

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет Управління

Кафедра Менеджменту ЗЕД

ЛЕКЦІЇ

З НОРМАТИВНОЇ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

«МЕНЕДЖМЕНТ»

ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ

ЗА ОКР « БАКАЛАВР »

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

СПЕЦІАЛЬНОСТІ 073 **“Менеджмент”**

Дніпро
2018

Лекції з нормативної дисципліни «Менеджмент» підготовки ОКР «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»/ укл. С.П. Коляда. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. – 94с.

Лекції є основним учбовим матеріалом, для навчальної дисципліни у відповідності з освітньо-кваліфікаційною характеристикою бакалавра, а також послідовність викладення тем та питань дисципліни, перелік використаної літератури.

Укладач: С.П. Коляда, к. е. н., доцент, доцент кафедри Менеджменту ЗЕД
Університет митної справи та фінансів.

Тема 1. Формування та розвиток теорії і практики менеджменту

Історичний розвиток передумов сучасного менеджменту.

Сучасні школи менеджменту. Школа наукового управління. Внесок Ф. Тейлора та його послідовників у розвиток теорії і практики менеджменту. Розподіл праці, раціоналізація роботи.

Класична школа в менеджменті. Використання ідей А. Файоля в сучасній практиці управління. Принципи управління А. Файоля.

Школа людських стосунків та поведінкова школа в менеджменті. Внесок Е. Мейо та його послідовників у розвиток менеджменту. Колектив як особлива соціальна група. Бра хамаї стосунки як чинник зростання ефективності. Дослідження поведінки людей в організації.

Функції кількісної школи в менеджменті. Використання методів кількісних досліджень, моделювання та обчислювальної техніки.

Особливості японської моделі менеджменту. Характеристика американської моделі менеджменту. Особливості менеджменту в країнах Західної Європи.

Сьогодні ніхто достатньо точно не може сказати як і коли виникло мистецтво і наука управління. Менеджмент у тій або іншій формі існував завжди там, де люди працювали групами і як правило, в трьох сферах суспільного життя:

- політичній (встановлення та підтримка порядку в групах);
- економічній (виробництво і розподіл ресурсів);
- захисній (захист від ворогів та звірів).

Навіть у самих древніх періодах людства необхідні були особистості, які координували та направляли діяльність груп (збір їжі, будівництво житла і т.д.). Наприклад, єгипетські піраміди -пам'ятник управлінського мистецтва того часу, тому що будівництво таких унікальних

споруд вимагало чіткості в плануванні, організації роботи великої кількості людей, контролі за їх діяльністю.

Вивчаючи цю тему, необхідно зупинитись на наукових школах управління.

У науковій літературі описано багато шкіл (концепцій) менеджменту, слід звернути увагу на наступні школи:

1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.). Основні представники: Ф. Тейлор, Ф і Л. Гілберт, Г. Форд, Г. Гантт.

Вивчали управління виробництва на низовому рівні, а не в цілому.

2. Адміністративна школа управління (1920-1950 рр.). Основні представники: А. Файоль, Л. Урвік, Д. Муні, Е. Гаррінгтон, Л. Гьюлік.

Досліджували управління стосовно всієї організації, а не окремої її частини.

3. Школа людських відносин і поведінських наук (1930-1950 рр.). Основні представники: Мері і Паркер Фол лет, Е. Мейо, А Маслоу, Ф. Герцберг, Д.Мак-Грегор, Г. Мюнстерберг, Г. Саймон, Д. Макклелланд.

Перенесення центру ваги в управління з завдань на людину є основною характерною рисою школи людських відносин і поведінських наук.

4. Наука управління, або кількісна школа (1950 р. - до сьогодні). Основні представники: Р.Аккоф, С.Бір, Д.Екман, Ч.Хітч, Ентховен, Е. Квейд.

Школа науки управління є наслідком розвитку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень і являє собою використання математики, кібернетики, теорії ймовірності, статистики та комп'ютерних технологій в управлінні (імітаційне моделювання рішень, методи аналізу в умовах невизначеності, математичне забезпечення оцінки багатоцільових управлінських рішень).

Сучасні теорії управління передбачають широке використання системного і ситуаційного підходів в управлінні (І.Ансофф, Ч.Барнард, Г.Саймон).

Деякі сучасні дослідники менеджменту стверджують, що, починаючи з 40-50 років минулого століття у світовій практиці управління виникла емпірична школа управління, яка поєднує розробку теорії з вивченням практики управлінської діяльності на основі синтезу базових ідей класичної школи управління та школи людських відносин з метою узагальнення та впровадження передового досвіду менеджменту.

Засновник школи Пітер Друкер - американський економіст, соціолог, спеціаліст в області проблем управління. Інші представники: Р.Девіс, А.Чандлер.

Особливу увагу, при вивченні теми, необхідно звернути на сучасні підходи до менеджменту. Як стверджують сучасні дослідники менеджменту основне завдання нової філософії менеджменту кінця ХХ століття та початку ХХІ століття полягає в тому, щоб "робити знання" продуктивними.

Її основні положення характеризуються такими аспектами:

- головний акцент ставиться на людину самореалізуючу;
- організація розглядається як живий організм, який складається із людей, які об'єднані спільними цінностями;
- організації повинно бути притаманне постійне оновлення, яке розвивається, починаючи з внутрішніх прагнень і націлених адаптацію до зовнішніх факторів, головним з яких є споживач товарів чи послуг.

Нова філософія управління вимагає суттєвих змін систем управління: надання їм простоти, гнучкості. Ефективності і конкурентоспроможності.

Сучасні системи управління повинні мати:

- невеликі підрозділи, укомплектовані невеликою кількістю працівників, але висококваліфікованими;
- невелика кількість рівнів управління;
- адаптивні структури, які сформовані по типу груп (команд) спеціалістів;

- максимально зорієнтовані на споживача, характер і якість продукції та послуг, а також прості та зрозумілі процедури і графіки роботи організацій.

Сучасні дослідники менеджменту розглядають його як єдин загальний для всіх інститут, який вже перейшов кордони національних держав, тому що тільки менеджмент забезпечує соціально-економічний розвиток суспільства.

Тема 2. Історичні аспекти вітчизняного менеджменту

Менеджмент в історії людства (управлінські революції).

XVIII ст. Ідеї державного управління. XIX-XX ст.: спільні та відмінні риси.

Маркетинговий підхід в управлінні: необхідність, суть, принципи.

Соціальна відповідальність менеджменту. Роль бізнесу в суспільстві. Прибутки. Правова відповідальність. Урахування суспільних інтересів.

Вивчаючи цю тему, слід зупинитись на управлінських революціях розвитку менеджменту.

Історія виникнення менеджменту нараховує декілька тисячоліть, якщо за початковий період відліку прийняти зародження писемності в древньому Шумері (біля 3 тис. років до н.е.).

Вважають, що це революційне досягнення в житті людства призвело до утворення особливої групи "жреців-бізнесменів". Тому в літературі по менеджменту це перша управлінська революція, яка характеризується, як "релігійно-комерційна".

Друга управлінська революція пов'язана з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1790-1750 рр. до н.е.), який видав збірник законів управління державою для регулювання всіх взаємовідносин між

різними соціальними групами населення. Через закони вводився світський стиль, а революція отримала назву "світсько-адміністративної".

Третя управлінська революція відома як "виробничо-будівельна", і вона була спрямована на поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю у сфері виробництва і будівництва. Сталась вона під час правління Новохудоносора II (605-502 р.р. до н.е., другий цар Вавілонії).

Зародження капіталізму і початок індустріального прогресу європейської цивілізації - головні фактори четвертої управлінської революції XVII-XVIII ст. Її результатом стало відділення менеджменту від власності (капіталу) і зародження самостійного виду професійної діяльності управління.

П'ята управлінська революція (кінець XIX - початок XX ст.) відома і під назвою "бюрократична". Тому, що її теоретична платформа базувалась в основному на концепції бюрократизації управління, що дозволило сформувати великі ієрархічні структури менеджменту, здійснити розподіл праці, ввести відповідні норми і стандарти, встановити посадові обов'язки: відповідальність менеджерів.

Шоста управлінська революція (з середини XX ст. - по теперішній час) одержала назву "тихої управлінської революції" або нової управлінської парадигми. Її основні положення передбачають в певній відмові від управського раціоналізму класичних шкіл менеджменту і в широкому використанні в управлінні системного та ситуаційного підходів, які, в свою чергу, не ведуть до негайного зламу та руйнування структур, систем та методів менеджменту, які вже склалися, а як би доповнюють їх, поступово пристосовуючи їх до нових умов.

Крім того на сучасному етапі все більшого використання одержують системи і моделі управління, в основі яких лежить передбачення змін і прийняття на цій основі гнучких, рішучих і нестандартних рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що дозволяють краще враховувати незвичність і несподіваність майбутнього розвитку організації.

У зв'язку з цим сучасні організації все частіше звертаються до методів стратегічного планування і управління, розглядаючи раптові і різкі зміни в зовнішньому середовищі, в технологіях, в конкуренції і ринках як реальність сучасного соціально-економічного життя, яке вимагає адекватних прийомів менеджменту. Відповідно змінюються і структура управління, в яких перевага віддається децентралізації і гнучким організаційним механізмам, краще зорієнтованим на виявлення нових проблем, розробку та прийняття адекватних рішень.

Не дивлячись на величезне значення революційних перетворень у сфері управління, розвиток менеджменту - це в основному еволюційний процес, який характеризується постійністю змін, які відбуваються в суспільстві, економіці, культурі, всій системі політичних, соціально-економічних і духовних відносин, які відповідають певній стадії розвитку людської цивілізації.

Розглядаючи шляхи становлення та етапи розвитку теорії і практики управління дослідники виділяють в цьому еволюційному процесі чотири історичних періоди.

Перший період - древній або доісторичний - він був найбільш довготривалим в розвитку менеджменту. Продовжувався він з 9-7 тисячоліття до н.е. і приблизно до другої половини XVIII ст. нашої ери.

Основні представники які внесли свій вклад в розвиток теорії менеджменту: Сократ, Платон, Аристотель, Олександр Македонський, Н. Макіавеллі. Було звернуто увагу та висловлені принципи універсальності управління, розроблено основи "панської науки" та теорію управління військами та штабну структуру організації, вказано основні принципи державного діяча.

Другий період — індустріальний або період промислового капіталізму (1776-1890 р.р.). Основні представники періоду: А. Сміт, Р. Аркрайт, Р. Оуен, Й. Беббейдж. У цей час проведено аналіз різних форм розподілу праці, визначено норми виробітку та винагород, створено концепцію контролю, признана необхідність навчання, поліпшення умов праці і побуту

працівників, розроблено проект "аналітичної машини". На цьому етапі виникла потреба в творчих управляючих - менеджерах.

Третій період у розвитку менеджменту називається періодом його систематизації. Наука про управління, яка почала трансформуватися у цей період, постійно розвивається. Формуються її нові напрями, школи, концепції, течії. Змінюється і удосконалюється науковий апарат.

У період систематизації менеджменту становлення і розвиток його основних наукових шкіл, концепцій та напрямів проходило під впливом промислового капіталізму (1776-1890 рр.), а потім фінансового (1890-1933 рр.) і національного капіталізму (1933-1950-ті рр.).

При фінансовому капіталізмі головний аспект робився на управління фінансовими ресурсами та розширення банківської системи; в епоху національного капіталізму управлінська парадигма змістилась в сторону вивчення державного регулювання економіки та обґрунтування шляхів встановлення балансу інтересів в суспільстві. В цей період менеджмент перетворився в самостійний і престижний вид професійної діяльності.

Четвертий, або інформаційний період (з 1960 р. по теперішній час). Даний період пов'язаний з розробками нових наукових шкіл і концепцій управління, які базуються на використанні кількісного (математичного), системного та ситуаційного підходів з використанням комп'ютерних технологій й інформаційних систем. Цей період розвитку менеджменту, який знаходився під впливом управлінського (1980-1990 рр.) і підприємницького (1990-і роки) капіталізму співпав зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну традиційному напрямку в менеджменті, яке знайшло своє відображення в американській моделі управління і відносно новому (поведінському) напрямку, яке здійснилось в японській моделі, приходить більш новий (неформальний) напрямок, який на думку багатьох дослідників прийнято характеризувати як оновлений (індивідуалістичний або інформаційний), побудований на новій філософії управління.

Функції культури організації:

1. Охоронна – створення бар'єрів від небажаного зовнішнього впливу
2. Інтегруюча – формує у людей почуття єдності, належності до організації і гордості за неї.
3. Регулююча – підтримка правил та норм поведінки з зовнішнім середовищем
4. Адаптивна – полегшує пристосування
5. Орієнтуюча – націлює діяльність організації в необхідне русло.
6. Мотиваційна – забезпечує певні стимули.
7. Формування іміджу – створення образу в очах оточуючих.

Класифікація культури:

1. Культура торгівлі
2. Культура вигідних угод (притаманне біржам)
3. Адміністративна культура (головне – оптимізація ризику)
4. Культура освіти
5. Підприємницька культура(характеризується стратегічним мисленням)
6. Інвестиційна культура

Моральні принципи суспільства керуються процесами економіки. І перший процес економіки – служіння суспільству

- неповага до грошей
- здорові почуття честолюбства
- гордість за свій бізнес
- принцип розподілу(в розподіленні прибутку повині брати участь всі ті, хто його створює)

Імідж – набір правил поведінки, принципів, внутрішній кодекс законів.

В нормативній етиці виділяють такі підходи:

1. Утилітарний – відповідна норма моралі поведінки, приносить найбільшу користь найбільшій кількості людей.

2. Індивідуалістичний – орієнтації на довгострокову перспективу, в основі якої лежить самоконтроль
3. Морально – правовий - стверджує, що людина наділена правами та свободами, які не можуть ніким руйнуватися.
4. Принцип справедливості.

Соціальна відповідальність - певний рівень добровільного реагування на соціальні потреби.

Кіт Девіс (1970) розробив концепцію соціальної відповідальності , яка включає:

1. Соціальна відповідальність виникає з суспільної влади
2. Бізнес має діяти як відкрита система
3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені і віднесені на собівартість
4. Соціальні витрати в кінцевому рахунку сплачуються споживачем.

Тема 3. Сутність та основний понятійний апарат менеджменту

Поняття менеджменту, його зміст і місце в системі соціально-економічних категорій. Аналіз окремих підходів до визначення менеджменту.

Зовнішнє середовище менеджменту та його роль у діяльності організації. Чинники прямого та опосередкованого впливу. Покупці, клієнти, конкуренти, постачальники. Законодавство, економіка, політика, культура, міжнародне становище.

Системний, ситуаційний та бра хама підходи в менеджменті. Основні поняття системного підходу: система, підсистема, елемент системи. Горизонтальні та вертикальні зв'язки. Входи та виходи системи. Обов'язковість зворотного зв'язку. Необхідність та особливості реалізації ситуаційного підходу в менеджменті.

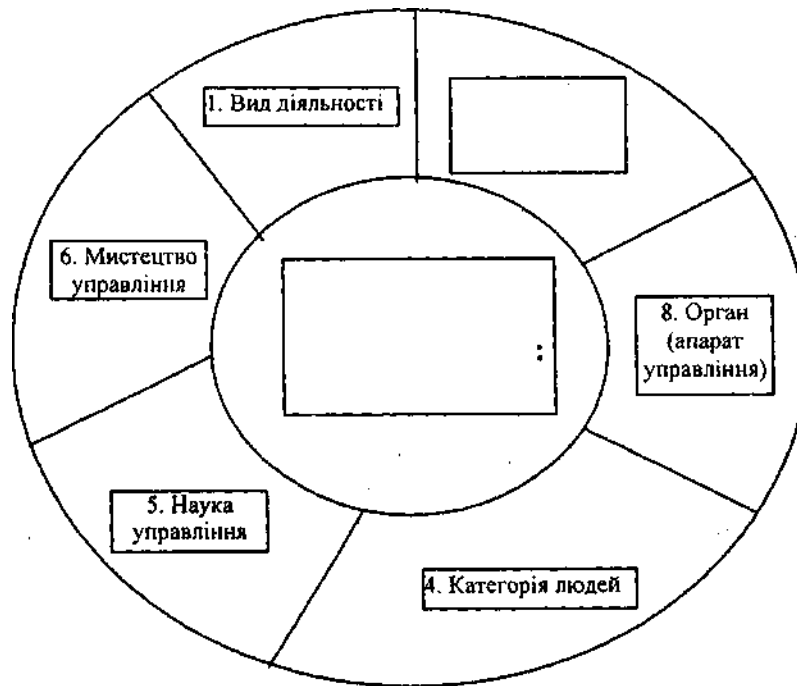
Новий для нашого суспільства термін "менеджмент" застосовується для характеристики управління соціально-економічними процесами на рівні підприємств, що діють в ринкових умовах, з метою отримання ефекту діяльності - прибутку.

