

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кафедра виробничого та інвестиційного менеджменту

**МЕНЕДЖМЕНТ:
*КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ***

для студентів за спеціальностями:

122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»

123 «Комп'ютерна інженерія»

073 «Менеджмент»

КИЇВ – 2016

УДК 1.005 (072)

Навчальний посібник призначений для закріплення теоретичних та практичних засад управління підприємством, у якому послідовно розглядаються усі аспекти, категорії та положення менеджменту, а саме: сутність менеджменту, ролі менеджерів і управлінців, еволюція менеджменту, види організацій як об'єктів управління, процес менеджменту, функції та методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво в системі функцій менеджменту, організаційні зміни та організаційний розвиток, формування трудового колективу, самоменеджмент тощо.

Для студентів за спеціальністю 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології» 123 «Комп'ютерна інженерія» 073 «Менеджмент».

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 13 від 26 грудня 2016 року.

Укладачі: д.е.н, професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Т.Л.Мостенська;
к.е.н., доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту Т.О. Власенко.

Рецензенти: Л.В. Шинкарук, член.-кор. НАНУ, д.е.н., професор;
В.П. Гаврилюк, к.е.н., доцент.

Навчальне видання

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів за спеціальностями:
122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології»
123 «Комп'ютерна інженерія»
073 «Менеджмент»

Укладачі: МОСТЕНСЬКА Тетяна Леонідівна
ВЛАСЕНКО Тетяна Олексіївна

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ОСНОВНА ЧАСТИНА	5
Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту.....	5
Тема 2. Організація в системі менеджменту.....	15
Тема 3. Функції менеджменту.....	21
Тема 4. Планування як функція менеджменту.....	24
Тема 5. Організація взаємодії як функція менеджменту.....	32
Тема 6. Мотивація як функція менеджменту.....	46
Тема 7. Контроль як функція менеджменту.....	53
Тема 8. Прийняття рішень у менеджменті.....	57
Тема 9. Комунікації у менеджменті.....	65
Тема 10. Трудовий колектив як об'єкт управління.....	70
Тема 11. Керівництво в організації.....	75
Тема 12. Організація роботи керівника.....	80
ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА	87
ГЛОСАРІЙ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Від ефективного управління організацією залежить успіх роботи організацій, їх ефективність, виживання організації в умовах становлення ринкових відносин, а якість виконання основних функцій менеджменту забезпечує досягнення загально-організаційних цілей та узгодженість дій структурних підрозділів.

Визначення організаційних цілей та шляхів їх реалізації, пошук та координування всіх необхідних для успішної роботи організації ресурсів, організація ведення бізнесу, пошук варіантів вирішення проблем, з якими організації приходится стикатися, визначення напрямку коригуючих дій в умовах змін складових зовнішнього та внутрішнього середовища, прийняття раціональних управлінських рішень забезпечуються завдяки ефективному менеджменту.

Ефективний менеджмент дає змогу розкритися можливостям людини і використовує здібності, прагнення та інтелект людей для найефективнішого досягнення цілей організації за допомогою використання мотиваційних факторів, знань психологічних особливостей поведінки та теорій мотивації, а також забезпечення необхідною інформацією фахівців усіх рівнів позитивно впливає на створення раціональної організаційної структури управління організацією, що дає змогу застосовувати нові методи управління, підвищувати продуктивність праці і загальний рівень культури управління, побудованої на засадах соціальної відповідальності бізнесу.

В основу розгляду найважливіших положень менеджменту покладено процес управління організацією, що дозволяє усвідомити процес управлінської діяльності, виявити взаємозв'язки між окремими категоріями менеджменту та зрозуміти природу й характер управлінського впливу. Це дає можливість вивчати різноманітні аспекти менеджменту з позицій майбутньої управлінської діяльності фахівців.

Завдання менеджменту є набуття знань, вмінь і навичок здійснення управлінської діяльності та виконання основних функцій управління.

За структурою дисципліна охоплює окремі теми, які функціонально та логічно пов'язані між собою.

