.

За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця ви­моги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні потре­би. Інструментами переконання виступають логіка або ж те і друге разом узяті.

Ефективне переконання формується при довірі до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, при збігові цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

• повільна дія переконання;

• невизначеність результатів;

• складність застосування даного підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях поля­гає в тому, що виконані роботи людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарається виконати більше, ніж мінімальні ви­моги, тому що вона вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

***Вплив через залучення працівників до управління*** здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Мова йде про участь у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх тради­ційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

Хоча всі шість типів влади – це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації вико­нання роботи. Підлеглі можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку, працівники відпо­відають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть пого­дитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, при цьому можливий саботаж.

Але навіть той керівник, який має в своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу: вона по­винна бути досить сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найбільш сильним вплив буде тоді, коли виконавець високо цінить ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадово­лення і думає, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника. І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада впли­ваючого зменшується або зникає зовсім.

**3. Типологія стилів керівництва**

**Стиль управління (керівництва)** – це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

**Стиль лідерства (керівництва) –** це типова для лідера (керівника)система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці і теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

**1. Авторитарне управління** (директивне, імперативне): керівник сам виз­начає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чи­ном, наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Автори­тарне управління має різні форми.

***А. Патріархальне:*** всі "члени сім'ї" повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не "доросли" до прийняття рішень. Але це його "діти", про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

***Б. Автократичне:*** більш притаманне інституціям (державі, підприєм­ству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодерж­ця), залишаючись підлеглими йому.

***В. Бюрократичне:*** домінує деперсоналізація (людина – носій регламен­тованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі ре­гулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна ком­петентність).

*Г. Харизматичне* (харизма – милість Бога): за лідером визнаються ви­датні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

**2. Демократичне управління** (кооперативне, колективне): керівник мо­білізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

***Демократичний стиль*** характеризується високим рівнем децентралі­зації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення праців­ників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей органі­зації і цілей груп працівників.

**3. Ліберальне** (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлег­лих, головні засоби впливу – прохання, інформація.

***Ліберальне керівництво*** базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядатиякрізновид демократичного стилю.

**4. Анархічне управління:** фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлег­лим ("роби як знаєш").

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авто­ритарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній пере­важає.

Поряд з цим виділяють ще й індивідуальні стилі керівництва.

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із най­важливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основ­них стилів керівництва.

**1. Невтручання:** низький рівень турботи про виробництво і людей. Ке­рівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

**2. Тепла компанія:** високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конк­ретні й стабільні результати.

**3. Завдання:** увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяєтьсяїївкрай мало.

**4. Золота середина:** керівник у своїх діях прагне достатньою мірою по­єднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовід­носинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на прак­тиці існують принципи і прийоми управління, про які не прийнято гово­рити вголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої ко­лишньої системи з поправкою на менталітет, все ж таки мають під собою психологічне підґрунтя.

**1. Ефект опудала.** Керівник вибирає із працівників, причому з висо­ким статусом і висококваліфікованих, "опудало", тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість працівників, він прагне применшити значення роботи своєї "жертви", по­казати "некомпетентність" цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити "в'їдливі" зауваження. Цим начальник "вбиває двох зайців":

а) показує підлеглим, менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що "я можу зробити з вами те ж саме або й ще більше", і тим самим наганяє на них страх;

б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конку­рентові, щоб той зривався і показував себе як скандаліст.

Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і при­хованих конфліктів, які, в принципі, не закінчуються ані чиєюсь перемо­гою, ані позитивним ефектом.

**2. "Бий своїх, щоб чужі боялися".** Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття "дружба" і "робота". З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі – і про це всі зна­ють. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, "перегинаючи при цьому палку". І цю несправедливість також помічають всі члени колективу. Таким чином ке­рівник хоче показати всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт "побутовий" приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде в інший колектив від свого "покровителя", або між ними починається конфлікт.

І тому офіційні рівні ділові стосунки, де не перетинаються особисті інте­реси – це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

**3. "Розподіляй і владарюй".** Цей принцип часто використовують керів­ники, які не почувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені ма­нією підозрілості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній дільниці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, приведе до зовнішньої стабільності. Кожна із "ворогуючих сторін" скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюва­тиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і "підсипає жару у вогонь".

У цій не дуже "чистій" тактиці керівник виходить з таких міркувань:

а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднаються проти ньо­го;

б) він буде завжди поінформований, якщо проти нього в колективі щось замислили;

в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприяти­ме і кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обо­в'язків.