Це поняття трактується в сучасній літературі досить широко. У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови менеджмент визначається так: "спосіб (манера) спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливого роду уміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця".

У літературі по управлінню цей термін також трактується багатосторонньо, що, в певній мірі, відображено на рисунку 1, де представлені підходи, які найчастіше використовуються при визначенні менеджменту. Між ними немає протиріч, вони доповнюють один одного, що дозволяє з'ясувати сутність менеджменту.

Менеджмент як вид самостійної професійної діяльності виник, коли виробничі, економічні і соціальні процеси значно ускладнилися та залучили значну кількість учасників. У цих умовах виникла необхідність виділення керівників-менеджерів, в завдання яких входила функція: координація та регулювання дій учасників. Менеджер-керівник став таким же найнятим працівником як і рядовий робітник організації.

Праця менеджера - це самостійна виробнича праця, яка виникла в умовах комбінації високотехнологічного виробництва з високим рівнем розподілу



праці та спеціалізації працівників, і забезпечила зв'язок і єдність всього виробничого процесу.

Рис. 1. Основні підходи до визначення сутності та змісту терміну "менеджмент "

Менеджмент як інтеграційний процес - за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними через встановлення цілей і розробку засобів їх досягнення.

Менеджери, здійснюючи функції управління, які забезпечують умови для ефективної праці зайнятих в організації працівників, одержують результати, що відповідають цілям організації.

Менеджмент як орган або апарат управління — це особа або група осіб, що утворили специфічний орган або апарат управління, що відповідає за вивчення, аналіз і формулювання цілей, і ініціює відповідні дії в інтересах організації. Головні завдання працівників апарату управління - це ефективна координація і раціональне використання всіх ресурсів організації

(матеріальних, фінансових, технологічних, людських) для досягнення її цілей. Менеджмент як люди, що управляють організацією - це певна соціальна категорія професійно підготовлених управляючих-менеджерів, робота яких полягає в регулюванні і керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Менеджмент як наука - це самостійна галузь знань, яка має свій предмет, свої специфічні проблеми, методи і засоби їх вирішення.

Менеджмент як мистецтво - це вміння окремих талановитих людей досягати поставлених цілей, спрямовуючи працю, інтелект і поведінку людей,, які працюють в організації.

Кінцева мета менеджменту — забезпечення прибутковості в діяльності організації, завдяки раціональній організації виробничого процесу та ефективного використання потенціалу підприємства, при подоланні ризикових ситуацій як зовнішнього, так і внутрішнього характеру.

Чим викликана потреба в менеджменті, чому необхідне управління?

Виділяємо загальні характеристики та ознаки складних організацій:

1. Наявність ресурсів

Ціль будь-якої організації передбачає перетворення ресурсів для досягнення певних результатів. Основні ресурси - персонал і фізичні ресурси (капітал, земля, матеріали, технології, інформація).

2. Залежність від зовнішнього середовища

Зовнішнє середовище - певні економічні умови господарювання, споживачі, профспілки, урядові акти, законодавство, конкуренти, система цінностей у суспільстві, міжнародна конкуренція.

3. Підрозділи

Це частини організації, що охоплюють групу людей, які виконують конкретні специфічні завдання (цілі) для досягнення загальної мети.

4. Горизонтальний поділ праці, тобто поділ праці між зайнятими за видами власне виробництва, на складові компоненти.

5. Вертикальний поділ праці, тобто координація діяльності складових (підрозділів) організації. Координація роботи працівників сутність управління. Без управління діяльність організацій неможлива.

Отже, управління (менеджмент) викликане потребою узгодження дій для одержання очікуваного результату спільної діяльності людей.

У залежності від функцій, які виконуються та місцем у загальній системі менеджменту організації існують певні типи менеджерів (Табл. 1.).

Таблиця 1.

Типи менеджерів

Класифікаційна група	Тип менеджера	Характерні ознаки
За функціональним розподілом	Лінійний менеджер	Діє на підставі одноосібного керівництва, відповідальний за стан розвитку підприємства або його під розділів (директор, начальник цеху майстер, бригадир)
	Функціональний менеджер	Відповідальний за певну сферу в системі управління, очолює функціональний підрозділ (управляючий маркетингом, головний економіст та ін.)
За місцем у системі управління організацією	Менеджери низової ланки	Відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання ресурсів, вирішують оперативні проблеми, спілкуються безпосередньо з виробниками
	Менеджери середньої ланки	Вирішують тактичні проблеми, координують співпрацю відділів, контролюють технологічні процеси
	Менеджери вищої ланки	Визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому, володіють найвищими повноваженнями, визначають стратегію

Розгляньте сучасні принципи менеджменту.

Принципи менеджменту в сучасних умовах господарювання визначають реальну практику діяльності і функціонування системи в цілому. Дослідження сучасного лідера американської школи менеджменту П. Друкера, який

розглядає роль принципів в сучасних умовах господарювання, полягають в наступному:

- принципи є описовими і прогнозуючими;
- основні принципи менеджменту універсальні і можуть застосовуватись в будь-якій країні і до будь-якого підприємства;
- принципи повинні бути гнучкими і застосовуватись в будь-яких умовах;

Те що менеджери роблять в різних країнах, є фактично однаковим, але те, як вони це роблять, є різним. Тому, необхідно визначити ті елементи власної культури, історії і традицій, які можна використовувати для модернізованої системи управління. Головною метою менеджменту, є встановлення чітких завдань, які поєднують всіх членів організації навколо загальної цілі.

Враховуючи те, що будь-яка виробнича система має в своєму складі людей з різними знаннями, навиками і функціональними обов'язками, процес його функціонування повинен базуватись на комунікації між працівниками та на їх індивідуальній відповідальності.

Менеджмент повинен зробити людей здатними до спільних дій. Менеджмент повинен сприяти розвитку як потреб членів організації, так і можливостей їх задоволення.

Знання принципів управління дозволяє менеджерам уникати стратегічних і фактичних помилок у процесі реалізації своїх функцій.

Принципи управління - це певні вимоги, правила, що висуваються до дій людей, а також норми поведінки органів управління і керівників. Принципи встановлюють вимоги до організації процесу управління і тісно пов'язані з методами і цілями управління.

Виділяють основні сучасні принципи менеджменту:

принцип відповідальності завдань;

принцип цілісності;

принцип функціонального визначення;

принцип відповідальності повноважень і відповідальності;

принцип рівня повноважень;
принцип розподілу завдань;
принцип діапазону управління;
скалярний принцип;
принцип делегування;
принцип Пітера;
принцип абсолютної відповідальності;
принцип одноосібного керівництва;
принцип прямого керівництва;
принцип прямого контролю;
принцип лідерства;
принцип мотивації;
принцип способів керівництва і лідерства.

Тема 4. Менеджмент та організація

Організація як відкрита система, особливості її функціонування та розвитку. Механізми адаптації та підтримки.

Мікросередовище менеджменту. Чинники мікросередовища: цілі, завдання, структура, персонал, технологія. Взаємозв'язок керуючої та керованої систем у мікросередовищі організації. Суб'єкт та об'єкт менеджменту.

Рівні менеджменту: оперативний, організаційний, стратегічний. Завдання менеджменту на кожному рівні.

Модель менеджера. Вимоги до менеджерів.

Існує дуже багато визначень менеджменту:

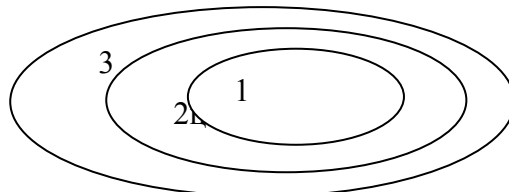
- Спосіб або манера спілкування
- Особливого роду навички та вміння
- Влада та мистецтво управляти

- Орган управління або адміністративна одиниця

Риси сучасного менеджера:

1. Динамічність розвитку суспільства
2. Визначальна роль організаційної культури
3. Демократизація суспільства
4. Інтернаціоналізація

Існує два середовища менеджменту: мікрорівень та макрорівень.



1. Мікрорівень: - персонал

- структура
- мета
- технології
- завдання

2. Зовнішнє середовище прямого впливу:

- постачальники
- інвестори
- ринок праці
- споживачі
- партнери
- податки
- конкурент

3. Середовище опосередкованого впливу:

- законодавство
- соціальні фактори
- економічні фактори
- демографічні фактори
- міжнародні фактори
- політичні фактори

Найголовніші рівні: - процесний - ситуаційний
- системний - поведінковий

Процесний - розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій.

Системний – передбачає організацію як систему взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань, технологій, що орієнтовані на досягнення визначеної мети в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Ситуаційний – передбачає, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Для того, щоб керівник був ефективним при застосуванні цього підходу він повинен:

1. бути професіоналом (володіти всіма методами управління)
2. вміти передбачати наслідки (і позитивні і негативні)
3. вміти правильно інтерпретувати ситуацію (що є найголовнішою)
4. пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями для досягнення ефективного результату

Поведінковий базується на поведінці менеджера по відношенню до персоналу

Існує два типи системи:

1. Закриті (мають фіксовані межі і її дії не залежать від навколишнього середовища)
2. Відкриті (характеризується взаємодією з зовнішнім середовищем) Енергія, інформація, матеріал - об'єкти обміну.

Організація – це завжди відкрита система.

Вхід (в організацію): - матеріальні ресурси

- капітал
- робоча сила
- інформація та енергія

Перетворення(в організації): результати в процесі перетворення

Вихід : - продукція - прибуток для власника
- послуги - частка ринку

Структура системи організації

Великі складові частини системи самі є системами і мають назву підсистеми.

Управлінська праця поділяється на три рівні:

- технічний

- адміністративний
- інституціональний, а також, кожна ланка має своїх менеджерів.

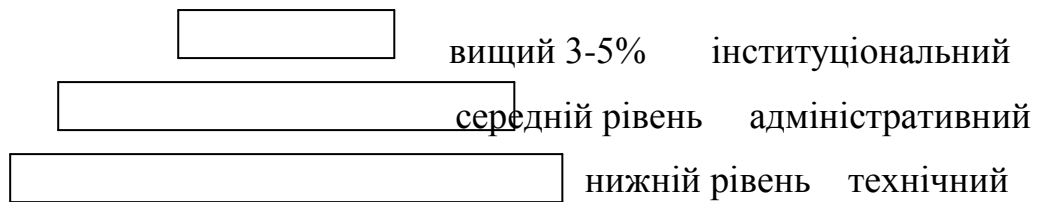


Схема «Ієрархія управління»

В менеджменті є три групи навичок:

1. Технічні – спеціальні знання та вміння, що необхідні для виконання робочих завдань. Знання методів, технологій та обладнання.
2. Організаційні (людські) – здібності менеджера до роботи з людьми та через людей, а також вміння ефективно взаємодіяти в якості члена команди.
3. Аналітично – концептуальна (стратегічна) – здібності людини сприймати організацію як одне ціле і в той же час чітко виділяти взаємозв'язки її частин, а також вміння оцінювати довгострокові перспективи організації.

Менеджер виконує певні ролі.

Роль – визначає правила поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді; Окрема особистість може впливати на характер виконання ролі, а не на її зміст.

Мінцберг визначив 10 ролей менеджера:

1. Міжособові ролі:
 - головний керівник
 - лідер
 - зв'язкова ланка
2. Інформаційні ролі:
 - отримувач інформації
 - розповсюджувач

- представник
- 3. Ролі ,які пов'язані з прийняттям рішень:
 - підприємець
 - ліквідатор порушень
 - розповсюджувач ресурсів
 - ведучий переговори

Менеджер високого рівня повинен вміти:

1. Ставити цілі
2. Стратегічно мислити та прогнозувати
3. Знати технологію
4. Вміти оперативно реагувати на ситуацію
5. Вміти організувати **себе** та колектив на досягнення цілей.

Основні обов'язки менеджера:

1. Контроль за стосунками серед персоналу
2. Розподіл інформації
3. Ухвалення рішень

Корпоративна культура – невидима частина організації, цілісність, але багатоаспектна; система цінностей, переконань, вірувань, уявлень. Очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій і т. д., що склалися в організації або в її окремих підрозділах за час її діяльності.

Зовнішні прояви корпоративної культури – видимі символи – прапор, фірмовий стиль, ритуали та свята, поведінка та етикет, мова спілкування, а також символ, графічний знак.

Основні етапи формування Корпоративної культури:

- Визначити місію і стратегію
- Вивчити ті культури та суть культури, які є на сьогодні
- Розробка організаційних заходів, що сприятимуть розвитку Корпоративної культури.
- Вивчення формальних і неформальних течій.

Тема 5. Комунікації в менеджменті

Поняття комунікації та комунікаційної мережі. Необхідність ефективних комунікацій.

Процес комунікацій. Елементи процесу комунікації: відправник, повідомлення, канал, отримувач, зворотний зв'язок. Етапи комунікаційного процесу: зародження ідеї, кодування та вибір каналу, передача інформації, декодування. Необхідність усунення перешкод Значення зворотного зв'язку в комунікаційному процесі. Стадії ефективної комунікації: забезпечення уваги адресата, розуміння адресатом суті повідомлення, визнання (готовність підкорятися), виконання.

Основні бар'єри комунікацій. Конкуренція між повідомленнями Сприйняття. Мова, логіка, абстракції. Статус відправника інформації. Опір змінам. Шляхи забезпечення ефективних комунікацій.

Канали та засоби комунікацій. Формальні та неформальні комунікації. Горизонтальні, вертикальні та діагональні комунікації. Письмові та усні комунікації. Документація та діловодство. Сучасні технічні засоби комунікацій.

Комунікація – обмін інформацією, на основі якої керівник отримує данні, що необхідні для прийняття рішень.

Комунікаційний процес – обмін інформацією між двома і більше основами. При цьому ставиться мета забезпечення уваги та розуміння отримувачем інформації.

Комунікаційна мережа – сукупність індивідів, що постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціональних інформаційних каналів.

Елементи комунікаційного процесу:

- відправник
- інформація
- канал передачі інформації
- отримувач

- зворотній зв'язок

При обміні інформацією відправник та адресат проходить декілька етапів:

- зародження ідей
- кодування та вибір каналу
- передача інформації
- декодування

Ефективна комунікація (яка призводить до бажаного типу поведінки) має стадії:

1. Забезпечення уваги адресата
2. Забезпечення розуміння суті повідомлень
3. Визнання (готовність адресата підкоритися)
4. Дія

Існує два види каналів: - усний
- письмовий

Типи комунікацій:

- Формальні - горизонтальні - діагональні
- Неформальні - вертикальні

Формальні – ті, які передбачені організаційною структурою.

Вертикальні – зверху вниз, знизу вгору. Комунікації зверху вниз вирішують 5 завдань:

1. Ознайомлення з цілями підприємства
2. Забезпечення розуміння роботи кожного
3. Викладення конкретних інструкцій
4. Занесення методів виконання роботи
5. Забезпечення зворотного зв'язку.

Горизонтальні – здійснюються між особами, що знаходяться на одному рівні ієрархії.

Діагональні – здійснюються між особами, що перебувають на різних рівнях ієрархії.

Неформальні – не передбачені організаційною структурою.

Курт Девіс визначив чотири основні види комунікації :

- Одножильний ланцюг
- Ланцюг пліткаря
- Імовірнісний
- Кластерний

Письмові комунікації – виступають у формі планової та звітної документації: оголошень, газет.

Усні – телефонні розмови, публічні виступи, наради та інше.

Вдосконалення письмових та усних комунікації мають відбуватися наступними напрямками:

- ясність
- повнота
- лаконічність
- конкретність
- коректність

Документ – засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності.

Документи поділяються на первинні та вторинні.

Основні три системи діловодства:

- централізована
- децентралізована
- змішана

Документообіг – рух документів між ланками управління.

Класифікація документації:

1. За формою передачі
 - візуальні

- кодована
- буквена
- цифрова

2. За джерелом отримання

- вхідна
- вихідна
- внутрішня
- зовнішня

3. За рівнем обробки

- первинна
- вторинна

4. За часом використання

- постійна
- змінна
- поточна

5. За роллю в процесі управління

- планова
- звітна
- контрольна

6. За змістом

- статистична
- бухгалтерська
- кадрова
- охорона

До комунікаційних бар'єрів належать:

- конкуренція між повідомленнями
- сприйняття повідомлення
- мова, логіка, абстракція
- статус особи
- опір змінам

- семантичні бар'єри
- невербальні бар'єри
- поганий зворотній зв'язок

Шляхи забезпечення ефективності комунікації

Спрощення комунікації – хтось здійснює щось в напрямок когось з певною метою.

Основні елементи комунікації:

- джерело
- повідомлення
- аудиторія
- канал та засоби передачі інформації

Повідомлення має бути продуманим і підготовленим, а також відповідати ситуації.