Розвиток та поглиблення задач дисципліни за межами курсу лекцій слід шукати у зазначених додаткових літературних джерелах.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Тема 1. Зміст, історія розвитку та роль менеджменту

1.1. Менеджмент як наука, мистецтво і практика

1.2. Розвиток управлінської думки в світі та в Україні, етапи становлення науки управління

1.3. Менеджери та підприємці

1. 1. Менеджмент як наука, мистецтво і практика

Менеджмент – це самостійна галузь знань, яка вимагає вдумливого засвоєння. Це окрема дисципліна, а точніше – міждисциплінарна область, яку правильніше всього назвати «управлінською думкою», що включає в себе науку, досвід, «ноу-хау», які збагачуються управлінським мистецтвом. На управлінську думку впливають досягнення багатьох наук, а управління у наш час полягає у використанні цих досягнень для вирішення головної проблеми – отримання бажаних результатів на основі узгоджених дій багатьох людей, що задіяні у виробництві продукції та наданні послуг. Менеджмент розвивався поступово на протязі 19–20 століття. Внесок в розвиток цієї науки зробили видатні економісти свого часу.

Перші кроки в управлінській думці, що були зроблені на початку століття, і пов'язуються із «тейлоризмом», ґрунтувались на засадах наукового управління. Ці перші спроби фактично полягали в перенесенні ідей інженерних наук на управління в низові виробничі ланки. Але надзвичайно швидко в світі управління визнали принципову обмеженість «тейлоризму».

Наступним кроком в розвитку управлінської думки, стало розповсюдження «принципів управління», сформованих Анрі Файолем, що можна визнати першим самостійним результатом «науки адміністрування» в її тепер вже класичному варіанті, зорієнтованому, в першу чергу, на побудову «формальних» організаційних структур і систем. Саме Анрі Файоля називають «батьком менеджменту».

Третім кроком в управлінській думці, що співставляється за своїм значенням з першими двома і має назву «неокласичний» – є зародження школи «людських відносин» на рубежі 30–х років.

В 1940–60 роках цей напрямок було продовжено розвитком теорії організацій як соціальних систем, але за своїм характером це було не що інше як використання досягнень психології і соціології (наук про людську поведінку) в управлінні.

Новим кроком в управлінській думці (1950–60 роки) став розвиток сучасних кількісних методів обґрунтування рішень. Він виявився прямим наслідком застосування математики і комп'ютерної техніки в управлінні.

Саме «кількісна школа» в світовій управлінській думці стимулювала залучення положень теорії систем та кібернетики – областей науки, синтезуючих та інтегруючих складні явища до управління. Це з часом привело до подолання конфлікту між раціоналізмом представників «науки управління» і романтизмом ентузіастів налагодження гармонії в людських відносинах, організаціях і суспільстві.

На рубежі 1970-х років з'явилась чітко сформульована ідея про те, що **організація** – це відкрита система, яка адаптується до свого різноманітного зовнішнього і внутрішнього середовища і головну причину того, що відбувається в середині організації, потрібно шукати за її межами. В 70-80 - ті роки перейшли до інтенсивних пошуків взаємозв'язку між типами середовища і різними формами управління.

Восьме десятиріччя 20 століття характеризується відкриттям значення «організаційна культура» як головного інструменту управління. Цей інструмент ефективно використовували японські менеджери при підвищенні ефективності роботи організацій. Сьогодні американські теоретики ставлять організаційну культуру за силою впливу на людей поруч із формальними організаційними структурами і визнають її управлінським інструментом.

90-ті роки можна охарактеризувати трьома основними тенденціями розвитку науки управління. **Перша** із них пов'язана з переосмисленням минулого розуміння значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і надання послуг. Це викликано не тільки застосуванням комп'ютерної техніки в управлінні, але і загальним зростанням впливу науково-технічного прогресу на досягнення цілей організації, підвищення ролі продуктивності і якості для перемоги в конкурентній боротьбі. Фактично управлінська думка знову вступає в період збільшення в ній «технократизму», але на новій, більш глибокій і здоровій основі.

Але поруч із цією тенденцією, розвивається **друга тенденція**, яка стосується вже соціальних аспектів та аспектів поведінки. Вона характеризується збільшенням уваги не тільки до організаційної культури, але й до різних форм демократизації управління, участі рядових працівників в прибутках, у виконанні управлінських функцій та прийнятті управлінських рішень, у розподілі прав власності тощо. Сьогодні демократизація управління, участь в управлінні – це реальність. Вже загальноновизнано в світі, що за демократизованими, «партисипативними» формами управління – майбутнє.

Третя особливість управлінської думки в 90-ті роки пов'язана із зростанням міжнародного характеру управління. Після переходу більшості країн до відкритої економіки значно підвищилась роль міжнародної конкуренції. В той же час відбувається кооперація та інтеграція виробництва, розвиваються транснаціональні корпорації. Інтернаціоналізація управління, що виникає за цих умов, ставить надзвичайно багато нових питань перед

теорією і практикою управління. Найважливіші серед них: що є загальне і особисте в управлінні; які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють в діапазоні конкретних умов різних країн; як найкращим чином виконати функції управління в зовнішньоекономічній діяльності; в чому полягають особливості національного стилю в управлінні, в організаційній поведінці; наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів; яким чином іноземці можуть швидше пристосуватись до національного середовища.