Виходячи з цього принципу управління, можна деякий час протрима­тися "на плаву", але якщо працівники розкодують тактику керівника, то можуть всі об'єднатися – і тоді кінець кар'єрі, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант, що підлеглі переймуть тактику "тихої сапи" від свого керівника і скерують її проти нього ж.

**4. "Тихе теля двох маток ссе".** Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника до вищого над собою начальства. Він озна­чає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим ке­рівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність. Причому не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціо­нально, але і до інших. Звичайно, з певною метою.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі чини, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то той, що "тихе теля...", може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, де­мократичним. Від його тактики стосунків із вищим начальством колектив не страждає – навпаки, може мати деякі "неписані" пільги.

**5. "Кожній сестрі по сережці",** або "давайте жити дружно".

Цей принцип стосується передусім стимулювання, як одного із важелів керівництва. При розподілі премій, путівок, відпусток тощо, а також кон­кретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей прин­цип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися макси­мально задоволеними. Для нього основне, щоб була стабільність і не було скарг у вищі інстанції.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчувають себе ображеними і приниженими. Адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк.

Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних ви­робничих структурах. Він може існувати скоріше в державних організаці­ях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей прин­цип у свій час і народився.

6. "Ефект клітки". Це особливість постстосунків між колишнім керів­ником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні "претензії" за те, що доводилося кори­тися чужій волі. За аналогією із тигром, якого випустили з клітки, він гото­вий роздерти свого "опікуна", хоча той і годував його м'ясом.

І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а про­фесор – запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена – то це спра­цьовує "ефект клітки".

Мине час – і "ефект клітки" ослабне. Але це психічне явище варто враховувати в ділових стосунках.

***Суть лідерства***

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, потрібно менеджеру уміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролях керуючого, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, ме­неджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менед­жменті превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

**а)** за каналом авторитету (члени групи визна­ють перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, май­стерності, освіти тощо);

**б)** за каналом харизматичних властивостей (лю­дяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухиль­ному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з'являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. В міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складаєть­ся ієрархія лідерів. Отут починають діяти і "формальні", і "неформальні" лідери. Перші одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Навколишні сприймають такого лідера за чотирма мо­делями:

**1. "Один із нас".** Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радуєть­ся, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

**2. "Кращий з нас".** Мається на увазі, що лідер – це приклад для всієї групи як людини і професіонала. У зв'язку з цим поведінка лідера стає пред­метом наслідування.

**3. "Втілення чеснот".** Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відсто­ювати.

**4. "Виправдання наших очікувань".** Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди був вірний слову, не допускав відхилень від схваленого гру­пою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер не був тільки і не стільки професіоналом технократичного толку, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, що володіє всіма гамами психічних переживань. У його діяльності на першому плані повинна сто­яти орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожному керівнику (менеджеру) дано стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями:

***а) чесність*** – повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдсь­кої моралі. Відповідь на запитання – "Пішов би ти з цією людиною в роз­відку?" – повинна бути позитивною;

***б) інтелект*** – швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка ува­га, уміння володіти мовою; допитливість;

***в) здатність розуміти людей*** – уміння зрозуміти поведінку співрозмов­ника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно;

***г) стійкість поглядів*** – адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій;

***г) впевненість у собі*** – прагнення брати на себе відповідальність;

• поінформованість про свої достоїнства і недоліки;

• наполегливість у досягненні мети;

***д) скромність у побуті*** – відсутність спрямованості до розкоші; раціо­налізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування;

***е) ерудованість*** – широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання в сфері людинознавства.

Оскільки лідерство внутрішньо властиве груповій діяльності, а вироб­ництво товарів здійснюється людьми, зібраними в робочі групи, то лідер­ство і менеджмент взаємообумовлені. Хочуть організатори виробницт­ва чи ні, але в будь-якій робочій групі неминуче з'являється і діє свій лідер.

Він необхідний групі як символ єднання, як батько-наставник, як опора в складній взаємодії з керівництвом та іншими робочими групами. Поява лідера у всіх осередках людського фактора так само неминуча, як немину­чий той факт, що за днем приходить ніч. Однак який в цілому вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи?

Природно, він може бути позитивним чи негативним. В останньому випадку діяльність лідера буде небажаною. Звідси, теоретики і практики менеджменту давно дійшли такого висновку, що процесом лідерства по­трібно керувати. *Сама процедура управління досить проста:*

**а)** врахування психологічних закономірностей функціонування со­ціальної групи (спонтанний прояв групових реакцій, реалізація внутріш­ньо-групових цілей, функціонування неформального лідера);

**б)** облік запропонованих групі цілей виробництва;

**в)** створення комбінації з неформальних і нав'язаних дій (організація робочої групи з рисами неформальної, переплетення внутрішніх і зовнішніх цілей; здіснення менеджером функцій неформального лідера).