Методи вдосконалення спілкування:

1. Ідея, що передається повина бути прозорою і чіткою.
2. Попередження сигматичних бар'єрів т.б. одночасність
3. Контроль за позами
4. Випромінювання емпатії (бажання зрозуміти людину)
5. Встановлення зворотнього зв'язку.

Для того, щоб комунікаційний процес був ефективним необхідно дотримуватися:

- плану комунікації, який враховує:
 - а) цілі комунікації
 - б) аудиторію
 - в) управлінську ситуацію, політичну атмосферу та організаційні елементи
 - г) відправника повідомлення
- вибір засобу передачі інформації:
 - а) залежить від аудиторії

б) залежить від зміцсту

- створення повідомлення

Автоматизація управлінської праці відбувається з застосуванням АРМів (автоматизовані робочі місця)

Тема 6. Протокольні аспекти діяльності менеджера

Методи поширення інформації про діяльність організації. Значення розвитку технологічної бази комунікацій.

Організація проведення ділових нарад. Етапи нарад. Ведення протоколу.

Протокольні аспекти діяльності менеджера в міжнародній діяльності менеджера. Організація та проведення ділових переговорів. Вимоги до візитних карток.

Телефонне спілкування.

Ділові зустрічі та наради – одна з найважливіших форм управлінської діяльності. Під час нарад відбувається обмін інформацією між підлеглими та керівником. Приймаються управлінські рішення на основі думок *колективу*.

На нарадах обговорюються наступні питання:

- розвиток та укріплення політики організації
- інтеграція заходів всіх відділів та служб з врахуванням загальних цілей організації
- з'ясування колективних результатів
- колективне рішення проблем з врахуванням навчального ефекту.

Класифікація нарад:

- За призначенням:
 - роз'яснюючі
 - підведення підсумків
 - оперативні

- По періодичності проведення:
 - разові
 - регулярні
 - періодичні
- За кількістю учасників:
 - вузький склад (до 5 чоловік)
 - розширений (до 20 чоловік)
 - представничий (більше 20 чоловік)

Організація проведення ділових нарад проводиться за трьома етапами:

1. ПІДГОТОВКА

Визначення необхідності проведення нарад. Нарада має сенс, коли є необхідність в обміні інформації та з'ясування альтернатив, аналіз складних ситуацій та прийняття рішень у комплексні питання.

Склад учасників. Бажано обмежувати кількість учасників наради за критерієм компетентності в питаннях порядку денного

Визначення дати та часу проведення наради. Найкращими днями проведення наради є середа, четвер. Найкращим часом для нарад є 11-12 та з 16 – 18 годин.

Місце проведення наради – найкраще спеціальне обладнане приміщення

Підготовна учасників наради. Для цього оголошується з порядком денним, датою і т.д. повинне бути вирішене не менш ніж за 3 дні.

2. ПРОВЕДЕННЯ

Тривалість наради. Якщо триває 90 і більше хвилин ефективність наближується до нуля. Якщо плануємо провести нараду більше однієї години, то бажано через 40-45 хвилин планувати перерву.

Регламент. Якщо регламент нехтують, то виникає не ділова атмосфера наради. Регламент - визначена кількість часу на обговорення певного питання.

Ведення протоколу. Кожна нарада повинна мати протокол, бо це документ на підставі якого керівник має право вимагати від співробітників виконання покладених на них завдань.

3. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ (прийняття рішення, виконання та контроль за виконанням). Це найважливіший етап. Рішення приймаються *всіма разом і кожен окремо*. Рішення розробляються різними шляхами:

Спеціальна комісія заздалегідь складає певний проект

Голова наради підводить підсумки та формулює рішення

Мистецтво управляти та талант менеджера визначається вмінням максимально ефективно проводити ділові наради, в зв'язку з цим необхідно вміти розрахувати їх ефективність

Формула вартості наради: $C = \frac{N * (T + 1) * Z_{cp}}{T_{cp}}$, де

C – собівартість,

N – кількість учасників

T – тривалість

1 – коефіцієнт неефективного часу

Z_{cp} – середня місячна зарплата

T_{cp} – середня кількість робочих годин в місяць.

Протокол – сукупність загальноприйнятих правил традицій та умовностей, що дотримується в спілкуванні.

Діловий протокол – сукупність загальноприйнятих правил, традицій. Що дотримуються торговими представництвами, фірмами в міжнародному, міжфірмовому, та офіційному спілкуванні.

Діловий протокол підпорядкований цілям внутрішньої та зовнішньої політикам фірми. Дотримання ділового протоколу є обов'язковим.

Складові протоколу:

1. Вміння скласти програму перебування гостей, яка включає офіційну, неофіційну, закриту частину.
2. Організацію зустрічі партнерів та розташування їх у гостях.
3. Порядок проведення візитів ввічливості іноземного партнера до фірми

4. Вибір часу та місце ділових переговорів. Їх підготовка, проведення , володіння національними і технічними цілями і методами ведення переговорів, протоколів про папери або контракти.
5. Ввезення різноманітної офіційної та неофіційної ділової переписки.
6. Організація прийому для закордонних гостей, вміння скласти меню, яке враховує національні особливості та вміння розсадити гостей за столом.
7. Створити та підтримувати імідж фірми та менеджера, вміння одягатися, дотримуватися правил міжнародного етикету.

Переговори – засіб, взаємозв'язок між партнерами призначені досягненню згоди, коли обидві сторони мають співпадаючий або протилежний інтерес.

Етапи проведення переговорів:

1. Підготовка
2. Проведення
3. Рішення проблеми. Завершення переговорів
4. Аналіз переговорів.

Успіх переговорів залежить від їх підготовки. Виграє переговори той, хто буде знати більше інформації.

Переговори розділяють на дві групи:

- Отримання інформації по пропозиції без підпису контракту.
- Узгодження та підпис контракту

Рівень і статус осіб, що приймають участь у переговорах – вирішальний фактор проведення переговорів.

До початку переговорів необхідно розробити модель, яка включає:

- предмет переговорів
- скласти сценарій переговорів
- акцептувати увагу на моментах, якими ви не можете поступатися
- визначити рівень компромісів по найбільш дискусійним питанням.

До початку переговорів треба скласти три основних програми:

1. Ділова (перелік питань, що будуть обговорюватися)
2. Культурна (театри, музей)

3. Закрита (для працівників приймаючої сторони, розподіл їх обов'язків)

Головні правила спілкування по телефону:

- треба говорити ввічливо, як в храмі
- інформативно, як при введенні даних в ПК
- коротко, як при команді йти в атаку.

Тема 7. Процес вироблення та реалізації управлінських рішень

Суть та характерні особливості управлінських рішень. Вимоги до управлінських рішень. Характеристика концептуальних підходів у сучасній теорії прийняття рішень: математичний вибір, якісно-предметна концепція, комплексна концепція. Класифікація управлінських рішень за різними критеріями. Програмовані та бра хамаіов управлінські рішення.

Етапи та процедури розробки та реалізації управлінських рішень
Підготовка рішення. Прийняття рішення. Реалізація рішення. Вироблення та реалізація управлінських рішень як наука та мистецтво.

Прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності ситуації. Ризик як рівень визначеності. Поняття об'єктивної та суб'єктивної ймовірності. Критерії для прийняття рішень в умовах невизначеності: оптимістичний, песимістичний, мінімізація управлінської невдачі, рівноцінність альтернатив.

Роль керівника в процесі підготовки, прийняття та реалізації рішень.

Моделі та методи прийняття рішень. Необхідність та можливості моделювання. Типи моделей. Методи прогнозування.

Рішення – вибір альтернатив.

Для менеджера прийняття рішення – постійний процес, який передбачає ряд стадій:

- постановка мети

- вивчення проблеми
- вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків
- розгляд варіантів рішень
- вибір та кінцем формулювання рішень
- прийняття рішень
- доведення рішення до виконавців
- контроль за виконанням

Управлінське рішення – головний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних цілеспрямованих та логічно послідовних дій, що забезпечують реалізацію управлінських задач.

Класифікація управлінських рішень:

1. За терміном дії наслідків
 - довгострокові
 - середньострокові
 - короткострокові
2. По частоті прийняття
 - разові
 - ті, що повторюються
3. За широтою охоплення
 - загальні (для всіх співробітників)
 - вузькоспеціалізовані
4. За способом прийняття
 - одноособові
 - колективні
 - колегіальні
5. По складності
 - прості
 - складні
6. За способом обґрунтування

- інтуїтивні
- раціональні
- організаційні

В процесі прийняття рішень менеджеру треба дати відповідь на наступні питання:

- Що робити?
- Як робити?
- Кому робити?
- Для кого?
- Де робити?
- Що це дає?

Класичний підхід до прийняття рішень має дотримуватись процедури:

1. Постановка проблеми. З'ясування питань та аналіз ситуації. Проблема – відхилення від початково встановлених планів; Оцінка проблеми – з'ясування розміру засобів для її рішення та ступеню її серйозності
2. З'ясування обмежень і визначення рішень альтернатив
3. Прийняття рішення. Розробляються альтернативи і вибирається альтернатива з найкращими наслідками
4. Реалізація рішення. Доводиться рішення до виконавців і безпосередньо виконується
5. Контроль за виконанням. Встановлюється зворотній зв'язок та вносяться корективи.

Всі методи поділяються на три групи:

- Неформальні
- Групові
- Кількісні

Неформальні ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, що приймають рішення

Групові – визначення кола осіб, які будуть приймати рішення

Найбільш поширеними методами є:

- мозковий штурм (атака)
- метод Дельфі – це багаторівнева процедура анкетування, коли члени групи не можуть бути фізично присутні в одному місці
- метод японської кінцевої системи «кінгісьо» широко застосовується при введенні нововведень
- принципи прийняття групових рішень:
 - а) голосування
 - б) принцип диктатора
 - в) принцип Курно
 - г) принцип Еджворта
 - д) принцип Паретто

Кількісні методи прийняття базується на використанні економіко – математичного регулювання.

Головними способами моделювання є:

1. Теорія ігор. Моделює вплив прийнятого рішення та складові оточуючого середовища
2. Лінійне програмування. Забезпечує оптимальне використання, спосіб розподілу ресурсів при наявності варіантів, потреб у них.
3. Динамічне програмування. Дозволяє вводити додаткові змінні в процесі рішення задач
4. Імовірнісні та статистичні моделі. Застосовуються в теорії масового обслуговування.
5. Імітаційне моделювання. Прогноз розвитку ситуації.
6. Економічний аналіз – метод оцінки витрат, структури собівартості економічного зиску, побудова графіків залежності трьох змінних: рівень продажу, собівартість одиниці продукції, обсяг отриманого прибутку.

7. Дерево рішень. Являє собою схоластичні відображення послідовних рішень керівника з зображенням фінансових результатів, ймовірності їх позитивного значення, можливості порівняння альтернатив.
8. Екстраполяція – прогнозування набутого досвіду, існуючих тенденцій, динаміки та побічних припущень з метою передбачення майбутнього.

Методи прогнозування: - кількісні; - якісні;

Кількісні методи:

1. аналіз минулих досягнень
2. причинно – наслідкове моделювання

Якісні методи:

1. думка журі
2. опитування
3. передбачення
4. метод експортних оцінок

Рішення бувають:

1. Рішення зрівноваженого типу. Властиві людям, які приступають до проблеми вже сформульованою ідеєю, що виникла в результаті попереднього аналізу умов та вимог задачі. Вона виявляється, що висунення пропис та їх перевірка однаково привертає увагу людей.
2. Імпульсивні рішення. Людям, котрим процес побудови гіпотез має перевагу над діями при їх перевірці та уточненню. Це передбачає обґрунтування.
3. Інертні рішення. Результат невпевненого та обережного пошуку. Після з'ясування початкової гіпотези їх опрацювання йде дуже повільно, кожний крок дуже ретельно перевіряється, що затримує прийняття рішення.
4. Ризикові рішення. Схожі на імпульсивні. Але відрізняються, якщо імпульсивні пропускають етап обґрунтування гіпотез, то ризикові

обґрунтовують, але оцінки наслідків приводять з запізненнями, хоча зрівноваження між побудовою і перевіркою гіпотез відбувається.

5. Рішення обережного типу характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез та критичністю.

Ризик – неповна інформація чи така, що швидко змінюється, це рівень визначеності, з яким можна прогнозувати результат.

Класифікація ризику:

1. За джерелами виникнення
 - господарський
 - пов'язаний з особистістю
 - обумовлений природними факторами
2. За причиною виникнення
 - невизначеність майбутнього
 - непередбаченість поведінки партнера
 - нестача інформації

До рішень, що приймаються в умовах ризику, відносять ще й такі, результат яких не є визначеним, але ймовірність кожного результату відома.

Ймовірність – ступінь можливості здійснення даної події, вимірюється.

Визначеність – повна наявність інформації, кожне рішення одночасно призводить до єдиного можливого результату. В умовах визначеності альтернатива одна.

Невизначеність – майже повна відсутність інформації і можливість здійснення кількох варіантів з різною ймовірністю.

Щоб управлінське рішення було ефективним ми повинні враховувати такі фактори:

- Ієрархія в прийнятті рішення. Делегування повноважень по прийнятті рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації і який безпосередньо приймає участь в організації прийняття рішення.

- Використання цільових міжфункціональних груп (члени яких – представники з різних підрозділів і рівнів організації)
- Використання безпосередньо горизонтальних зв'язків при прийнятті рішення
- Централізація керівництва при прийнятті рішення т. б. кожен нижній керівник приймає рішення безпосередньо з своїм вищим керівником

Рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам:

- націлене на досягнення мети, що поставлено перед організацією
- економічне
- своєчасна
- реальне

Якщо хоч одна з вимог не дотримується , то є всі підстави вважати, що рішення взагалі не буде прийнятим або не принесе очікуваного результату

Організація виконання рішень – специфічна діяльність керівника, що завершає управлінський цикл і вимагає від керівника:

- знання людей та їх можливості
- сил засобів та методів виконання

Необхідно розробити план реалізації рішення, який передбачає систему заходів, що забезпечують максимальний ефект з мінімальними затратами.

Одним з механізму, що забезпечує успішне виконання рішень є встановлення та структуризація комунікацій в організації т. б. оптимальна побудова структури комунікації управлінців та виконавців.

В даному випадку комунікації можуть бути :

- Ланцюгова
- Зіркова
- Багаторівнева
- Ієрархічна

Контроль за виконанням рішень є вирішальною стадією управлінського рішення. Він приймає форму зворотного зв'язку, за допомогою якого отримується інформація про виконання рішення.

Головне призначення контролю – своєчасне виявлення відхилень від заданої програми та прийняття заходів по її ліквідації

Функції контролю за виконанням рішень:

1. Діагностична
2. Функція зворотного зв'язку
3. Орієнтовна функція
4. Стимулююча
5. Корегуюча
6. Педагогічна

Різновиди контролю:

- попередній
- поточний
- послідуєчий

При вивченні цієї теми слід особливу увагу звернути на класифікацію і вимоги до управлінських рішень, методи прийняття рішень, основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.

Функція прийняття рішень пов'язана з цілеспрямованою діяльністю людини. Взагалі прийняти рішення, як правило відносно легко. Важко, і навіть дуже важко прийняти гарне рішення і вірне рішення.

Управлінські рішення - це вибір альтернативи (варіанти рішень), який повинен здійснювати керівник, щоб виконати свої обов'язки, які обумовлені його посадою.

Ціль управлінського рішення - забезпечити реалізацію поставлених перед організацією завдань. Управлінське рішення - це комплексний акт, який включає правові, соціальні, психологічні та інші аспекти.

Управлінські рішення встановлюють: цілі, види робіт, проводиться розташування людей по посадах і робочих місцях, визначаються їх, права і відповідальність. Правила поведінки на роботі, засоби стягнення та заохочення,

розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, оцінюється якість продукції і багато іншого.

Управлінські рішення повинні відповідати ряду вимог: обґрунтованість, своєчасність, оптимальність, законність, повноважність, справедливість, простота, ясність у доведенні до виконавців, стислість.

Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень:

- а) особиста оцінка керівника (система цінностей керівника);
- б) середовище прийняття рішень (умови визначеності, ризику, невизначеності);
- в) інформаційні обмеження (нестача інформації);
- г) негативні наслідки (рішення за рахунки якихось втрат);
- д) взаємозалежність рішень.

Найбільш поширені суб'єктивні недоліки рішень: заповзятість, підміна дійсного стану бажаним, перестрашування, половинчатість, егоцентризм.

Всі методи прийняття рішень можна поділити на три великі групи: евристичні, математичні і комбіновані.

Евристичні методи - це пізнавальний процес, який направлений на вивчення якісних і кількісних сторін майбутнього процесу, який відбувається в свідомості керівника. При використанні цього методу керівник не в змозі чітко сформулювати, яким чином він здійснив той чи інший прогноз або той чи інший вибір варіанту рішення.