Для нашої держави в площині управління необхідно подолати значні труднощі. Оскільки менеджмент це наука, що не дає уніфікованих рецептів. Вона вчить тому, як, знаючи прийоми, методи і шляхи вирішення тих чи інших управлінських завдань, добиватись успіху для конкретного підприємства не залежно від форми власності.

Оволодіння мистецтвом менеджменту є одним із головних важелів підвищення ефективності діяльності, який в багатьох випадках виявляється більш дійовим, ніж екстенсивні напрями розвитку виробництва у вигляді додаткових фінансових «ін'єкцій» чи створення нових виробничих потужностей.

1.2. Розвиток управлінської думки в світі та в Україні, етапи становлення науки управління

Систематизуючи періоди виникнення і формування науки управління як самостійної галузі знань, узагальнюючи розвиток управлінської думки в світі, можна виділити основні етапи становлення та конкретні підходи до розуміння управління та суті управлінської праці. В більшості підручників з менеджменту зазначають, що існує 5 основних підходів у розвитку менеджменту.

1. Підхід на засадах виділення різних шкіл.

Цей підхід базується на виокремленні п'яти основних шкіл, що розвивались на протязі 19-20 сторіччя.

1.1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Уїнслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбрет, Генрі Гантта. Ґрунтувалась на аналізі операцій ручної праці, нормуванні праці, стимулюванні трудового вкладу працюючих.

1.2. Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.), яку започаткували Анрі Файоль, Ліндалл Урвік і Джеймс Д. Муні. Ця школа намагалась визначити загальні характеристики та закономірності розвитку організацій. Мета цієї школи – створення універсальних принципів управління. Ці принципи стосувались двох аспектів: розробка раціональної системи управління організації; побудова структури організації і управління робітниками.

Ця школа систематизувала підхід до управління всією організацією і визначила 14 головних принципів управління:

1.3. Школа людських стосунків (1930-1950 рр.) започаткували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Мері П. Фоллетт вперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу керівників на конкретних працівників, проведення консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі

1.4. Школа наук поведінки (з 1950 р.) формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дугласом Мак-Грегором, Фредеріком Герцбергом. В основі лежать методи налагодження міжособових стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Представниками цієї школи вивчались різні аспекти соціальної взаємодії в колективі, мотивація праці, характер влади та авторитету керівників, комунікації в організаціях, лідерство, керівництво.

1.5. Школа науки управління (кількісного підходу) (з 1950 р.) виникла в Англії. Основою школи є дослідження операцій і моделей за допомогою обробки значного масиву статистичних матеріалів. Ця школа вперше почала використовувати комп'ютерну техніку при прийнятті та обґрунтуванні управлінських рішень. Необхідність використання комп'ютерних технологій в управлінні організації викликана стрімкістю змін у зовнішньому середовищі. Передбачення стану зовнішнього середовища та ефективна робота в ньому може будуватись лише за умов ефективних інформаційних потоків.

Майкл Мескон, Майкл Альберт та Франклін Хедоурі визначили внесок різних шкіл у становленні менеджменту. Наведемо таблицю, що представлена в підручнику з основ менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики шкіл управління

<p style="text-align: center;">Школа наукового управління</p> <p>Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання задачі. Відбір робітників, що найкраще підходять до виконання задач і забезпечення їх навчання. Забезпечення робітників ресурсами, що необхідні для ефективного виконання їх задач. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності. Виокремлення планування та обмірковування від самої роботи.</p>
<p style="text-align: center;">Класична школа управління</p> <p>Розвиток принципів управління. Описання функцій управління. Систематизований підхід до управління всією організацією.</p>

Школа людських відносин Застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеню задоволення і продуктивності.
Школа поведінських наук Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації таким чином, аби кожний робітник міг бути повністю використаним у відповідності до його потенціалу.
Школа науки управління Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці та застосуванню моделей. Розвиток кількісних методів для допомоги керівникам, що приймають рішення в складних ситуаціях.

2. Процесний підхід.

Розподіл менеджменту на стадії або етапи було вперше здійснено Генрі Файолем у 1914 році. Він розподілив менеджмент на п'ять стадій: планування, організація, командування, координація і контроль.