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (пла­нування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформально­го лідера. ***Лідерство в системі управління проявляється за трьома напря­мами:***

**а) організація і корекція діяльності працівників:**

▪ постановка ясних цілей,

▪ координація зусиль,

▪ окреслення результатів,

▪ виконання ролі ведучого;

**б) мотивація діяльності підлеглих:**

▪ надихати на цілеспрямовану поведінку,

▪ задоволення індивідуальних і групових потреб,

▪ вселяння впевненості,

▪ захоплення людей своїм прикладом,

▪ створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групо­ва діяльність – це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зу­силь);

**в)** **забезпечення представництва групи:**

▪ представлення інтересів групи за її межами,

▪ підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами гру­пи,

▪ визначення перспективи розвитку групи.

Усе сказане дає можливість сформулювати робоче визначення функції лідерства в менеджерській діяльності. Воно гранично стиснуто.

**Лідерство** – це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспря­мований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам гру­пи.

Сьогодні суперничають дві точки зору на лідерські здібності. ***Перша стверджує,*** що лідером потрібно народитися і що виховання лідера – спра­ва безнадійна. ***Інша точка зору*** ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені задатки психофізіо­логічного плану – гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктив­ного мислення та ін. Такі задатки характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю. Лідерські здібності й особливо лідерська май­стерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності. Будучи при­значеним чи обраним на посаду менеджера, молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими має володіти лідер робочої групи.

**2. Теорії лідерства.**

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівни­ка, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природні риси його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті, третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

## *Теорія рис характеру індивідуума*

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти іде­альний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібнос­тях потенційного керівника.

Усі дослідження, проведені з метою визначити, якими фізичними яко­стями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і не лідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній виг­ляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вираження "позначок природжених лідерів" має право на існування і цілком відбиває ситуацію з залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібно­стей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу в цій сфері досліджень приділив Едвін Гізелі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню даного питання і зробив такий висно­вок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має мен­ше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнен­ня (висота ступеня на службових сходинках), розумові здібності, самовпев­неність, самореалізація, рішучість.

Інше дослідження на ту ж тему було проведено Фредом Філдером. Він зробив висновок, що проникливий і психологічно віддалений від підлег­лих керівник має більше шансів на успіх. Такому керівнику легше об'єктив­но оцінити роботу кожного із службовців.

Але, напевно, найважливіший висновок із усіх подібних досліджень зводиться до такого твердження: ***індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.***

Однак дуже важливо знайти оптимальне сполучення між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке сполучення знайдене успішно, то продуктивність роботи такої групи різко зросте. На додаток до вищесказаного варто помітити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

## *Теорія поведінки*

Недоліки досліджень у рамках теорії рис характеру з'явилися причи­ною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони включаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії пове­дінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сфе­рах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль по­ведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Дві найбільш сильні течії у вивченні процесу керівництва утворилися у середині 40-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічига­ну. Саме там були закладені основи теорії поведінки. ***Вчені дійшли виснов­ку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.***

**1. Турбота про людей.**

При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно ставитися до нестатків і потреб своїх підлеглих. Як правило, керів­ники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружелюбним харак­тером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртова­ністю і гармонійністю.

**2. Упор на процес виробництва.**

Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих пра­цювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядку­вання робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, понад усе ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені в двох названих напрямах, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на ос­нові другого підходу, були оцінені як менш професійні в порівнянні з їх колегами, що дотримуються першого підходу. Це твердження стало пра­вильним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Що ж стосується промислового виробництва, то тут правильне якраз зворотне. Упор на процес виробництва оцінюється в цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом (увага на виробництво) рівень трав­матизму, захворювань, прогулів значно вище, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керів­ника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найбільш повним. Він може бути використаний при навчанні молодих і перенавчанні досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій. І все це з ме­тою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

**1. Головний акцент на виробництво.**

Дана сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійсню­ються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

**2. Чуйність, уважність.**

Дані категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, строгий і об'єктивний. Він повинен надавати певну підтримку людям, що у нього вірять.

**3. Наснага.**

Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, вселяти в них впевненість у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

**4. Похвала і визнання.**

Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефек­тивності усього виробництва. Керівник може висловити вдячність за якіс­но виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, висловити впевненість у збереженні подібного ставлення й надалі.

**5. Винагорода за діяльність на благо фірми.**

Керівник може висловити свою вдячність підлеглим у вигляді подарун­ка або грошової премії, або підвищення на посаді, або надання більш спри­ятливих умов роботи, або збільшення часу відпустки тощо.