Математичні методи - об'єктивність інформації і висока її точність при вирішенні моделі, а також можливість використання комп'ютерної техніки в ході прийняття рішень.

Комбіновані методи - поєднуються як евристичні, так і математичні процедури при прийнятті управлінських рішень.

Комбіновані методи прийняття рішень поділяються на:

1. експертні методи (метод опитування, комісії, метод колективної генерації ідей, або метод "мозкової атаки", метод "Дельфи");

2. методи прийняття рішень, основані на графічних та текстових моделях (матричні методи, методи побудови дерева цілей, методи мережових моделей, метод сценаріїв);
3. екстраполяційні методи прийняття рішень (функціональні і вірогідні залежності, емпірично побудовані криві, балансові схеми).

Вибір методів прийняття рішень - складне завдання, тільки тому, що цих методів і методик до 700. Вибір методу в кожному конкретному випадку визначається як об'єктивними, так і суб'єктивними факторами.

Тема 8. Процес та функції менеджменту

Суть, зміст та структура процесу управління. Зміст менеджменту я процесу. Організаційний та процедурний бік процесу управління. Основні елементи процесу управління.

Характерні риси процесів управління. Неперервність, циклічність, послідовність, мінливість управління.

Основні типи процесів управління: лінійний, коригований, розгалужений, ситуаційний, пошуковий.

Взаємозв'язок процесу та структури управління. Основні характеристики процесу управління. Основні характеристики структури. Взаємна необхідність процесу та структури, взаємовплив.

Еволюція систем управління. Формування нової управлінської парадигми. Актуальність ситуаційного підходу. Стратегічний менеджмент.

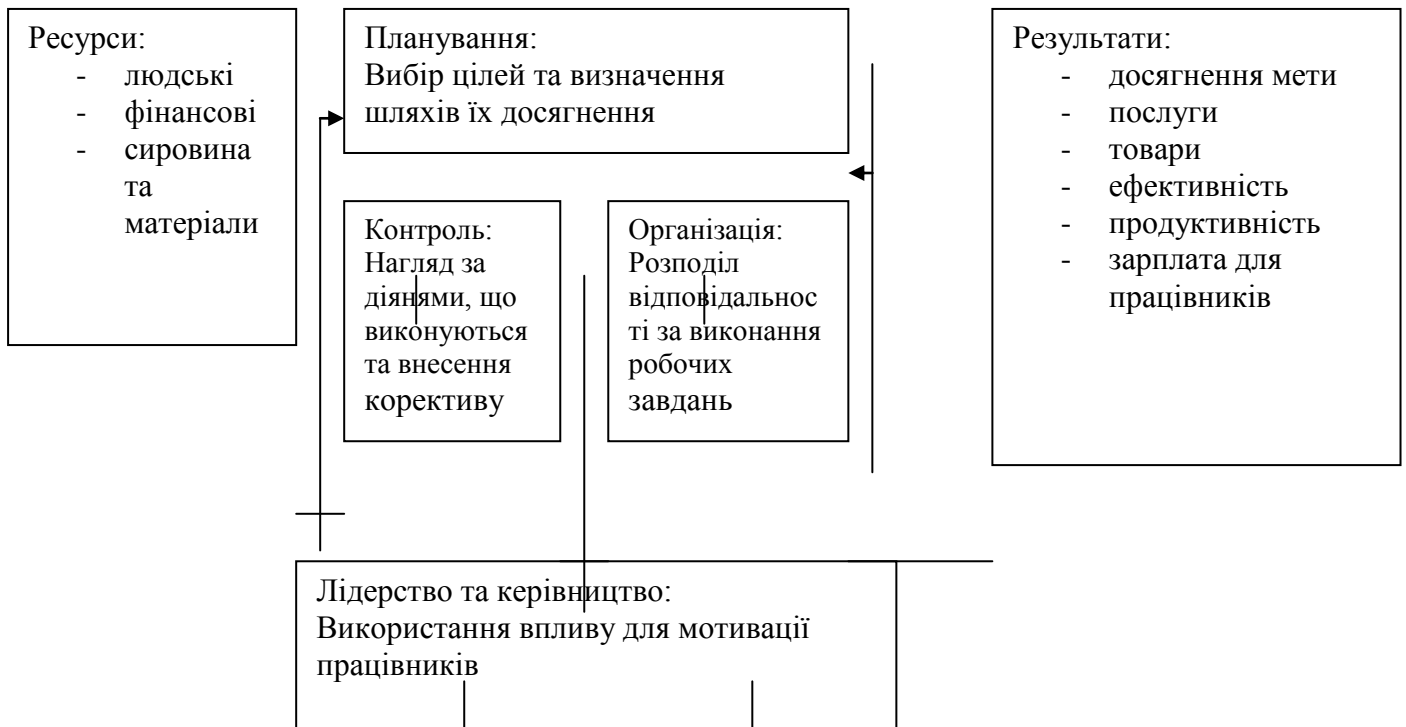
Функції менеджменту. Планування. Організація. Мотивація. Контроль. Взаємозв'язок функцій.

Процес менеджменту – замкнений цикл планування, організації, координації, мотивації, контролю, планування.

Це робота з іншими та через інших для досягнення цілей організації.

Це розподіл обмежених ресурсів для балансування результату та ефективності

Схема «Процес менеджменту»



Тема 9. Функція планування

Функція планування: суть та елементи. Цілі, дії, ресурси, виконання.

Поняття стратегічного планування. Стадії стратегічного планування.

Процес визначення місії організації. Оцінка зовнішнього середовища. Визначення ринків та потреб споживачів. Аналіз компетенції організації. Складники успіху. Структуризація мети та формулювання завдань.

Вибір стратегії. Підходи до формування стратегічних альтернатив. Оцінка можливих стратегічних альтернатив. Проникнення на ринок, завоювання ринку, розробка нового товару, диверсифікація.

Планування структури диверсифікованої фірми. Матриця структури

бізнесу Бостонської консультативної групи. Визначення пріоритетних стратегічних зон господарювання.

Особливості тактичного планування. Тактичний план як інструмент конкретизації стратегічних завдань.

Ефективність планової діяльності підприємств.

Планування – детальний розгляд у визначеній послідовності змісту робіт по використанню ресурсів для досягнення поставленої перед організацією мети, де робота є трудовими ресурсами, що виконується з витратами часу та ресурсів.

Для обслуговування – розподілення ресурсів.

Планування (за Аккофом) – проекція майбутнього та бажаних шляхів його досягнення.

Планування необхідне для: раціонального розподілу ресурсів, адаптації до навколишнього середовища.

План – система заходів, що спрямована на досягнення визначених цілей. В процесі планування ми даємо відповіді на такі питання:

- Що треба робити?
- Коли ця робота повинна бути виконана?
- Яким чином?
- Хто має робити та нести відповідальність?
- Чому ця робота має бути виконана?

Ціль – певний конкретний визначений стан чи бажаний результат, якого прагне досягти організація, група людей, певна особа.

Цілі повинні викликати бажання до дій – повинні бути мотивовані.

Основні мотиватори:

- визнання
- відчуття перемоги
- благодійність
- відчуття успіху

Місія – головне призначення організації, її особлива роль, чітко визначена причина її існування, що формує основний напрямок діяльності. Вона є постійною на весь час існування організації.

Елементи місії:

- призначення організації на конкретному ринку
- визначені напрями розвитку організації
- переваги організації, що відрізняють її від конкурентів.

Цілі організації – загальні довгострокові орієнтири, які характеризуються наступними рисами:

- конкретність та вимірюваність
- орієнтація в часі
- реальність

Завдання – конкретні короткострокові орієнтири.

Відбувається на декількох ієрархічних рівнях:

- стратегічний
- оперативний
- тактичний
- планування людських ресурсів

Етапи планування:

1. Збір інформації (де ми знаходимося)
2. Постановка задачі (чого ми хочемо, в який термін)
3. Визначення дій, які намічаються (як будемо досягати)
4. Оцінки дій (до чого це може привести)
5. Встановлення пріоритетів
6. Встановлення графіку виконання

Відповідно до рівнів планування існують і типи цілей і планів:

- стратегічні
- тактичні
- оперативні

Стратегічні цілі – цілі, що пов’язані з розв’язанням довгострокових та масштабних проблем.

Стратегічні плани – дії, спрямовані на досягнення стратегічних цілей та розробляються на термін до 10 років менеджерами вищого рівня

Тактичні цілі – завдання, що передбачають розв’язання часткових проблем менеджерами середнього рівня і описують кроки досягнення стратегічних цілей.

Тактичні плани - дії, спрямовані на досягнення тактичних цілей на підтримання стратегічних планів і розробляються до 2 років.

Оперативні цілі - завдання, що передбачають вирішення поточних проблем і визначаються менеджерами нижнього рівня для досягнення тактичних та стратегічних цілей.

Оперативні плани – дії, спрямовані на досягнення оперативних цілей і підтримання тактичних планів, розробляються менеджерами нижчого рівня в межах року на будь – який період.

Починається з аналізу кон’юнктури ринку.

Кон’юнктура - економічна ситуація, яка включає в себе співвідношення між попитом та пропозицією; рух цін та товарних запасів; портфель замовлень по галузям та інші економічні показники.

При аналізі конкурентів необхідно звертати увагу на сегмент ринку, який охоплюється стратегічною поведінкою фірм визначається конкурентоспроможністю фірми та її товарів, рівень науково - технічного та ресурсного потенціалу організації. Все це робиться з використанням матриці « Товар - ринок »

Більш глибоке проникнення на ринок	Розширення між ринками
------------------------------------	------------------------

Існуючі товари

Розробка нового товару	Диверсифікація : нові товари на нові ринки
------------------------	--

Нові товари

Існуючі ринки

нові ринки

Матриця « Товар-Ринок »

На нинішньому етапі організації з врахуванням конкурентних переваг розробляють види стратегій:

- портфельну
- ділову
- функціональну

За допомогою матриці БКГ аналізуються існуючі позиції конкурентів і свої власні і прогнозується майбутнє.

Високі

Низькі (частка ринку)

Зірки: ідеальні підприємства, які домінують	« знак питання » нові підприємства, які мають великі ризики
« Дійні корови »	« Собаки вигнання »

На практиці тактичне планування зазвичай має вигляд, в якому значно детальніше, ніж стратегічному передбачаються майже всі етапи технологічного процесу виробництва. Тактичне планування охоплює наступні етапи:

1. Виявлення можливостей в світлі: ринку, конкурентів, споживачів, переваг та недоліків
2. встановлення ринкових цілей і завдань: де ми хочемо бути? Чого ми хочемо досягти?
3. Аналіз планових передумов т. б. аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, в якому будуть виконуватись наші плани.
4. Обґрунтування альтернативних варіантів
5. Порівняння альтернатив

6. Вибір альтернативи
7. Формування забезпечувальних планів: купівля устаткування, матеріалів, наймання робочих.
8. Бюджетування: обсяги виробництва, продаж, прямі витрати.

Конкуренція управління згідно з встановленими цілями була розроблена Літером Друкером в 1954 році. Ця концепція базується на визначенні і досягненні всіма підрозділами і працівниками конкретних цілей, які впливають з загальних цілей організації.

Систематичне управління, згідно з цілями, включає в себе 4 етапи:

- Обґрунтування чітких та стислих формулювань цілей : визначення основних завдань, встановлення чітких взаємозв'язків, уточнення ролей, оцінка витрат часу для кожної операції, визначення операцій, перевірка термінів та корегування дій
- Розробка реалістичних планів і шляхів їх досягнення
- Систематичний контроль вимірювання та оцінювання роботи та результатів.
- Корегувальні заходи для досягнення поставлених результатів.

Лі Якоккі – генуправляючий « Ford » запропонував концепцію управління за цілями, яка складалася з 3 запитань:

- Які вони ринкові цілі на наступні 90 днів?
- Які ваші плани, надії?
- Яким чином ви сподіваєтеся їх досягти?

Переваги концепції:

- Об'єднання людей
- Подолання психологічного бар'єру
- Підвищення мотивації
- Орієнтація на результат
- Краще прогнозування майбутнього.

Недоліки концепції:

- Збільшення дефіциту часу
- Збільшення канцелярської роботи
- Складнощі з обґрунтуванням цілей
- Непостійна підтримка керівництва
- Стратегія невчасних змін

Схема « Зверху - донизу » - схема декомпозиції, при якій завдання планів деталізуються та доводяться.

Схема « Знизу - догори » - схема синтезу, при якій ініціативні пропозиції нижніх підрозділів об'єднуються в загальні плани.

Недоліки « Зверху вниз »:

1. Можлива постановка нереальних цілей без врахування можливостей території
2. Постановка низьких цілей для співробітників з високим потенціалом
3. Підвищення плинності кадрів
4. «Відключення» персоналу, якщо цілі здаються нереальними.

При розгляді даної теми необхідно звернути особливу увагу на етапи управління. В теорії менеджменту виділяють етапи управління:

- 1) попереднє управління, яке включає функції цілевстановлення, прогнозування та планування;
- 2) оперативне планування, яке включає функції організації, координації, розпорядження та мотивації;
- 3) заключне управління, яке включає функції обліку, контролю та аналізу.

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації (Рис.1.).

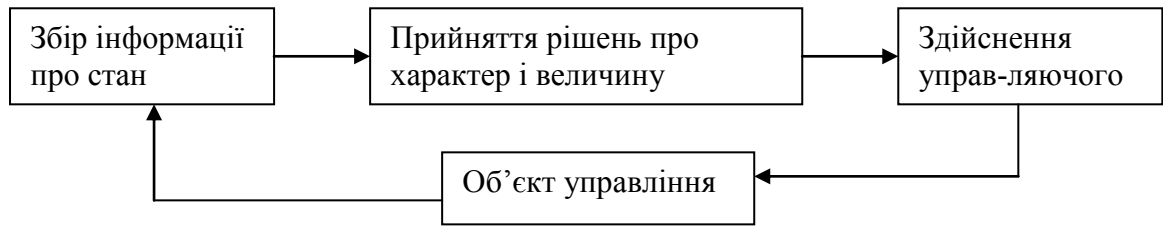


Рис.1 Модель поняття „управління”

Функція управління - це продукт розподілу і спеціалізації її управлінської праці, окремий напрямок управлінської діяльності, який дозволяє здійснювати управлінський вплив.

Функції управління знаходяться в певній взаємозалежності і взаємодії (Рис.2.).

Визначення основних функцій управлінської діяльності:

- планування - встановлення цілей і завдань об'єкта управління, визначення конкретних дій підлеглих для досягнення; забезпечення єдиного напрямку зусиль всіх членів організації; взаємопов'язання дій різних рівнів організації;

- організація — проектування структури організації та її підрозділів, визначення конкретних завдань та їх розподіл між людьми і підрозділами підприємства, делегування, узгодження і взаємопов'язання дій різних людей і підрозділів;

- мотивація - система стимулів для виконання роботи відповідно до делегованих обов'язків і планів;

- контроль - співставлення фактичних результатів роботи підлеглих з запланованими, оцінка і коригування їх діяльності, відповідно до встановлених цілей.

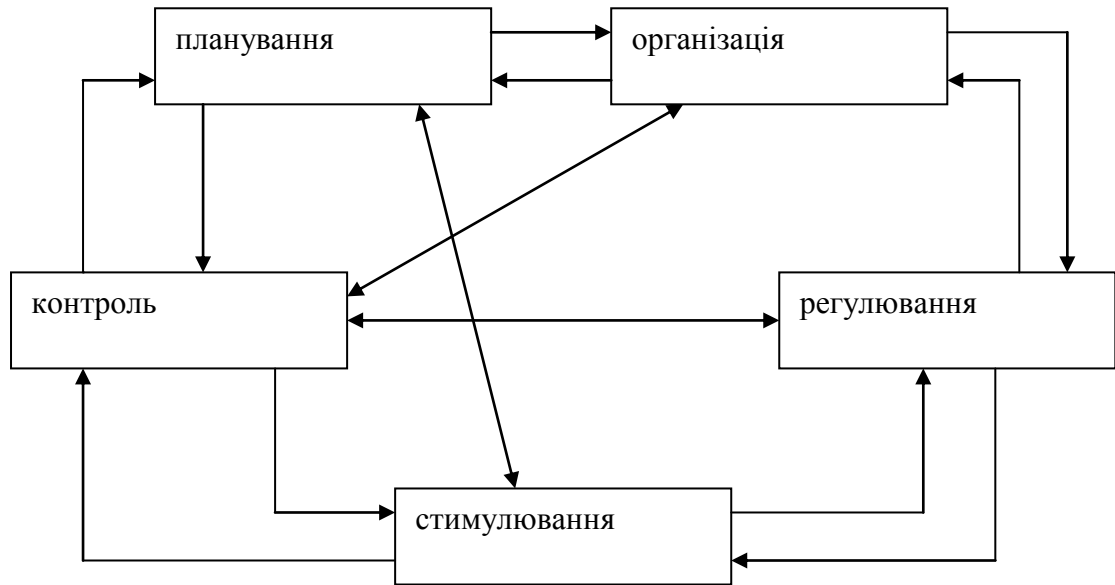


Рис. 2. Схема взаємозалежності і взаємодії основних функцій управління Менеджмент можна розглядати як сукупність взаємозалежних управлінських функцій. Але зміст і роль функцій управління змінюються на різних рівнях управління підприємством (Табл.2).