Концепція, що використовується в сучасному менеджменті і являє значний поворот в системі менеджменту запропонована Майклом Месконом, Майклом Альбертом та Франкліном Хедоурі розглядає управління як процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю. В цій концепції координація та командування об'єднані в одну стадію – керівництво. Ці дії, кожна з яких є також процесом, називають функціями менеджменту (рис. 1.1) .

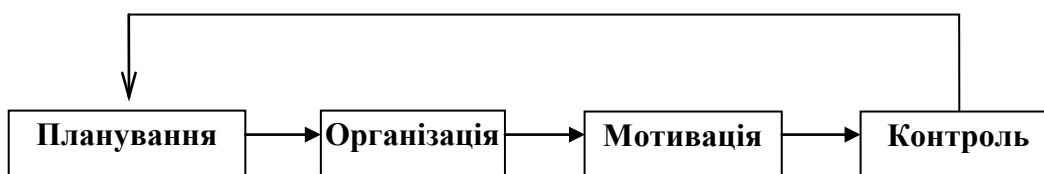


Рис. 1.1. Функції менеджменту та їх взаємозв'язок

3. Системний підхід.

Системний підхід базується на використанні теорії систем у менеджменті з кінця 50–х років. **Система** – це сукупність взаємопов'язаних елементів (частин), які при постійній взаємодії визначають її характер. Усі організації (об'єкти управління) є системами, які складаються з таких елементів, як структура, завдання, технологія, люди і цілі.

Існують закриті (мають фіксовані жорсткі межі, не залежать від навколишнього середовища) та відкриті (взаємодіють із зовнішнім середовищем) системи. Всі успішні організації є відкритими системами.

Графічно організація як відкрита система зображена на рис. 1.2.

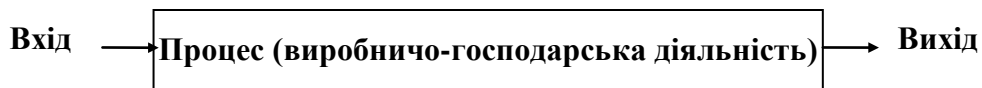


Рис. 1.2. Графічне зображення організації як відкритої системи

З точки зору біологічного підходу організація розглядається як живий організм, тривалість життя якого залежить від інтенсивності та ефективності обміну інформацією із зовнішнім середовищем.

4. Ситуаційний підхід.

Розроблений наприкінці 60–х років ситуаційний підхід виходить із визначення ситуації як конкретного набору обставин, що діють на організацію протягом певного часу. Він спрямований на підбір прийомів менеджменту для розв’язання конкретних управлінських ситуацій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації.

В Україні управлінська наука розвивалася в рамках підходів, які панували в колишньому СРСР. Хоча дослідження спрямовувалися врешті-решт на вдосконалення адміністративно-командної системи, певний досвід (позитивний і негативний) у галузі управління був накопичений. Значний внесок в розвиток науки управління вніс Малиновський (Богданов) О.О., який є одним із засновників науки про загальні закони організації – тектології. Основні ідеї викладені в праці «Загальна організаційна наука» (1913–1917).

Науковці виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів.

1 етап (жовтень 1917 р. – березень 1921 р.) Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

2 етап (1921–1928). Здійснювалося подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку, як основи економічних методів управління, з’явилися трести та синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні. На цьому етапі у 1920 році було створено Центральний інститут праці при ВЦРПС. В цей час ведуться інтенсивні розробки з наукової організації праці. Значний внесок в розвиток НОП вніс Гастєв О.К. Провідні праці: «Як треба працювати», «Трудові установки», «Нормування та організація праці» тощо. Активним пропагандистом НОП у 20–ті роки виступив Керженцев (Лебедев) П.М. Він був організатором і керівником у СРСР «Ліги Час», яка пізніше була перетворена в товариство «Ліга НОП». Найбільш відома праця Керженцева П.М. «Принципи організації».

Значним внеском у розвиток теорії і практики НОП стали праці Єрманського (Коган) Й.А.: «Наукова організація праці та система Тейлора», «Теорія і практика раціоналізації», «Легенда про Форда».

3 етап (1929–1945) пов'язаний із організацією індустріальної бази суспільного виробництва і присвячувався вдосконаленню структур управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4 етап (1946–1965) характеризується пошуком нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спробою переходу до територіальної і територіально-галузевої системи управління, що в результаті призвело до поглиблення адміністрування.

5 етап (1965–1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління. Цей етап підтвердив неефективність економічних реформ у рамках адміністративно-командної системи.

6 етап (1975–1985) характеризується пошуком нових форм організації праці і участі робітників у процесі виробництва і все більш глибоким усвідомленням неможливості реформування адміністративно-командної системи. Він підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких слід віднести до 7 етапу.