**6. Участь у прийнятті рішень.**

Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших пи­тань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи в прийняті ним рішення.

**7. Передача повноважень.**

Керівник передає частину своїх функцій підлеглим, а відповідно роз­поділяє і частину відповідальності, при цьому члени колективу самі вирі­шують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

**8. Роз'яснення ролей.**

Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відпо­відальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в даній органі­зації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

**9. Постановка цілей.**

Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальне завдання, дає оцінку швидкості виконання кожного з зав­дань, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

**10. Навчання.**

Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

**11. Поширення інформації.**

Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, в т. ч. зведення про діяльність усіх підрозділів усередині організації і за її межами. Доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конфе­ренцій.

**12. Вирішення проблем.**

Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

**13. Планування.**

Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставле­них цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, тер­міни виконання).

**14. Координація дій.**

Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснюва­ти, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

**15. Полегшення роботи.**

Керівник робить підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сирови­ну, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різного роду проблеми, видаляє перешкоди з виробничого проце­су.

**16. Залучення консультантів.**

Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і в разі по­треби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

**17. Налагодження сприятливого клімату в колективі.**

Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася ат­мосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

**18. Управління конфліктами.**

Кожен керівник повинен прагнути до того, щоб уникати будь-якого типу конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може прово­дити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не удалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

**19. Дисципліна і критика.**

Будь-який керівник у своїй діяльності зустрічається з ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлег­лих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплі­нарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

## *Теорія випадків.*

Один із останніх і найбільше широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізненим колективом сезонних робітників (автократичний) приведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослід­ницького відділу. Цей підхід відомий за назвою теорії випадків чи ситуа­ційного підходу. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили ос­новні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

**Підлеглі:**

* залежні від свого керівника;
* не мають можливості висловити свою думку;
* мають невисоку кваліфікацію (не завжди);
* усвідомлюють, що можуть бути жертвами застосування надзвичай­них повноважень;
* усвідомлюють, що є членами групи "трудові надлишки";
* практично не мають незалежності;
* часом самі стають послідовниками авторитарного режиму або прихильниками.

**Ситуація на робочих місцях.**

Панує сувора дисципліна, підтримка її здійснюється за допомогою су­ворого контролю. Рівень прибутку не дуже високий. Здійснюється твер­дий контроль обсягу витрат на виробництво. Існує постійна небезпека трав­матизму. Робота не вимагає високих професійних навичок, часто проводиться переустаткування, зміна виробничого процесу. Можливі наслідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що: занепадає спілкування, знижується адаптація робітників до різких пере­творень; діяльність носить рутинний характер; творче зростання практич­но виключене.

**Демократичний режим –** це коли лідер/менеджер:

* має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;
* група може зняти його з посади і замінити членами колективу;
* є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;
* може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.

**Підлеглі:**

* здійснюють контроль над методами керування;
* переважно є середнім класом;
* найчастіше мають такі професії, як учені, інженери, менеджери та ін.;
* мають високі професійні навички;
* люблять строгий порядок, але не авторитарний;
* мають високі соціальні потреби.

**Ситуація на робочих місцях:**

Цілі діяльності доступні і зрозумілі усім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення носять поступаль­ний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі на­слідки від зловживання даним стилем ведуть до того, що людина присто­совується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність само­стійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.

**Режим слабкого, безініціативного керівництва** – це коли лідер/менед­жер:

- не має реальної влади;

- не обмежений тимчасовими межами;

- незамінний на посаді, оскільки всіх таке становище влаштовує;

- не може застосовувати ніяких санкцій;

- не має знань з специфіки виробництва.

**Підлеглі:**

• мають більше влади, ніж керівник;

• не приймають порядок;

• легко піднімаються на заколот, страйк;

• слабко організовані;

• як правило, це вчені чи інші працівники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.

**Ситуація на робочих місцях.**

Немає чітко визначених цілей діяльності, структури в організації. В основному існує тільки система самоконтролю. Не обмежений час на ви­конання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбу­вається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, спри­ятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навич­ки й особливі знання.

Можливі наслідки від зловживання даним стилем управління.

Застосування подібного стилю організації роботи може викликати роздріблення колективу, ізоляцію особистості, нерозуміння, хаос, анархію. А також небезпечна відсутність взаєморозуміння, взаємодопомоги, єди­ного керівного стрижня. Це може вести до того, що зусилля безпосеред­ньо в професійній діяльності будуть звернені на марну боротьбу, насад­ження своїх прав, відстоювання інтересів і поглядів.