Таблиця 2. Зміни співвідношення змісту і ролі основних функцій управління на різних рівнях управління підприємством

Рівні менеджменту	Типові представники	Функції менеджменту				
		планування	організація	координація	мотивація	контроль
Вищий	Голова ради, президент, виконавчий ди-ректор, віце-президент	висока	середня	висока	низька	середня
Середній	Керівник відділу, начальник	середня	середня	середня	середня	висока

	виробництва, начальник цеху					
Низовий	Майстер, координатор, бригадир	низька	середня	низька	висока	середня

При вивченні цієї теми потрібно звернути увагу на те, що внутрішнє життя організації складається з великої кількості різних дій, процесів і підпроцесів. Разом з тим, можна виділити п'ять основних груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації і є об'єктом управління зі сторони менеджменту. Це - маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, облік і звітність.

Планування - це основна функція менеджменту, від якої залежать всі інші функції управління підприємством.

Зміст планування полягає в обґрунтованому визначенні основні напрямків і пропорцій розвитку організації з урахуванням матеріальних джерел їх забезпечення та попиту ринку на продукцію чи послуги підприємства.

Планування включає в себе визначення:

- кінцевих та проміжних цілей;
- завдань, вирішення яких необхідно для досягнення цілей;
- коштів та способів використання;
- необхідних ресурсів, їх джерел та шляхів розподілу;

Види планів

У залежності від змісту господарської діяльності: плани маркетингу, плани виробництва, плани збуту, фінансові плани, матеріально-технічного забезпечення і т.ін.;

У залежності від організаційної структури:

- плани виробничого відділення;
- плани дочірнього підприємства;

Плани фірми

У залежності від проблемних завдань (призначення):

- плани по окремих проблемах підприємства;
- плани тактики виходу на нові ринки збуту продукції;
- плани виробництва нової продукції;
- плани проекту зміни виду діяльності підприємства;
- плани визначення стратегії розвитку;

У залежності від періоду дії плану:

- довгострокові плани;
- середньострокові плани;
- короткострокові плани (поточне планування);
- форми планів і рівні їх розробки.

Планування здійснюється на різних рівнях управління і розраховано на певний проміжок часу. Існують певні форми планування (Табл.3).

Таблиця 3. Форми планування

Форми планування	Характеристика	Компетенція розробки
Стратегічне	Мета - дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися підприємство в майбутньому, і на цій підставі розробити показники розвитку на плановий період 5-10 років.	Вищий рівень управління
Середньо-строкове	Охоплює період до 5 років, як найбільш відповідний період поновлення виробничого апарату і асортименту продукції. Здійснюється в межах стратегічних планів як по підприємству в цілому, так і у виробничих підрозділах.	Вищий рівень управління та керівники відділів і підрозділів

Поточне	Здійснюється шляхом детальної розробки в межах одного року оперативних планів для підприємства в цілому і його структурних підрозділів. Основними ланками поточних планів є календарні плани на місяць, квартал, півроку.	Керівники підрозділів, служб та відділів
---------	---	--

Необхідно визначити поняття "стратегічне планування". Стратегічне планування заключається у визначенні головних цілей діяльності підприємства і зорієнтоване на визначення кінцевих результатів з урахуванням коштів та засобів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами.

Запропонована схема стратегічного планування (Рис. 3).

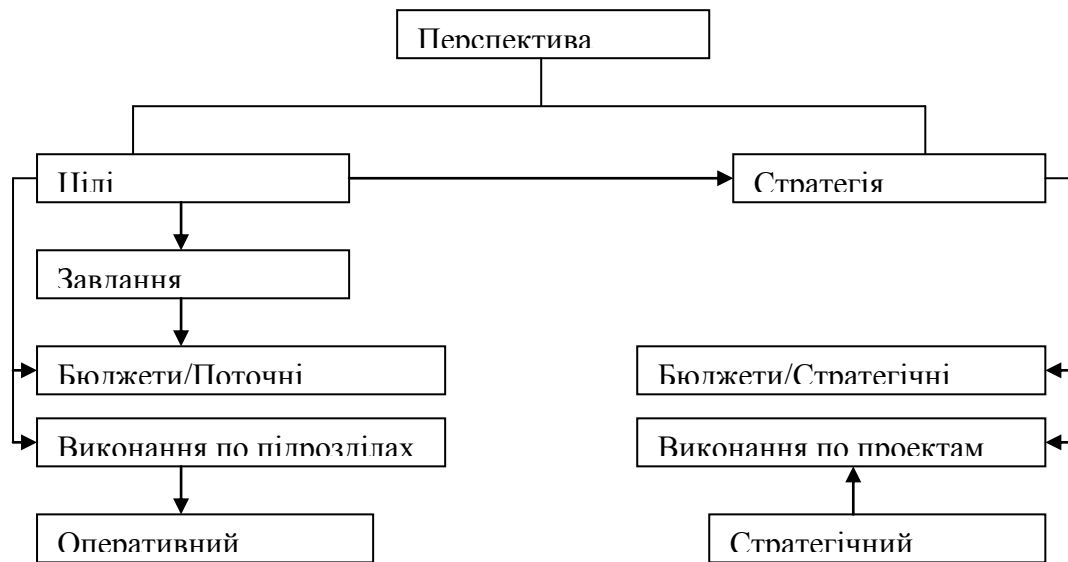


Рис.3. Схема стратегічного планування.

Процес стратегічного планування показаний на рисунку 4.

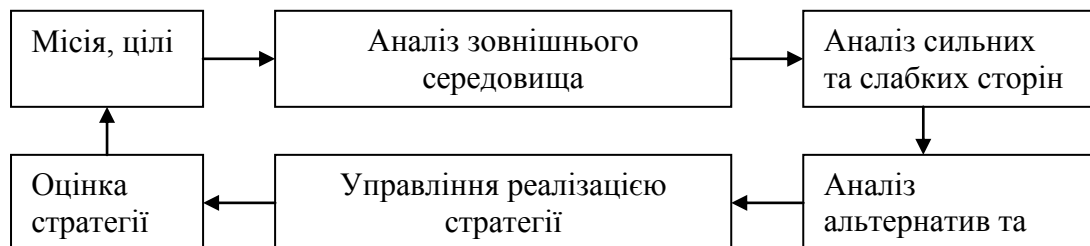


Рис.4. Процес стратегічного планування.

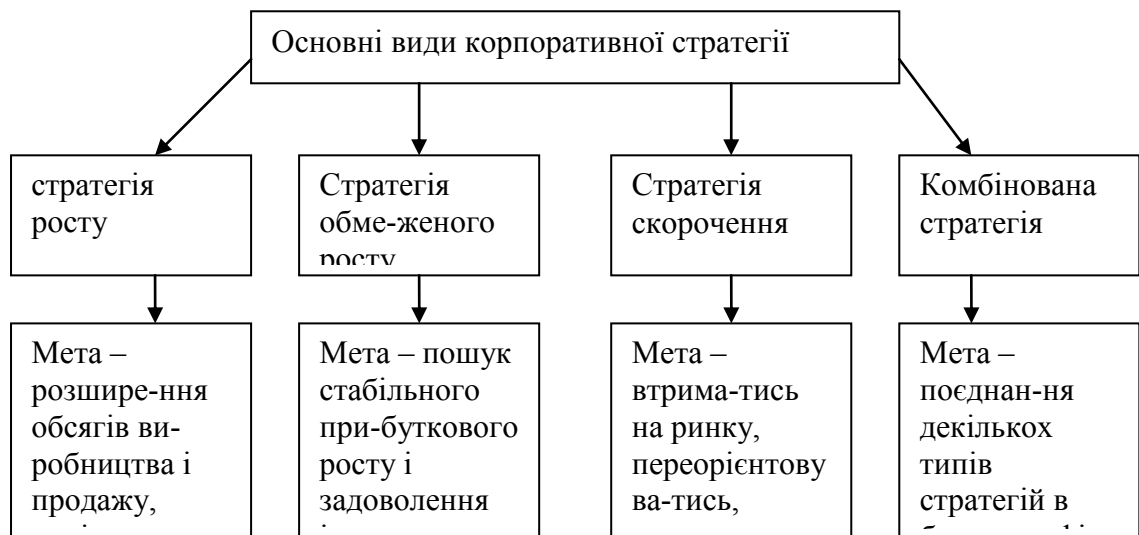


Рис.5. Види стратегій.

Стратегії підприємства розробляються на трьох різних рівнях в ієрархії процесу прийняття рішень. Перший рівень - стратегія корпорації в цілому - корпоративна стратегія, яка розробляється виключно вищим керівництвом організації. На наступному рівні уповноваженими по розробці стратегії є керівники окремих підприємств організації або її підрозділів розробляється виробнича стратегія. Третій рівень передбачає участь в розробці стратегії функціональних керівників - функціональні стратегії.

Розрізняють чотири види корпоративної стратегії (Рис.5).

Розглянемо більш детально деякі з цих стратегій.

Стратегії концентрованого росту - пов'язані зі змінами продукту або ринку без зміни інших елементів. Тобто організація, або намагається покращити свій продукт без зміни галузі, або покращити свої позиції на ринку, або перейти на інший ринок (стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку, стратегія розвитку продукту).

Стратегії інтегрованого росту - організація зростає за рахунок створення дочірніх структур, або за рахунок купівлі власності, за рахунок відкриття фірмових магазинів, купівлі підприємств, які раніше були постачальниками сировини (стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія прямої вертикальної інтеграції).

Стратегії диверсифікованого росту - організація шукає додаткові можливості для виробництва нових видів продукту в межах виробництва, що існує, або за рахунок нової продукції, яка вимагає нової технології, але пов'язана з вже існуючим виробництвом, або розширення фірми за рахунок виробництва нових продуктів, які технологічно не пов'язані з тими, що вже виробляються (стратегія централізованої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломератної диверсифікації).

Стратегії цілеспрямованого скорочення — використовуються в тому випадку коли організація потребує перегрупування сил після довготривалого періоду зростання або спаду стратегія ліквідації, стратегія скорочення витрат, стратегія часткового скорочення підприємства, стратегія «збирання врожаю».

Виробнича стратегія - стратегія керівництва загальними витратами; диференціальна стратегія (спеціалізація у виробництві продукції, або вибір певного сегменту ринку).

Функціональна стратегія - фінансова стратегія; персонал – стратегія і ін.

Тема 10. Функція організації діяльності

Зміст організаційної функції в менеджменті. Процес створення структури організації. Формування стратегії як попередня умова побудови структури. Закон синергії як основний закон організації. Практичні результати виконання організаційної функції.

Делегування, відповідальність, повноваження. Лінійні та штабні повноваження.

Поняття організаційної структури управління виробництвом та чинники, що її визначають. Вимоги до організаційних структур управління виробництвом.

Основні класи організаційних структур управління виробництвом. Бюрократичні та адаптивні структури. Основні характеристики раціональної бюрократії. Проектування адаптивних (органічних) структур як реакція на

зміну умов зовнішнього середовища.

Типи бюрократичних структур управління виробництвом, їх особливості, переваги та недоліки. Лінійні, функціональні, лінійно функціональні (комбіновані), продуктові організаційні структури.

Типи адаптивних структур управління виробництвом, їх особливості переваги та недоліки. Матрична організаційна структура як найпоширеніший тип адаптивних структур. Конгломератний тип організаційної структури управління виробництвом.

Принципи формування організаційних структур управління виробництвом. Єдність мети. Первинність функцій та вторинність структури. Функціональна замкнутість підрозділів. Принцип зворотного зв'язку. Простота організаційної структури. Оптимальність централізованих та децентралізованих форм управління. Оптимальність норми керованості.

Розвиток організаційних структур управління в сучасних умовах господарювання.

Організувати означає створити структуру. Організація як функція менеджменту – процес створення структури підприємства, фірми і т. д., яка дає можливість людям ефективно працювати для досягнення спільної мети.

Необхідною умовою створення структури є виконання робіт в межах функції планування, т.б. функція організації в менеджменті забезпечує перехід від стратегії до структури.

Її розглядають як процес створення об'єкта управління та суб'єкта управління з регламентом їх функцій.

Завжди організацію треба розглядати через призму Закону Синергія:

- Сума властивостей (потенціалів, енергії, якостей) організованого цілого перевищує арифметичну суму властивостей елементів.

Організаційний процес складається з:

- делегування

- повноваження
- відповідальності

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання деяких завдань

Делегування – передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Відповідальність – зобов’язання виконувати завдання та відповідати за їх позитивне рішення.

Відповідальність ніколи не делегується.

Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в даний момент.

Комплектування штатів – процес добору відповідних працівників на відповідній посаді.

Існують формальні і неформальні організації.

Формальні – система свідомо координованих дій або сил двох і більше кількості осіб.

Умови для виникнення Формальних організацій :

- Індивіди здатні спілкування один з одним
- Індивіди бажають спільних дій
- Вони прагнуть до досягнення спільної мети.

Процес формування організаційної структури проходить через три етапи:

1. Визначення характеру роботи, що виконуватиметься
2. Аналіз існуючої організаційної структури
3. Організаційне проектування, яке включає:
 - систему цілей організації та її підрозділів
 - підпорядкованість та взаємозв’язок підрозділів та служб
 - встановлення кількості і складу працівників апарату управління
 - розподіл повноважень і відповідальності
 - ступінь централізації та децентралізації

4. Етап орієнтації т.б. класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі груп управління, на цьому етапі визначаються посадові обов'язки, завдання і т. д.

Неформальна оргструктура – організаційні характеристики взаємовідносини, що не є складовою форм структури, але впливають на успіхи організації та на досягнення їх цілей.

Неорганізаційна організаційна структура має свої позитиви:

- Знайти себе в соціальному середовищі, що зменшує кількість стресів
- Полегшує спілкування всередині організації
- Забезпечення швидкості поширення інформації
- Сприяє виявленню людей.

Є також і недоліки:

- породження пліток
- конфлікти
- витрати часу
- підсилюють опір змінам
- заохочує негативізм

Причини створення неформальних організацій:

- почуття причетності
- отримання взаємодопомоги
- відчуття захисту
- спілкування
- симпатія

Щоб розробляти нормальну структуру треба:

1. Сформувати вертикаль
2. Здійснити ієрархію підрозділів
3. Сформулювати горизонталь

Вимоги до організації (в сучасних умовах):

- адаптивність

- гнучкість
- адекватність
- спеціалізація
- оптимальність
- оперативність
- надійність
- економічність простота

Норма контролю – визначає кількість співробітників, що безпосередньо підзвітні керівникам.

Норма керованості визначає форму організаційної структури

Типи організаційної структури:

1. Лінійність
2. Функціональний
3. Змішаний
4. Продуктовий
5. Регіональний
6. Дивізіональний
7. Проектний
8. Конгломератний
9. Мережний

Лінійна – підпорядкованість всіх одному керівнику

Функціональна – тип структури, що побудований у відповідності з видами робіт, що використовуються окремими підрозділами

Продуктова – структура, головними елементами якої є відділення, що відповідають за виготовлення основних типів продукції

Регіональний – тип дивізіональної структури, в якій використовується географічний принцип побудови.

Дивізіональна – організаційна структура, що виникає в результаті диверсифікації виробництва і будується по продуктивним ринкам, що чітко відрізняються одне від іншого.

Проектна – тимчасова організаційна структура, що визначає чітко визначені цілі

Матрична – оргструктура, при якій за кожним працівником функціональних служб закріплюється визначений проект.

Конгломератна – застосовується дуже великими підприємствами, що працюють в різних галузях. В цілому вони не мають єдиної структури організації і в окремих частинах використовуються структури різних типів.

Організаційна структура – логічне співвідношення рівнів управління та функціональних областей, що організовані таким чином, які забезпечують ефективне досягнення цілей організації.

Рівень управління – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії
Ланка управління – відокремлений орган наділений функціями управління, правом та відповідальністю.

Організаційна структура управління – єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку.

Структура – внутрішня будова цілої системи.

Організаційна структура – будова по підрозділам

Організаційна структура управління – будова по персоналам.

Існує 2 класи організаційної структури:

- бюрократичні
- адаптивні

Бюрократичні організаційні структури – високий рівень розподілу праці розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю чисельних правил та форм поведінки персоналу, підбір кадрів за діловими та професійними якостями.

Адаптивні – розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміну зовнішнього середовища та впроваджувати науково єдину технологію.

Бюрократичні організаційні структури:

- лінійний тип оргструктури
- функціональний
- змішаний
- продуктовий
- регіональний

Адаптивні організаційні структури:

- дивізійний тип
- проектний тип
- матричний тип
- конгломератний тип

Реінжинірінг – переосмислення та трансформація ключових процесів в організації, що сприяє тісній координації діяльності її функціональних частин та підвищенню гнучкості у відповідь на зміни зовнішнього середовища (це відмова від того, як було раніше)

При вивченні цієї теми необхідно визначити, що таке організація, організаційна структура та її особливості.

Термін "організація" у менеджменті використовується у двох значеннях:

- у широкому розумінні - це функціонально-цільова спільнота людей з притаманною їй соціальною структурою, каналами комунікації, координацією, управлінням і контролем, яка формується на основі розподілу праці, спеціалізації функцій та взаємодії між; індивідами і структурними підрозділами для задоволення соціальних потреб індивідів і суспільства;

- у вузькому розумінні - це процес визначення найбільш суттєвих

зв'язків серед людей, завдань і видів діяльності з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених цілей.

Організація як відкрита система, незалежно від виду діяльності має певні загальні характеристики:

- наявність внутрішнього середовища і залежність від зовнішнього середовища;
- всередині організації існує горизонтальний (по ділянках) і вертикальний (по рівнях влади і відповідальності) розподіл праці;
- департаментизація, тобто можливість об'єднання різних діяльності в логічні робочі одиниці, створення відділів, груп і поєднання їх в організаційну структуру;
- координація і необхідність управління організацією, тобто розподіл влади, створення ланцюга команд, делегування повноважень відповідальності.

На Заході добре відомий принцип - "стратегія визначає структуру". Це означає, структура повинна бути такою, щоб забезпечити реалізацію її стратегії. Якщо з часом стратегії змінюються, то необхідно провести відповідні зміни в організаційних структурах підприємства.

Таким чином, організація - це процес створення структури підприємства шляхом визначення видів діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства і кожного його підрозділу, групування цих видів спільної діяльності, закріплення сформованих груп за певними управляючими, делегування повноважень та інформаційних зв'язків по горизонталям і вертикалям організаційної структури.

Існує два аспекти організаційного процесу:

- а) розподіл організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегій;

б) встановлення взаємостосунків повноважень, які пов'язують рівні управління між собою і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Засобом, за допомогою якого керівник встановлює взаємостосунки між рівнями повноважень, є *делегування*.

Делегування - це процес передачі завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання в повному обсязі.

Організація базується на принципах, класична розробка яких належить Вільямсу Скотту.

Він запропонував чотири основні принципи організації:

- розподіл праці;
- лінійні та функціональні процеси;
- структура;
- діапазон контролю.

Сучасні дослідники менеджменту доповнили ці принципи ще двома:

- величина;
- складність.

Всі ці принципи обумовлюють створення організації. У структурі управління організацією виділяють такі основні елементи:

- ланки (структури, підрозділи, групи, сектора, окремі спеціальності, які здійснюють регулювання і координацію діяльності підрозділів, тобто виконання повних функцій);
- рівні управління-це сукупність ланок управління, які займають певну ступінь в системі управління підприємством;
- зв'язки-горизонтальні (між ланками) та вертикальні (між рівнями управління).

Структура управління може бути двоступеневою (дволанковою) і багатоступеневою (багатоланковою). Якщо ланки знаходяться

одному ступені управління, то їх зв'язок характер, якщо на декількох ступенях-горизонтальний зв'язок.

В організаційній структурі управління лінійні і функціональні.

Лінійні ланки-це адміністративне соціальної системи, які здійснюють комплексне управління об'єктом (об'єднання, підприємства, цехи, дільниці).

Функціональні ланки-адміністративне відокремлені частини апарату управління, які здійснюють реалізацію однієї або декількох функцій управління (управління, відділи, бюро, сектора і т. ін.).

В організаційній структурі управління підприємством виділяють:

а) безцехову структуру управління (заводоуправління-керівництво дільницею);

б) цехову структуру управління (заводоуправління-апарат управління цехом-керівництво дільниці);

в) корпусну (виробничу) структуру управління (чотири ланкові структури: заводоуправління - керівництво корпусом – керівництво цехом - керівництво дільниці);

г) філія - це не додатковий ступінь, а особлива ланка, поява якої пов'язана з територіальною віддаленістю від головного виробництва.

Організаційні структури дуже різноманітні, але всі вони можуть бути об'єднані в три основні моделі організації:

- бюрократична модель (розподіл праці, ієрархічна система підлеглості, система правил та стандартів);

- модель участі (гнучка, заохочує підключення рядових працівників до управління);

- модель теорії обставин (комбінування структур від бюрократичної до більш адаптивних структур).

Існує два типи структури управління: ієрархічні та адаптивні.

Концепція ієрархічної структури була сформована М.Вебером, який розробив нормативну модель раціональної бюрократії, яке базується на таких положеннях: чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність формальних правил і норм, прийом на роботу здійснюється у відповідності до посадових кваліфікаційних вимог.

Ієрархічні типи структур мають багато видів. Найбільш розповсюдженими є лінійна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна і дивізійна. В основу *лінійної організаційної структури* закладено принцип одноосібного керівництва.

В її основі покладено "шахтний" принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу по функціональних підсистемах організації (маркетинг, виробництво, персонал і т.д.). По кожній із них формується ієрархія служб. Аналогічні характеристики має і *лінійно-штабна структура*, яка передбачає функціональний розподіл управлінської праці в штабних службах різних рівнів.

У *дивізійних структурах* ключовими фігурами стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи. Структуризація організації по відділеннях проводиться залежно від продукту, що випускається - дивізійно-продуктова структура, залежно від споживача - дивізійно-споживча структура, залежно від території, що обслуговується - дивізійно-регіональна структура.

Адаптивні (органічні) типи структур управління мають основну властивість - відносно швидко пристосовуватись до нових умов. Як правило, вони формуються на тимчасовій основі (на період розробки та реалізації програми, проекту або проблеми).

Видами цих структур є проектні, матричні, бригадні і командні форми організації управління.

Тема 11. Функція мотивації

Поняття та процес мотивації. Мотив як активна рушійна сила, що визначає поведінку людини. Взаємозв'язок незадоволеної Потреби і цілеспрямованої поведінки.

Два типи мотиваційних теорій: змістові та процесні.

Теорія А. Маслоу про ієрархію потреб. П'ять рівнів потреби фізіологічні, безпека та впевненість у майбутньому, соціальні потреби потреби в повазі, самовираження. Позитивні та негативні сторони теорії А. Маслоу.

Теорія „двох факторів” Ф. Герцберга. Особливості теорії. Чинник підтримки та чинники-мотиватори. Переваги та недоліки теорії Ф. Герцберга.

Теорія очікування В. Врума. Вибір, очікування, перевага. Можливості використання теорії В. Врума.

Об'єднана модель мотивації Л. Портера та Е. Лоулера. Основні зміни моделі: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагород рівень задоволення. Взаємозв'язки між змінними. Використані об'єднаної моделі мотивації.

Зв'язок заробітної плати з результатами роботи. Можливі негативні наслідки невдоволення системою винагород. Вплив економічної кризи України на особливості побудови мотиваційних систем.

Ефективність управлінських процесів визначається не тільки цілями, правильними орієнтирами-планами і якісними рішеннями та обґрунтованими діями, а й залежать від персоналу, який втілює в життя цілі соціально-економічної системи.

Сучасна філософія менеджменту покладає в основу впливу на діяльність працівників не примус, а мотиваційні регулятори, побудовані на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивація - це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей організації, тим самим

задовольняючи їх власні потреби або створення у персоналу підприємства відповідних стимулів до праці з повною віддачею.

Спрощена модель мотивації поведінки працівників через потреби показана на рисунку 10.

Потреби — це те, що виникає і знаходиться в людині, що є достатньо загальним для різних людей, але, в той же час, має певний індивідуальний прояв у кожній людині. Нарешті - це те, від чого людина намагається позбавитись, так як потреба існує, вона дає про себе знати і вимагає свого задоволення.

Люди по-різному можуть усувати потреби — задовольняти їх, поділяти їх або не реагувати на них.

Потреби людини поділяються на первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні).

Мотив - це те, що викликає певні дії людини. Мотив також знаходиться в середині людини і має персональний характер, залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, а також від дії інших мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, але й визначає, що необхідно зробити, як буде здійснюватись ця дія. Мотиви людиною усвідомлюються.

Поведінка людини як правило визначається не одним мотивом, а їх сукупністю. Ця сукупність є мотиваційною структурою людини, в якій МОТИВИ знаходяться у певних взаємостосунках один з одним і впливають на важелі впливу, які викликають дії певних мотивів. Це можуть бути окремі предмети, дії інших людей, можливості і т. ін., що можна запропонувати людині в компенсацію за її дії або, що вона бажала б отримати. Реакція на конкретні стимули у людей різна. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо люди не реагують на них.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву стимулювання. Найбільш розповсюдженою її формою є матеріальне стимулювання. Саме стимулювання принципово відрізняється від мотивування, адже воно є тільки одним із засобів, за допомогою якого здійснюється мотивування.

Винагородження - тобто те, що людина вважає для себе цінним, тобто набагато більше ніж просто грошові кошти.

Винагородження може бути зовнішнім і внутрішнім. Внутрішнє винагородження визначає сама робота. До нього належать: почуття досягнення результатів роботи, змістовність і її значення, самоповага. Зовнішнє винагородження виникає не від самої роботи, а надається організацією через систему стимулів (заробітна плата, додаткові виплати і пільги, визнання і т. ін).

Слід підкреслити, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним, завдяки різним мотиваційним структурам і різним ступеням впливу одних і тих же мотивів на різних людей.

Сьогодні існує дві групи теорій мотивації: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації

Найбільш відомими теоріями мотивації цієї групи є: теорія потреб А.Маслоу, теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера, теорія придбаних потреб МакКлеланда, теорія двох факторів Герцберга, теорія Х/У Мак-Грегора:

Відповідно з теорією А. Маслоу, існує п'ять груп потреб (Рис.11.).

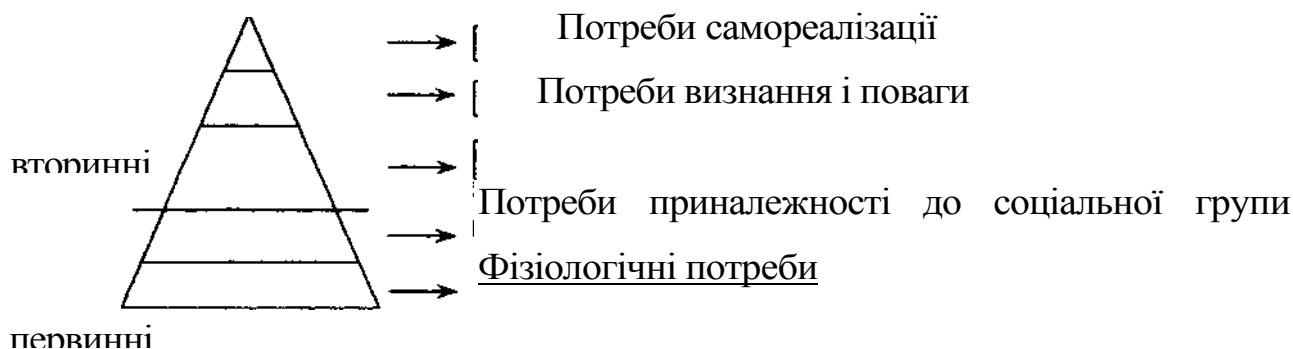


Рис. 11. Піраміда потреб Маслоу

Теорія існування, зв'язку і росту Адльдерфера говорить про те, що потреби людини можуть бути об'єднані в три групи: потреби існування, зв'язку і росту. Адльдерфер вважає, що рух від потреби до потреби йде в обидві сторони і при незадоволенні однієї з потреб на вищому рівні людина переключається на задоволення потреб низового рівня.

Теорія придбаних потреб МакКделанда пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини потреб досягнення, участі і влади.

Теорія двох факторів Герцберга - це нова модель мотивації, яка була розроблена в другій половині 50-х років і, згідно з якою, були виявлені фактори, які впливають на працю людини.

Фактори умов праці (гігієнічні):

- політика фірми;
- умови праці;
- заробітна плата;
- міжособисті взаєностосунки;
- ступінь контролю за роботою.

Мотивуючі фактори:

- успіх;
- просунення по службі;
- визнання і схвалення відповідальності;
- можливості творчого і ділового росту.

Теорія X/Y Мак-Грегора

Мак-Грегор за допомогою пари протилежностей (теорій X і Y) надзвичайно дохідливе описав два портрети людини, які екстремально відрізняються один від одного. Мак-Грегор виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на ряд гіпотез про природу людини і відносини між людьми.

Портрет людини X (теорія X) характеризується тим, що людина має природжену огиду до праці і намагається будь-яким способом уникнути її. Тому більшість людей необхідно контролювати, скеровувати і загрозою покарання примушувати робити свій внесок у досягнення цілей організації. Така людина охоче дозволяє собою управляти, уникає відповідальності, не має прагнення до наживи і передусім бажає безпеки.

Портрет людини У. За своєю природою ця людина не має огиди до праці, навпаки, праця для неї є джерелом задоволення.

Якщо людина повністю поділяє цілі організації, то тоді не потрібен сторонній контроль; розвивається самоконтроль і власна ініціатива. Найбільш важливим стимулом до праці є задоволення потреб власного «Я» і прагнення до самореалізації.

Процесуальні теорії мотивації

Процесуальні теорії не відміняють існування потреб, але вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, які пов'язані з ситуацією, і можливими наслідками обраної ними поведінки. Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В.Врума, теорія справедливості Адамса і теорія Портера-Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума ґрунтується на тому, що активна потреба не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певних цілей. Людина також має надію на те, що обрана нею і приведе до бажаного результату

Теорія справедливості Адамса стверджує, що люди суб'єктивно визначають одержану винагороду до витрачених зусиль і співвідносять його з винагородженням інших людей, які виконують аналогічну роботу.

Теорія Портера-Лоулера - це комплексна процесуальна теорія мотивації, яка включає в себе елементи теорії очікувань і справедливості. Згідно з цією теорією, результати, які досягнуті співробітниками, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль здібностей і характеру людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Системи і форми оплати праці

Кожне підприємство чи організація використовує власну систему винагородження працівників. У залежності від форми оплати праці винагородження поділяють на традиційну і нетрадиційну систему компенсації.

Традиційна система компенсації передбачає, що винагородження складається з двох елементів - основного (заробітна плата) і додаткового (пільг) і залишається постійним протягом певного часу.

Нетрадиційні системи компенсації можна розділити на три групи - система змінної заробітної плати, система групової заробітної і система плати за знання і компетенції.

Тема 12. Функція контролю

Суть контролю. Необхідність контролю: подолання невизначеності попередження кризових ситуацій, підтримування успіху. Умови ефективності контролю: наявність стандартів (критеріїв оцінки доступність інформації, можливість впливу на ситуацію).

Типи контролю. Попередній, поточний, заключний контроль, взаємозв'язок між ними. Особливості попереднього контролю персоналу, матеріалів, фінансових ресурсів. Поточний контроль: суть, необхідність, постійне коригування системи. Заключний контроль: система критеріїв та

оцінкових показників. Аналіз звітів.

Процес контролю. Забезпечення ефективності контролю.

Поведінкові аспекти контролю. Контроль як засіб мотивації. Аналіз керівником власної поведінки.

Вивчаючи цю тему слід звернути увагу на сутність контролю, принципи ефективного контролю та проведення процесу контролю.

Контроль - це одна із функцій процесу управління. Для того, щоб вижити, підприємство повинне впровадити в життя свої стратегічні плани, тобто виникає постійно потреба в співставленні планів з одержаними результатами діяльності, встановлення причин відхилень та проведення коригуючих дій в своїй діяльності.

Контроль - це процес забезпечення досягнення організаціями своїх цілей; постійне порівняння того що досягнуто, з тим що повинно бути. За допомогою контролю вирішуються такі проблеми життєдіяльності організацій:

- попередження виникнення кризових ситуацій, тобто своєчасне виправлення помилок;
- підтримка успіху, тобто оцінка і використання позитивного в роботі;
- можливість передбачити невизначеність, тобто оцінка різних обставин на шляху виконання планів.