### ***Теорія ефективності керівництва Ф. Філдера***

Фред Філдер відомий як один з перших експертів з управління, що ста­ли рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефек­тивність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відпо­відає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

**1. Відносини керівника і підлеглих.**

Одним із найважливіших факторів при визначенні ефективності управ­ління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння в будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила сло­ва керівника немов би автоматично знижується.

**2. Структура виробничих завдань.**

У даному випадку під структурою виробничих завдань будемо розумі­ти ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагодженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень відпові­дальності, носять нерутинний характер, вимагають застосування демок­ратичного стилю управління.

**3. Рівень влади керівника.**

Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади вимірюється авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому чи їй віддавати накази, чи заохочувати, карати. Високий рівень вла­ди дає змогу застосовувати авторитарні методи управління і навпаки.

Філдер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитив­ному значенні образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому спірний метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Філдер стверджував, що керівник, який описує нелюбимих йому підлег­лих у більш стриманому стилі, є схильним до демократичного стилю уп­равління. Це люди, що позитивно налаштовані на спілкування, обмін думка­ми. Філдер назвав цих керівників орієнтованими на спілкування. На про­тивагу їм ті, хто описував своїх підлеглих злобливо, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво.

### ***Теорія руху до мети Р. Хауса***

Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робер-том Хаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види завдань. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, роз­робити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання ви­робничих функцій керівник здійснює координаційну і спрямовуючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити найефективніший стиль управління в конкретних умовах. Більш того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнуч­кими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди.

**При цьому можливі чотири ситуації:**

**1.** У директивному стилі управління лідер ставить цілі, визначає тим­часові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

**2.** Чуйне керівництво. Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроєний винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тим, що стосуються їхньої особистої участі в процесі виробництва.

3. При управлінні, орієнтованому на виробничі досягнення, керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє пос­тійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є головною рисою атмосфери на робочих місцях. За особливі до­сягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе постав­лено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

**4.** Управління, засноване на участі, в основу ставить участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцін­ки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Хаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефективне при виконанні унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто помізкувати над тим, наскільки ефективний був би стиль управлінської поведінки, орієнтова­ний на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок пер­соналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

**Тема 9. Особисті властивості та характеристики менеджера.**

Особисті якості менеджера, його здібності до управлінської праці. Категорії менеджерів. Риси. Що характеризують менеджерів високого класу і забезпечують їм успіх. Бар’єри на шляху особистого зростання. Особливості менеджерської діяльності. З досвіду менеджменту в Україні ( П’ять питань, що повинен знати менеджер кожної компанії ).