У кожній організації від управлінського рівня прийняття рішень існує три рівні контролю:

- **стратегічний контроль** - має подвійне значення. По-перше перевірка принципів і способів планування, по-друге – можливість передбачити розвиток зовнішнього середовища;
- **управлінський контроль** слідує за тим, щоб рішення, що були прийняті різними відділами, доповнювали одне одного і сприяли реалізації стратегії;

- **операційний контроль** повинен підтверджувати, що прості операції здійснюються згідно з існуючими правилами та стандартами. Цей контроль здійснюється на рівні операцій, де менеджери використовують фізичні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси.

Принципи ефективного контролю:

- стратегічна спрямованість;
- орієнтація на результати;
- відповідність справи;
- своєчасність;
- гнучкість і оперативність;
- простота;
- економічність.

Види контролю:

а) за часом проведення:

- попередній;
- поточний;
- заключний.

б) за об'єктом контролю:

- фінансовий;
- якості продукції;
- адміністративний;
- збереження товарно-матеріальних цінностей

в) за способом проведення:

- слідкуючий;
- "так" / "ні";
- по результатах.

Процедура управлінського контролю містить три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- стандарти визначаються цілями організації;
- порівняння досягнутих результатів з встановленими стандартами.

Результати діяльності організації можуть співпадати з стандартами, а можуть бути нижчими або вищими від них. Етап дії:

- підтримка поточного курсу, коли результати діяльності співпадають з стандартами;
- здійснення регулювання - усунення відхилення, коли результати відхиляються від стандартів і необхідно проводити коригуючі дії;
- перегляд і зміни стандартів, іноді стандарти втрачають реальність, оскільки групуються на прогнозах на майбутнє.

Ефективність контролю залежить також від контролюючих інстанцій і техніки контролю, яка при цьому застосовується. Контролюючі інстанції:

- контроль з боку зовнішнього середовища;
- контроль керівництва (контроль ревкомісії, правління, нач. підрозділів);
- самоконтроль (висока відповідальність персоналу за якість і результати праці).

Техніка контролю:

- суцільний контроль;
- вибіркового контролю

Організуючи і здійснюючи процес контролю слід використовувати системний підхід до цього процесу.

Функція контролю повинна бути закріплена в посадових обов'язках осіб, які її здійснюють, при утворенні спеціального контролюючого органу або структурного підрозділу для нього повинно бути обов'язково розроблене відповідне Положення; при організації контрольних перевірок необхідно чітко визначити їх мету, повноваження і обов'язки перевіряючих, забезпечувати їх відповідними методичними рекомендаціями.

Рекомендації по проведенню ефективного контролю на підприємстві:

- а) необхідність осмислених вимог, які сприймаються працівниками;

- б) необхідно встановити зворотній зв'язок з працівниками, робота яких контролюється;
- в) доцільно уникати надмірного контролю;
- г) необхідно встановити жорсткі, але цілком досяжні вимоги;
- д) необхідно винагороджувати кращих працівників за виконання встановлених вимог;
- е) не треба контролювати таємно;
- ж) потрібно контролювати не тільки "привілейовану" ділянку;

Тема 13. Управління групами

Поняття груп. Наявність спільної мети, взаємний вплив людей у групах, норми поведінки. Причини виникнення груп: однорідність виконуваних функцій, наявність економічних інтересів, соціально-психологічні причини.

Формальні та неформальні групи. Основні відмінності формальних та неформальних груп (мета, причини виникнення, вплив на членів групи, комунікації, лідер, бра хамаї стосунки, контроль).

Типи формальних груп: командні групи, робочі групи, комітети. Особливості створення та функціонування.

Неформальні групи як спонтанні утворення. Особливості неформальних груп. Модель Д. Хоманса. Взаємодія формальних та неформальних груп. Труднощі в управлінні неформальними групами.

Розвиток груп. Взаємне визнання. Прийняття рішення. Солідарність та мотивація. Взаємний контроль. Необхідність визначення можливостей групи.

При вивченні теми особливу увагу необхідно звернути на визначення групи, їх типи, стадії формування. У кожній організації існує основний колектив - колектив підприємства в цілому і первинні колективи або групи.

Група - це дві особи, або більше, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа має вплив на іншу і в той же час знаходяться під впливом інших осіб (Б.Шоу). Кожна організація складається з декількох груп, їх можна поділити на два види: формальні і неформальні, які у свою чергу об'єднуються в єдиний колектив.

Виділяють дві основи влади: влада посади і особиста влада. *Влада посади* - делегується тими кому підпорядковується керівник, її обсяг залежить від рівня довіри яку він може отримати від свого керівництва. При чому делегування влади може бути в будь-який час припинено і відізнано. *Особиста влада* - це міра поваги, гарного і прихильного ставлення до її власника з боку підлеглих. Вона також може бути призупинена. *Основа влади* - це те звідки вона походить, а те через що вона використовується має назву — *джерела влади*.

Головна відмінність формальної групи полягає у тому, що вона завжди виникає за ініціативою адміністрації і входить підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп: командні групи керівника, виробничі (робочі) групи, комітети.

Неформальні групи утворюються спонтанно, за бажанням і інтересами людей, які в них взаємодіють для досягнення цілей.

Люди знають, чому вони приходять у формальну організацію, одні хочуть здійснити цілі організації, іншим потрібна винагорода в вигляді доходу або ними управляє почуття престижності, пов'язаного приналежністю до цієї організації.

У той же час приналежність до неформальної організації (групи) може дати людині психологічну користь, яка не менш важлива, ніж зарплата.

Найважливіші причини утворення неформальних груп наступні (Табл.6).

Причини створення неформальних груп

Причини	Характеристика
1. Належність	Бажання, прагнення й можливість належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти
2. Допомога	Бажання, прагнення й можливість отримувати допомогу від колег у колективі, ніж від безпосереднього керівника
3. Захист	Бажання, прагнення й можливість об'єднувати зусилля для захисту, адже в єднанні сила
4. Спілкування	Бажання, прагнення й можливість знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку
5. Тісне спілкування й симпатія	Бажання, прагнення й можливість бути ближчим до тих, кому симпатизуєш

Існують підходи до управління формальними групами(Рис. 20)

Розмір групи	Ідеальна група - 7-9 чоловік. Збільшення групи веде до її неформального розподілу й складнощів в управлінні
Склад групи	Ступінь подібностей особистостей і точок зору при прийнятті рішень. Рекомендують, щоб група складалась з неподібних особистостей.
Групова динаміка	Наявність певних правил і норм поведінки, яких рекомендують дотримуватись, щоб уникнути виникнення конфліктних ситуацій.
Згуртованість	Ступінь тяжіння членів групи один до одного і до групи в цілому. <u>Слід підтримувати.</u>
Групова одностайність	Тенденція до придушення окремою особистістю <u>різних поглядів членів групи, слід уникати.</u>
Конфліктність	Можливість виникнення внутрішньогрупових суперечок і

конфліктів. Рекомендується використовувати різні методи управління конфліктною ситуацією.

Сам процес створення неформального колективу (групи) дуже довготривалий.

Західні спеціалісти цей процес поділяють на п'ять ступенів:

I ступінь — стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II ступінь - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III ступінь - організоване об'єднання для спільної боротьби з зовнішньою безпекою, поява лідера;

IV ступінь — при появі позитивних факторів - поява бажання утвердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V ступінь - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні групи мають багато спільного з формальними групами:

- це певна організація з своєю ієрархією, лідером та завданнями;
- існують різного рівня зрілості неписані правила-норми;
- проходять певні процеси утворення-етапи;
- мають певні різновиди в залежності від етапу розвитку. Підходи до управління неформальними групами:

- визнання неформальної групи, як об'єктивної закономірності, яка змушує керівництво підприємства з нею працювати;

- заслуховувати думку членів та лідера неформальної групи, залучати лідера групи до спільної управлінської роботи, якщо вінсприяє досягненню поставлених цілей;

- перед як починати дії в організації, необхідно прорахувати їх можливий негативний вплив на неформальну організацію;
- щоб зменшити супротив переминам в організації зі сторони неформальної групи, залучати її членів в прийнятті загальних рішень для всього колективу;
- швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати поширенню чуток.

Тема 14. Керівництво та лідерство

Поняття керівництва. Керівництво та управління. Норма керованості. Особливості широкої та вузької норм керованості.

Вплив і влада. Типи влади: законна влада, заохочення, примушування, експертна влада, еталонна влада.

Підходи до визначення й ефектнішого лідерства: підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

Основні положення теорій X, Y, Z та формування стилю керівництва. Теорія X: основні положення, формування авторитарного стилю керівництва. Теорія Y: основні положення, формування демократичного стилю керівництва. Теорія Z та вдосконалення на її основі стилю керівництва.

Управлінська мережа. Пошук оптимального стилю керівництва.

Ситуаційні підходи до ефективного лідерства. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. Підхід П. Херсі та К. Бланшара. Модель прийняття рішень В. Врума – Ф. Йеттона.

Децентралізація влади. Мистецтво передачі влади.

При вивченні теми необхідно звернути увагу на поняття влади і форми впливу, лідерство і основні підходи до нього, стилі управління. Ознаки влади наступні:

- відносини залежності між людьми, в яких одні можуть здійснювати свою волю, нав'язуючи її оточенню;
- монопольне право суб'єктів влади приймати авторитарні рішення, тобто обов'язкові і значимі для всіх;
- це організація направленої поведінки людей, оснований на правомочній можливості використання сили.

Тема влади постійно і дуже давно цікавить філософів, політологів, соціологів та управлінців. Під владою розуміють здатність і можливість здійснювати свою волю, впливати на діяльність і поведінку людей за допомогою права, авторитету, насильства і т. ін.

З позиції управління персоналом в соціальній системі: влада - це форма соціальних відносин, яка характеризується здатністю впливати на характер і напрями діяльності й поведінку людей, соціальних груп і класів методом економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також за допомогою авторитету і силового тиску.

Влада існує не тільки в різних сферах суспільства, але і в трьох його рівнях соціальної структури:

- суспільний рівень, який охоплює найбільш складні соціально-політичні відносини (партії, політичні об'єднання, союзи);
- публічний або асоціативний рівень, який об'єднує колективи і відносини в них (спілки, об'єднання, виробничі та інші колективи);
- особистий рівень (приватний рівень, або в малих групах);

Всі рівні управління, в залежності від типу суспільства, політичного ладу поділяються на дві форми:

- легальні, офіційні, формалізовані структури;
- нелегалізовані, неформальні, неофіціальні (тобто наближені до

президента, особи влади).

З позицій управління людьми і групами людей - влада - це форма соціальних відносин, яка характеризується здатністю впливати на характер і напрями діяльності і поведінку людей, соціальних груп і класів методом економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також за допомогою авторитету і силового тиску.

Розрізняють певні види влади (Табл. 4).

Таблиця 4. Класифікація видів влади

За способом організації	По області функціонування	По обсягу прерогатив	Суб'єкту влади	По соціально-політичній	режиму правління
1. формальна (інституційна) 2. неформальна (неінституційна)	1 2. (економічне, духовне, в планах корпорації)	1 2. асоціативна 3. міжнародна	1. парламентська 2. урядова 3. судова 4. особиста (президентська, монархічна) 5. (партийна)	1. 2. республіканська	1. демократична 2. авторитарна 3. ліберальна 4. тоталітарна 5. анархічна

Розрізняють шість форм влади керівника над підлеглими:

- влада, яка базується на примусі ("батіг");
- влада, яка базується на винагородженні ("пряник");
- експертна влада (спеціальні знання у керівника);
- еталонна влада (влада прикладу);
- законна влада (традиційна);
- харизматична влада (високі особисті якості лідера).

Нове управлінське мислення вимагає, щоб керівництво людиною здійснювалось не формальними керівниками, а лідерами колективу, які користуються авторитетом серед працівників.

Лідер має ряд чітко визначених рис:

- спосіб життя лідера передбачає тісне єднання кар'єри і особистого життя (без кар'єри нема життя);
- лідер ніколи не зупиняється в своєму розвитку;
- в управлінні персоналу лідер знаходить спосіб самореалізації свого таланту, розуму, знань, досвіду.

Розрізняють лідерів орієнтованих:

- тільки на вирішення поставлених завдань;
- тільки на роботу з персоналом організації.

Лідер - член групи (колективу), за яким вона (він) визнає право приймати відповідальні рішення в значимих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особа, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин.

Стиль управління - це спосіб прийняття рішення та передачі завдань підлеглим, типова для лідера система прийомів впливу на підлеглих.

"Сітка менеджменту" Р. Блейка і Дж. Моутона - стилі лідерства в залежності від того, яке значення надають менеджери турботі про виробництво або про персонал.

1,9		9,9
	5,5	
1,1		9,1

Чотири системи лідерства по Р. Лайкерту: 1 експлуаторсько-авторитарна система;

- 2)прихильно-авторитарна система;
- 3)консультативне - демократична система;
- 4)заснована на участі.

Концепція винагородження і покарання:

Покарання	Винагородження
покарання за рівень виконання робіт	винагородження за рівень виконання робіт
покарання без врахування якості	винагородження без врахування якості

Виділяють дві основи влади: влада посади і особиста влада. *Влада посади* - делегується тими кому підпорядковується керівник, її обсяг залежить від рівня довіри яку він може отримати від свого керівництва. При чому делегування влади може бути в будь-який час припинено і відізнано. *Особиста влада* - це міра поваги, гарного і прихильного ставлення до її власника з боку підлеглих. Вона також може бути призупинена. *Основа влади* - це те звідки вона походить, а те через що вона використовується має назву — *джерела влади*

Тема 15. Управління конфліктами, стресами та змінами в організації

Поняття конфлікту та природа конфлікту. Функціональні та дисфункціональні конфлікти. Відкриті та скриті конфлікти. Типі конфліктів: внутрішньособистий, бра хамаї, конфлікт між особистістю та групою, бра хамаї конфлікт.

Причини конфліктів: обмеженість ресурсів, взаємозалежність завдань відмінності мети, відмінності цінностей та уявлень, відмінності у манер поведінки та життєвому досвіді, недоліки комунікацій.

Конфлікт як процес. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією. Структурні способи управління конфліктною ситуацією. Прямі та непрямі методи впливу.

Організаційні зміни: Природа, необхідність. Управління змінами. Засоби успішного здійснення змін в організації. Організаційний розвиток як діяльність щодо вдосконалення здатності організації оновлювати себе.

Поняття та природа стресу. Причини стресів. Необхідність нейтралізації стресів.

Саме загальне визначення конфлікту (від лат. *conflictus* - зіткнення) - зіткнення суперечливих чи несумісних сил. Більш повне визначення - протиріччя, що виникає між людьми, колективами в процесі їх спільної

трудової діяльності через нерозуміння протилежності інтересів, відсутність згоди між двома чи більш сторонами.

Конфлікт - це факт людського існування. Багато людей сприймають історію людства як нескінченну повість конфліктів і боротьби. Нідє конфлікти не виявляються настільки очевидно, як у світі бізнесу. Існують конфлікти між фірмами, компаніями, асоціаціями, у межах однієї організації і т.п. Конфлікт, що виникає в організації, називають організаційним, зокрема це диспути, конфронтації, протиріччя і т.п.

Організаційно конфлікт може приймати безліч форм. Який би ні була природа конфлікту, менеджери повинні проаналізувати його, зрозуміти і вміти керувати ім. Деякі фірми в штатний розклад уводять навіть посаду менеджера по відносинам зі співробітниками (конфліктолог).

Яка його природа конфлікту? В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає або протилежні позиції сторін по якомусь питанню, або протилежні цілі чи засоби їхнього досягнення в даних обставинах, або розбіжність інтересів, бажань, сподівань опонентів і т.п. Конфліктна ситуація, таким чином, обов'язково включає об'єкти (конкретна причина, явище, навколо якого виникає суперечка) і суб'єкти (сторони, які переслідують несхожі абр протилежні цілі) конфлікту.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент (факт зіткнення сторін), коли одна зі сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої. Інцидент може виникнути як з ініціативи суб'єктів конфлікту (опонентів), так і незалежно від їхньої волі і бажання, внаслідок або об'єктивних обставин, або випадковості.

Крім того, конфліктна ситуація може передаватися "у спадщину", переходити до нових опонентів. Вона може створюватися опонентами навмисно, заради досягнення визначених цілей у майбутньому, але може бути породжена хоча і навмисно, але і без визначеної мети, а іноді і на шкоду собі. Те ж саме відноситься і до інциденту. У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати виникнення нової конфліктної ситуації, її зникнення і припинення інциденту.

Більшість асоціюють конфлікт з агресією, суперечками, ворожістю, війною і т.п. У результаті існує думка, що конфлікту по можливості необхідно чинити уникати негайно дозволяти, як тільки він виникне (Ф.Тейлор).

Однак варто мати на увазі, що конфлікт поряд із проблемами може приносити і користь організації. Вважається, що якщо в організації, трудовому колективі немає конфліктів, то там щось не в порядку. У житті не буває безконфліктних організацій. Важливо, щоб конфлікт не був руйнівним.

Однак не слід скидати з рахунків і той факт, що окремі, найчастіше міжособистісні конфлікти носять руйнівний характер. Про це також повинен знати менеджер, тому що в спільній діяльності беруть участь люди, різні по своїй професійній підготовленості, життєвому досвіду, індивідуальним рисам характеру, темпераменту і т.п. Ці розходження неминуче накладають свій відбиток на оцінки і думки по значимим для особистості й організації питанням, породжують часом протиріччя, що, як правило, супроводжується емоційним порушенням і часто переростає в конфлікт. У деяких випадках зіткнення оцінок і думок заходять настільки далеко, що інтереси справи відходять на задній план, усієї думки конфліктуючих спрямовані на боротьбу, що стає самоціллю, що в кінцевому рахунку негативно позначається на розвитку організації.

Таким чином, конфлікт може бути функціональним, корисним для членів трудового колективу й організації в цілому, і дисфункціональним, що знижує продуктивність праці, особисту задоволеність і ліквідує співробітництво між членами колективу.

Результат конфлікту в основному залежить від того, наскільки ефективно їм керує менеджер. Тому потрібно знати не тільки природу, але типи конфліктів.

Типи конфліктів

Існує чотири основних типи конфліктів :

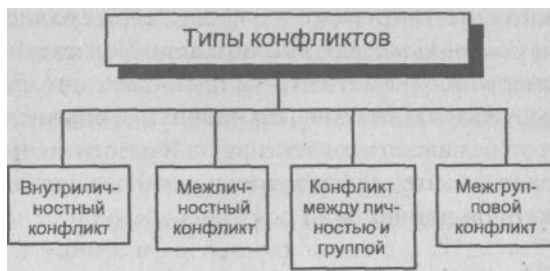


Рис. 11.2. Основні типи конфліктів

1. Внутрішньоособовий конфлікт (конфлікт вимог). Він виникає тоді, коли до людини пред'являються суперечливі вимоги, або виробничі вимоги не погоджуються з особистісними чи потребами цінностями. (Приклад- Друкер, с. 228).

Наприклад, підлеглий планував у суботу, у свій вихідний, якісь сімейний заходи, а начальник у п'ятницю ввечері оголосив, що він у зв'язку з виробничою необхідністю повинний у суботу працювати. Внутріособистісний конфлікт про є як відповідь на робоче чи перевантаження недовантаження.

2. Міжособовий конфлікт. Цей тип конфлікту, мабуть, найпоширеніший. Найчастіше це боротьба керівника за обмежені ресурси, робочу силу, фінанси і т.п. Кожний вважає, що якщо ресурси обмежені, то він повинний переконати вищестояще начальство виділити їхній саме йому, а не іншому керівнику.

Міжособовий конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей, тобто люди з різними характерами, несумісними темпераментами, які просто не в змозі ладити один з одним.

3. Конфлікт між особистістю і групою. У зв'язку з тим, що виробничі групи встановлюють норми поведіння і вироблення, буває так, що очікування групи суперечать очікуванням, сподіванням окремої особистості. Іншими словами, між особистістю і групою з'являється конфлікт, якщо ця особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи (Друкер, с.229).

4. Міжгруповий конфлікт. Як відомо, організації складаються з безлічі як формальних, так і неформальних груп. Навіть у найкращих організаціях між ними можуть виникнути конфлікти (конкуренція між відділами).

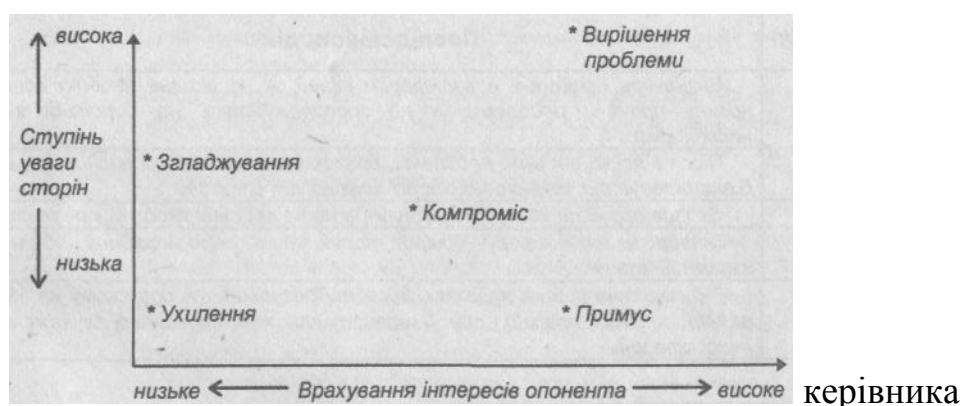
Особливу складність для менеджера представляє вибір способів вирішення

міжособистісних конфліктів. Поведінка менеджера в умовах таких конфліктів має по суті два незалежних виміри:

1) увагу, спрямовану на реалізацію власних інтересів та інтересів справи (напористість);

2) увагу, спрямовану на врахування інтересів інших осіб для того, щоб піти назустріч задоволенню його потреб (корпоративність).

Поєднання цих параметрів при різному ступені їхньої виразності визначає п'ять основних способів вирішення міжособистісних конфліктів:



1. Ухилення (слабка напористість сполучається з низкою корпоративністю). При виборі цієї стратегії дії спрямовані на те, щоб вийти із ситуації не уступаючи, але і не наполягаючи на своєму, утримуючись від вступу в суперечки і дискусії, від висловлень своєї позиції, переводячи розмову у відповідь на пред'явлені вимоги чи обвинувачення в інше русло, на іншу тему. Така стратегія припускає також тенденцію не брати на себе відповідальність за рішення проблем, не бачити спірних питань, не додавати значення розбіжностям, заперечувати наявність конфлікту, вважати його марним. Важливо не попадати в ситуації, що провокують конфлікт.

2. Примус – (висока напористість сполучається з низкою корпоративністю). При даній стратегії дії спрямовані на те, щоб настояти на своєму шляху відкритої боротьби за свої інтереси, застосування влади, примуса. Протиборство припускає сприйняття ситуації як перемогу чи

поразку, заняття твердої позиції і прояв непримиренного антагонізму у випадку опору партнера. Змусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну.

3. Згладжування, поступливість – (слабка напористість сполучається з високою корпоративністю). Дії, що починаються при такій стратегії, спрямовані на збереження чи відновлення сприятливих відносин, на забезпечення задоволеності кожного шляхом згладжування розбіжностей, готовності поступитися, зневажаючи деякими інтересами. Девіз: "Не варто сваритися, тому що всі ми одна щаслива команда, що знаходиться в одному човні, що не слід розгойдувати".

4. Компроміс, співробітництво (висока напористість сполучається з високою корпоративністю). Тут дії спрямовані на пошук рішення, що цілком задовольняє як свої інтереси, так і побажання іншого в ході відкритого і відвертого обміну думками про проблему. Дії спрямовані на те, щоб врегулювати розбіжності, на пошук і вироблення в ході переговорів проміжних "середніх" рішень, які влаштовують обидві сторони, при яких ніхто особливо не втрачає, але й не виграє.

Тема 16. Управління трудовими процесами

Розкриття змісту та особливостей управлінської праці. Основні напрямки раціональної організації праці. Оплата та стимулювання праці.

Розділ та кооперація праці. Технічне забезпечення та механізація праці.

Нормування праці. Сприятливий режим та умови праці.

Культура управлінської праці. Шляхи зниження управлінських витрат.

Стратегічні питання сучасного менеджменту.

При вивченні цієї теми необхідно визначити показники ефективності діяльності організації та ефективності управління.

Необхідно підкреслити, що ефектом володіє будь-яка взаємодія, яка має певний результат і в цьому змісті ефект можна розглянути як абсолютне явище, що характеризує результат, властивість будь-якої взаємодії (процесу). При всій близькості категорій "ефект" і "ефективність" вони не співпадають.

Ефективність властива лише цілеспрямованій взаємодії і тому вона носить управлінський характер і означає, в першу чергу, рівень досягнення встановлених цілей.

Тому ефективність - це завжди визначене співвідношення (результату і витрат не його одержання, відношення результату який був запланований до фактичного результату), тобто відносна величина.

Існують критерії оцінки ефективності управлінських рішень.

У першу чергу - необхідно відзначити показники ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства:

- рентабельність виробництва (прибуток / собівартість виробництва);
- продуктивність праці (вартість продукції / витрати одиниці праці (людина/год.);
- фондоддача (прибуток / вартість основних фондів);
- енергомісткість (витрати на енергоресурси / вартість виготовленої продукції);
- матеріаломісткість (витрати на матеріальні ресурси / вартість виготовленої продукції);
- собівартість на одиницю виробів (собівартість виробництва / кількість виготовленої продукції).

Оцінка діяльності ефективності підприємства також проводиться по основному економічному показнику:

Ефективність виробництва \equiv вартість випущеної продукції / вартість всіх витрачених ресурсів.

Ефективність управлінської праці - відношення її результату до обсягу витрачених для цього ресурсів.

Виділяють два види ефективності управлінської діяльності:

- економічна;
- соціальна.

їх самостійність відносна, тому що вони знаходяться в тісній єдності і взаємозв'язку. Слід підкреслити, що по своїй ролі в забезпеченні соціально-економічних відносин в суспільстві вони не рівнозначні. Соціальна ефективність виступає, як узагальнююча, кінцева і тому головна, а економічна виступає, як первинна і тому основна.

На сучасному етапі найбільший розвиток і використання одержав критерій економічної ефективності управлінської праці.

Це пояснюється тим, що він дозволяє кількісно виміряти ефективність праці в сфері управління. Справа в тому, що оцінка системи управління повинна розглядатись в нерозривному зв'язку з оцінкою ефективності виробництва, тобто з кінцевими результатами роботи підприємства.

Економічна ефективність праці управлінського персоналу характеризується різними показниками, які розділяються на дві групи:

перша група - показники, які характеризують ефективність праці управлінського персоналу в процесі управління;

друга група - показники ефективності управління в сфері його впливу на об'єкт управління.

Оцінка економічної ефективності базується на кількісному вимірі економії трудових, часових і фінансових витрат(I).

Річна економічна ефективність управлінського персоналу в сфері управління (I група) в загальному вигляді визначається по формулі:

де: E - річна економічна ефективність управлінського персоналу;

Z - річний економічний ефект діяльності підприємства (прибуток);

Z - річні витрати на управління.

До основних факторів, які впливають на економію в сфері управління, відносяться:

- підвищення продуктивності праці управлінського персоналу;

- зниження трудових витрат на обробку інформації;
- оптимізація чисельності управлінського персоналу.

В сфері виробничої діяльності (II група) оцінка діяльності управлінського персоналу здійснюються по показниках, які характеризують результати роботи підприємства. До основних показників, які визначають роботу підприємства і на які впливає управлінський персонал, відносяться:

- збільшення обсягів реалізованої продукції;
- зниження собівартості випускаємої продукції, або послуг;
- приріст прибутку; зростання продуктивності праці;
- скорочення умовно-перемінних витрат.

Аналіз оцінки економічної ефективності управління підприємством показує, що неможливо в повній мірі визначити ефективність діяльності управлінського персоналу без врахування якісних показників.

Тому оцінка економічної ефективності управлінського персоналу не повинна проводитись лише по показниках зниження витрат на управління. Оцінка витрат повинна здійснюватись при умові покращення результатів роботи підприємства. Ефективною працею персоналу можна рахувати лише при виконанні одного з трьох умов:

- витрати на управління зменшились, а показники управління не зменшились, навіть покращились;
- витрати на управління не зменшились, але якість управлінської діяльності покращилась;
- витрати на управління дещо зросли, але в більшій мірі покращились показники якості управління.

У загальному вигляді річну економічну ефективність управління можна визначити по формулі (2):

де: E - річна економічна ефективність управлінського персоналу; 17_i - результати роботи підприємства по i -му показнику;

Z^{\wedge} - сумарні рівні витрат на управління.

Розглянемо критерії соціальної ефективності управління. Комплексний (системний) характер результатів управління дозволяє виділити три самостійні рівні критеріїв:

- загальний (вищий рівень);
- спеціальний (другий або середній рівень);
- конкретний (третій або нижній рівень)

Загальний (або вищий) рівень соціальної ефективності управління представляє собою найбільш узагальнені і важливі критерії, які відображають суспільну користь принесену населенню у результаті існування і функціонування відповідних систем управління. Цей рівень критеріїв пов'язаний з потребами, інтересами і цілями суспільного розвитку і дає можливість виміряти ступінь задоволення потреб, інтересів і цілей.

До критеріїв загальної соціальної ефективності управління можна віднести:

- 1) рівень продуктивності праці, співвідношення з світовими показниками;
- 2) темпи і масштаби приросту національного багатства (обчислені за методикою ООН);
- 3) рівень добробуту людей у розрахунку на душу населення та різноманітних його соціальних прошарків і груп, а також у порівнянні з стандартами розвинутих країн світу;
- 4) упорядкованість, безпека і надійність.

Другий або середній рівень складають критерії спеціальної ефективності управління, які розкривають організацію і функціонування управлінських підсистем. Оцінка здійснюється в межах самих об'єктів управління обох ланок, що охоплюють своїм управлінським впливом ті чи інші керуючі об'єкти.

Критерії цього рівня такі:

- цільова обґрунтованість діяльності організації і функціонування суб'єктів управління, їх підсистем і ланок;
- витрати часу на вирішення різноманітних управлінських питань і здійснення управлінських операцій;
- стиль функціонування суб'єктів управління, їх підсистем і ланок;
- складність організації суб'єктів управління, їх підсистем і ланок - їх горизонтальна і вертикальна структура;
- сукупні витрати: економічні, соціальні, технічні, інформаційні, кадрові й інші на утримання і забезпечення функціонування відповідних суб'єктів управління, їх підсистем, ланок.

Третій рівень, при аналізі й оцінці управління складають критерії конкретної соціальної ефективності організаційної структури управління й управлінського працівника, кожного учасника управління, кожного управлінського рішення, дії й відношення. При цьому подібні критерії містяться в таких проявах управлінської діяльності:

- у ступені відповідності напрямків, змісту і результатів діяльності управлінських структур та їх працівників тим її параметрам, що визначені функціями, й статусом управлінського працівника, де кожний управляючий орган, кожна керівна посада створюється для реалізації визначених цілей, завдань і функцій;
- у законності рішень і дій відповідних управлінських структур та їхніх працівників;
- у реальності впливу управлінської діяльності на стан і розвиток управляємих об'єктів;
- у глибині врахування й вираження в управлінських рішеннях і діях базових і комплексних потреб, інтересів і цілей;
- у характері й обсязі взаємозв'язків із широким колом людей;
- у ступені авторитетності рішень і дій організаційних структур

управління і їх управлінського персоналу;

- у достовірності, доцільності й своєчасності управлінської інформації, що видається управлінськими структурами і їх працівниками;

- у моральному впливі управлінської діяльності на "зовнішнє" середовище.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Баєва О.В., Ковальська Н.І., Згалат-Лозинська Л.О. Основи менеджменту: практикум: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
2. Дафт Р.Л. Менеджмент. – 8-е изд., перераб. и доп. - СПб: Питер, 2011. – 832 с.
3. Друкер Питер Ф. Менеджмент в некоммерческой организации: принципы и практика: пер. с англ. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2007. – 295 с.
4. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Вильямс, 2000. — 272 с.
5. Коляда С.П. Креативний менеджмент як фактор конкурентоспроможності національної економіки // Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / за ред. д.е.н. Ю. Є. Петруні. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. – 183 с. – С. 60-69.
6. Коляда С.П. Тріади менеджменту – креативний підхід до розвитку організації / С.П. Коляда // Науковий погляд: економіка та управління. – 2017. - №1. С. 21-28.
7. Коляда С.П. Современный менеджмент: стратеги эффективного лидера / С.Коляда. – Днепропетровск, изд-во «Лири», 2016. – 104 с.
8. Коляда С.П. Искусство общения / Днепропетровск, 2014. – 36 с.
9. Кредисов А.И. История учений менеджмента. – К.: ВИРА-Р, 2000. – 336 с.
10. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підруч.. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : Академвидав, 2007. – 464с.
11. Літовченко Б.В. Людина в управлінні: Навчальний посібник. – Дніпропетровськ: АМСУ, 2004. – 99 с.
12. Рудьєв В., Гуткевич С. Менеджмент: Навч. Посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
13. Сухарський В. С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. — Тернопіль: Астон, 2002. — 416 с.
14. Хміль Федір Іванович. Основи менеджменту: підручник. – 2-ге вид., випр., доп. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
15. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. Посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с.
16. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»
17. <http://www.management.com.ua> - Менеджмент. Методологія та практика;