|  |
| --- |
| **Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера** |
| Складність і змістовність управлінських функцій, специфіка управлінської праці, обумовлюють вимоги, що ставляться до сучасних менеджерів. У закордонній і вітчизняній літературі з проблем управління, у численних соціологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам. У формуванні цих наборів якостей можна виділити два підходи  Так, перший підхід сформувався на початку XX ст. і застосовувався до середини 50-х років. Він базувався на розгляданні змісту управлінської діяльності. Вчені і практики в сфері управління виділяли різні якості керівників, які були їм необхідні для того, щоб виконувати загальні функції управління  На думку класика наукового менеджменту Ф. У. Тейлора, майстер зобов'язаний мати такі якості, як: розум, освіта, спеціальні або технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість, здоровий глузд, міцне здоров'я. При цьому керівникам великих підприємств повинні бути властиві такі риси: 1. Здоров'я і фізична витривалість  2. Розум і розумова працездатність  3. Моральні якості: свідома, тверда, завзята воля; активність, енергія і (у певних випадках) відвага; мужність відповідальності; почуття боргу, турбота про загальний інтерес. 4. Значне коло загальних знань  5. Адміністративні «настанови»: передбачення — уміння розробляти і організовувати програми дії; організація — особливо уміння будувати соціальний організм; розпорядливість — мистецтво керувати людьми; координація і контроль — уміння погоджувати дії і здійснювати контрольні заходи  6. Загальне знайомство з усім, що має відношення до функцій. 7. Більш глибока компетентність у характерній для даного підприємства професії. У другій половині XX ст. вимоги до менеджерів стали формуватися з урахуванням різноманіття, складності і динамізму внутрііннього і зовнішнього середовища. У зв'язку з розвитком ситуаційного підходу змінюються погляди на діяльність керівника в організації і на критерії його оцінки— головним визнається уміння адаптуватися до умов, що змінюються. Одночасно істотні зміни відбуваються і в наборі традиційних якостей менеджерів.  У новітній західній та вітчизняній літературі з менеджменту продовжується обговорення та уточнення набору вимог до менеджерів.Так, англійські фахівці з управління Майкл Вудкок і Дейв Френсіс пропонують такий перелік якостей, необхідних менеджеру: • здатність керувати собою  • розумні особисті цінності  • чіткі особисті цілі  • акцент на постійне особисте зростання  • навички вирішувати проблеми  • винахідливість і здатність до інновацій  • висока здатність впливати на навколишніх  • знання сучасних управлінських підходів  • здатність керуватиуміння навчати і розвивати підлеглих  • здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи  Професор Школи бізнесу і державних адміністративних систем при університеті ім. Джорджа Вашингтона Пітер Вейл виділяє такі вимоги до менеджерів у сучасних умовах: • більше звітності; • більше лідерства; • більше уваги колективній роботі; • більш тісний контакт із людьми; • велика умовність влади; більше індивідуальності; • більше самовіддачі; • більше стресів; нове сполучення інтелекту та оперативних якостей. Компанія «Уелкомберроуз» (США) розробила такі десять заповідей для керівника: 1) чесність; 2) етичність; 3) повага до особистості; 4) здатність до колективної роботи; 5) прихильність до досліджень; 6) новаторство; 7) якість роботи; 8) пристосованість; 9) почуття громадянства; 10) ефективність. Згідно з найбільш розповсюдженою точкою зору фахівців в сфері менеджменту, вимоги, які ставляться до сучасного менеджера, можна об'єднати у три групи: професійні, особисті, ділові (табл. 1.2).  Таблиця 1.2. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера  1.4. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера  Так, професійні якості характеризують будь-якого грамотного фахівця, а володіння ними є лише необхідною передумовою виконання обов'язків менеджера.  Виділяють три групи навичок, що складають основу професійної діяльності менеджера: • концептуальні (мають найбільше значення для менеджерів вищого рівня, на якому їх частка складає до 50 %)  • міжособисті (комунікативні): мають найбільше значення для менеджерів середнього рівня; • спеціальні (технічні): є більш значущими на нижчих рівнях управління, де їх частка складає близько 50 %  Особисті якості менеджера мало чим відрізняються від особистих якостей інших працівників, які прагнуть до поваги з боку навколишніх, тому володіння позитивними особистими якостями теж є лише передумовою успішного керівництва. Таким чином, менеджером роблять людину не професійні або особисті, а саме ділові якості.  Наведені у табл. вимоги до менеджерів не є однаковими на різних рівнях управління. Так, на нижчому рівні управління у більшому ступені цінуються: знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить підприємство, цілеспрямованість, ініціативність, сміливість, рішучість, наполегливість, воля; на середньому рівні є більш важливими: комунікабельність, оперативність у рішенні проблем, уміння розташувати до себе людей; на вищому рівні управління на перше місце висувається уміння стратегічно мислити, оцінювати ситуацію, ставити нові цілі, впроваджуват інновації, організовувати творчий процес підлеглих, здатність передбачати тенденц розвитку підприємства. У цих умовах доцільніше всього орієнтуватися на вимоги ш садових інструкцій або паспорта робочого місця менеджера. 10 кращих топ-менеджерів України в 2005 році і значимість характеристик ефеі тивності у топ-менеджера представлено у табл. 1.3,1.4.  Таблиця 1.3. 10 кращих топ-менеджерів України в 2005 році  1.4. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера  Таблиця 1.4 Значимість характеристик ефективності у топ-менеджера  1.4. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера  До головних якостей успішного топ-менеджера Ігор Литовченко — президент компанії «Київстар» відносить високу вимогливість до себе, уміння сформувати компанію, твердість у постановці задач і здатність домагатися їхнього виконання, мистецтво швидко приймати рішення в умовах ринку, а також прагнення відстоювати інтереси компанії в узгодженні з інтересами всієї галузі [73]  У найближчі роки діяльність менеджерів буде пов'язана з широким колом проблем, основними з яких є:  1. Проблеми глобальної конкуренції, більш широкий спектр протидіючих сил. Це пов'язано з інтернаціоналізацією економік усіх країн при одночасному зростанні складності і зміні ринків закупівель сировини і збуту. Тому менеджери повинні вміти працювати в різних умовах. До того ж, менеджери покликані враховувати у своїй діяльності особливості національної культури тієї країни, у якій вони працюють.  2. Проблеми, пов'язані із забезпеченням маркетингової орієнтації підприємств. Так, ефективність діяльності підприємств і менеджерів буде залежати, в першу чергу, від трьох взаємозалежних складових: якості, продуктивності та орієнтації на споживачів.  3. Подальший розвиток НТП, різноманітні технологічні зміни, що стосуються технології виготовлення продукції, швидкий розвиток інформаційних технологій. Сьогодні три головних фактори в області інформаційних технологій впливають на бізнес: Інтернет і інші форми глобальних мереж, електронна комерція і мобільна обчислювальна техніка. У зв'язку з цим змінюються і вимоги до менеджерів, які повинні володіти сучасними інформаційними технологіями.  4. Зміна критеріїв, що визначають кваліфікацію робіт. Основна роль буде належати роботам, що вимагають, по-перше, застосування машин із широкими технічними можливостями, а, по-друге, співробітників, що оптимально сполучать у собі гнучкість і здатність до творчої діяльності. У зв'язку з цим підвищуються вимоги до кваліфікації як усіх співробітників, так і менеджерів підприємств  5. Підвищення значущості ділової репутації менеджерів. Елементами ділової репутації, в свою чергу, є: управлінські успіхи менеджера, великий досвід і глибоке знання своєї сфери діяльності, високі моральні якості  6. Зміни в ціннісних орієнтаціях працівників. Так, одержує новий зміст етика праці: робота виступає не тільки як засіб заробити для задоволення життєвих потреб, але й як інструмент для саморозвитку і самоорганізації. У зв'язку з цим все більша увага буде приділятися етичній стороні ділових відносин. Тому менеджер нового типу повинен бути зразком як у своєму підприємстві, так і за його межами  За цих умов виникає об'єктивна необхідність у розробці перспективної моделі менеджера. Модель якостей менеджера «Вміння керувати самим собою» наведена у дод. А.  Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, гумором, прагненням до контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю у манері поведінки, тактовністю, повагою до людей, позитивним відношенням до суперництва, орієнтованістю на досягнення встановлених цілей.  Тестова оцінка компетенції менеджера наведена у дод. А. До того ж, менеджер в своїй діяльності повинен керуватися певними законами та правилами управління (дод. Б, В)  В умовах ринкової економіки діяльність менеджерів значно ускладнюється, оскільки вони повинні вміти приймати рішення в умовах найвищого ризику і невизначеності. У зв'язку з цим від менеджерів потрібні: активне використання професійних знань, мобілізація творчих сил і здібностей, висока оперативність, самостійність і відповідальність за прийняті рішення  За таких обставин менеджери зобов'язані володіти також підприємницькими навичками, зокрема,-бути ініціативними, спритними, винахідливими, швидко орієнтуватися в мінливій ринковій ситуації, перерозподіляти ресурси в найбільш вигідні сфери. Українські менеджери повинні інтенсивно опановувати знаннями в області маркетингу, маркетингового менеджменту, психології управління, фінансів тощо. Для ефективного управління підприємством в умовах ринку менеджер повинен відповідати сучасним вимогам і мати такі характеристики: 1. Стратегічне мислення, що дозволяє планувати діяльність підприємства з урахуванням майбутнього розвитку ринків  2. Здатність спостерігати за бізнес-середовищем, гнучкість, адаптованість: характеризуються здатністю визначати і реагувати на неочікувані зміни, вчасно змінювати плани і дії, виходячи з нових умов. Ефективні менеджери не повинні боятися змін, а повинні користуватися ними і впливати на їхній хід. Сучасні менеджери повинні випереджати тенденції в бізнесі-середовищі, шукати нові способи задоволення попиту споживачів і досліджувати методи збільшення ефективності і результативності підприємства. Менеджери, особливо вищого рівня, повинні ясно бачити перспективи бізнесу, у якому вони працюють.  Якщо в західних корпораціях межі планування встановлюються в середньому на 10 років, то для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах нестабільності економіки, цей період, як правило, складає один — два роки.  3. Інноваційне мислення, вміння створювати «інноваційну атмосферу» в колективі, підтримуючи ініціативу співпрацівників, сприяючи розвитку їхнього потенціалу. Для формування даних навичок для менеджерів є необхідними: постійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення  4. Вміння використовувати сучасні методи і технології в процесі управління підприємством. В першу чергу, це стосується інформаційних технологій. 5. Здатність вирішувати нестандартні проблеми.  .6. Вміння працювати в команді. Так, сучасні менеджери повинні вміти працювати ефективно і як члени, і як лідери команди. Продуктивність і ефективність можуть бути значно підвищені, якщо люди будуть працювати разом на загальну мету. Як лідер команди менеджер несе відповідальність за її формування, підготовку її учасників. Він спонукає їх до ефективної спільної роботи, справедливо винагороджує за досягнуті результати. 7. Лідерські здібності  Так, лідерство розглядається як  • здатність активізувати діяльність тих, хто слідує за лідером; • уміння показати приклад; • здатність впливати на людей для досягнення встановлених цілей, збільшення їхнього творчого потенціалу, а також більш повного його використання.  Лідер впливає на людей не тільки з причини займаного ним офіційного посадового положення у підприємстві, а в силу своїх здібностей і умінь, компетентності, особистісних якостей, доброго відношення до навколишніх. Відмінності між менеджером і лідером наведені в табл.  ***Таблиця .Характеристики менеджера і лідера***  1.4. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера  Кожен менеджер повинен прагнути до лідерства. Йому необхідно вміти сполучити у своїй діяльності як формальну, так і особистішу основу влади у підприємстві. Тільки такий підхід дозволить йому досягти намічених результатів.  Менеджер-лідер є ключовою фігурою в управлінні підприємством. Ефективний менеджер-лідер мотивує людей на досягнення цілей, поділяючи з ними своє бачення. Здійснивши розподіл праці і забезпечивши працівників необхідними ресурсами, він надає їм самостійності в роботі, контролюючи її результати  Марк Федін, президент BKG, виділив такі кроки щодо становлення керівника як лідера [85]: 1. Якщо вас призначено на нову посаду, заручайтеся підтримкою особи, що стоїть вище вас на службових сходах  2. Заручайтеся підтримкою колег в інших відділах організації. Щоб перетворити людей у союзників, говоріть про свій проект з огляду на їхні інтереси. Так ви швидше знайдете собі прихильників  3. Намагайтеся знайти кошти і персонал. Будьте реалістом, але в той же час не залишайте спроб одержати необхідні для вашої справи ресурси  4. Постійно інформуйте ваших співробітників і продовжуйте одержувати від них інформацію і ради. Це збільшить ваші шанси на одержання допомоги у випадку непередбачених труднощів.  5. Постійно спілкуйтеся з командою, щоб бачити, у чому саме спостерігається прогрес. 6.Повідомляйте про свої успіхи своїм союзникам поза компанією. 7.Усувайте конфлікти, коли вони тільки зароджуються. 8. Регулюйте потік інформації. Дайте команді час осмислити нову інформацію та ідеї. 9. Слухайте і намагайтеся в конфлікті між ключовими фігурами знайти нові перспективи. Ви повинні почувати ситуацію і вміти в будь-який момент підняти або знизити рівень конфлікту. Будьте спокійні та об'єктивні.  10. Говоріть за темою і не давайте змінити тему  11. Ставте питання, що стосуються поки що схованих проблем, змусьте команду їх обговорити і виробити рішення  12. Якщо рівень конфлікту занадто високий, почекаєте з повідомленням інформації, що може привести до його підвищення  13. Якщо конфлікт деструктивний, переконаєте його учасників, що їхня поведінка негативно впливає на роботу або зверніться за допомогою до співробітників  14. Намагайтеся дивитися на картину в цілому  15. Завоюйте довіру серед своїх підлеглих і колег-менеджерів  16. Створіть мотивацію для інших, особливо для тих, без кого ваші плани дуже важко реалізувати. 17. Розвивайте навички лідерства в співробітниках  18. Виявляйте турботу не тільки про інших, але й про себе  Таким чином, лідерство можна розглядати як тип управлінської взаємодії, який заснований на найбільш ефективному для даної ситуації сполученні різнях джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. |

***Використана література***

1.Буряк Л.Д. Фінансовий менеджмент в малому бізнесі. Навчально - методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. -К..КНЕУ, 2005. -25.

2.Гріфін Р.,ЯцураВ. Основи менеджменту : Підручник. Львів: Бак, 2001. -26.

3.Глухов В.В., «Менеджмент». Підручник.,С-Пт:.Спец.література,2006.-10

4.Жмалев В.Г.,Шимановська Л.М., «Основи менеджменту і управлінської діяльності» : Київ ; Україна ,2007.-15

5.Кузьмін О., Мельник О.Г., «Основи менеджменту».Підручник.-Київ,2003.-5.

6.Немцов В.Д., Довгань Л.Є.,»Менеджмент організацій»: Навчальний посібник .К: ТОВ «УВПК Ексоб», 2005.-15

7.Сухарський В.С., Менеджмент : теорія, практика,методологія». Монографія

1. - Тернопіль : Астон ,2002.-9

8.Стадник В. В., Йохна М.А., « Менеджмент». Підручник-Київ : Академвидав, 2003.-10

9. Хміль Ф.І., Менеджмент: Підручник. К.: Вища школа, 2005.-5

10.Шегда А.В.,Основи менеджменту».-К.: Знання,2007.-10