В свою чергу, **7 етап** можна поділити на п'ять підетапів, започаткованих у 1985 р.

1 підетап – робота підприємств за першою моделлю господарського розрахунку, побудованого на нормативному розподілі прибутку.

2 підетап – застосування другої моделі господарського розрахунку, побудованої на нормативному розподілі доходу, розвиток орендних відносин.

3 підетап – упровадження прогресивних форм організації праці, посилення кооперативного руху, збільшення економічної свободи.

4 підетап – упровадження територіального госпрозрахунку на всіх рівнях управління.

5 підетап – початок ринкових реформ. Реалізація цього підетапу почала здійснюватись вже в умовах розвитку незалежної національної економіки України.

Характерною рисою розвитку сучасного українського менеджменту є намагання перенесення набутого цієї науки в розвинутих країнах світу без адаптування до умов та традицій нашої країни, тобто відбувається поверхнева реакція на передові розробки західного менеджменту. Більшість фахівців зазначає, що в Україні зараз існує розмита концепція управління, хоча на різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий внесок в неї внесли такі відомі українські вчені, як: Терлецький О., Павлик М., Драгоманов М., Зібер М., Подолинський С., Туган-Барановський М., Вольський М., Цехано-вєцький Г., Воблій К., Войнаровський Т., Бандера В., Коропецький І. та ін.

1.3. Менеджери та підприємці

Необхідність управління обґрунтовується необхідністю постановки організаційних цілей та визначення шляхів їх виконання, координації всіх ресурсів, що необхідні для випуску продукції, організації справи, що дозволяє найкращим чином розкритися здібностям людини. Крім того за допомогою управління здійснюється коригування дій там, де в цьому існує необхідність.

Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку із зміною обставин.

Складовим елементом управління є менеджмент, під яким розуміють цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети. Термін «менеджмент» походить з англійської мови і означає «керувати, управляти, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою».

З функціональних позицій **менеджмент** – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування й досягнення мети організації.

До основних категорій менеджменту слід віднести: поняття організації, процесу і функцій управління, рівнів управління, методів менеджменту, стилів керівництва, лідерства, управління колективом (групою), комунікації, управлінські рішення тощо.

Основним реалізатором процесу і функцій управління та складових елементів менеджменту виступає **менеджер**.

Менеджер – це керівник ринкової орієнтації, який добре орієнтується в ринкових відносинах. Тобто це не будь-який керівник, а тільки той, хто своєчасно реагує на кон'юнктуру ринку, динаміку попиту та пропозиції, вмiло перебудовує виробництво (діяльність) з урахуванням вимог ринку.

Торкаючись змісту роботи менеджера американський економіст Генрі Мінцберг виділив **10 управлінських ролей** (видів діяльності) менеджерів, які він поділив на три групи:

Міжособові ролі:

- головний керівник ;
- лідер;
- ланка, яка зв'язує із зовнішніми організаціями та особами.

Інформаційні ролі:

- одержувач інформації;
- розповсюджувач інформації;
- представник (при зовнішніх контактах організації).

Ролі, що пов'язані з прийняттям рішень:

– підприємець, який веде пошук можливостей вдосконалення організації;

– особа, що приймає на себе відповідальність;

– розподілювач ресурсів) ;

– відповідальний за переговори, які веде організація.

Як відомо, крім менеджера в ринковій економіці важливу роль відіграє друга ключова фігура – підприємець.

Підприємництво за своєю суттю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу (нових підприємств), забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності, тощо.

Таким чином, **підприємець** – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; яка регулює процес створення чогось нового, що має цінність; яка приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність, отримуючи грошовий дохід та особисте задоволення від досягнутого.

Можна виділити основні відмінності між менеджером та підприємцем на основі таких ознак:

1. Стратегічна орієнтація.
2. Здійснення задуманого.
3. Залучення ресурсів.
4. Організаційна структура.
5. Право власності на капітал.

Об'єктивність процесів управління потребує поділу управлінської праці. При цьому слід виділити горизонтальний поділ – тобто призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами – та вертикальний – безпосередньо управлінська робота.

Саме вертикальний поділ веде до створення рівнів управління. Американський соціолог Талкотт Парсонс виділяє три рівні управління, виходячи з точки зору функцій, що виконуються керівниками в організаціях:

- технічний;
- управлінський;
- інституційний.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників):

- керівники низової ланки (операційні управлінці);
- керівники середньої ланки;
- керівники вищої ланки (рис. 1.3).

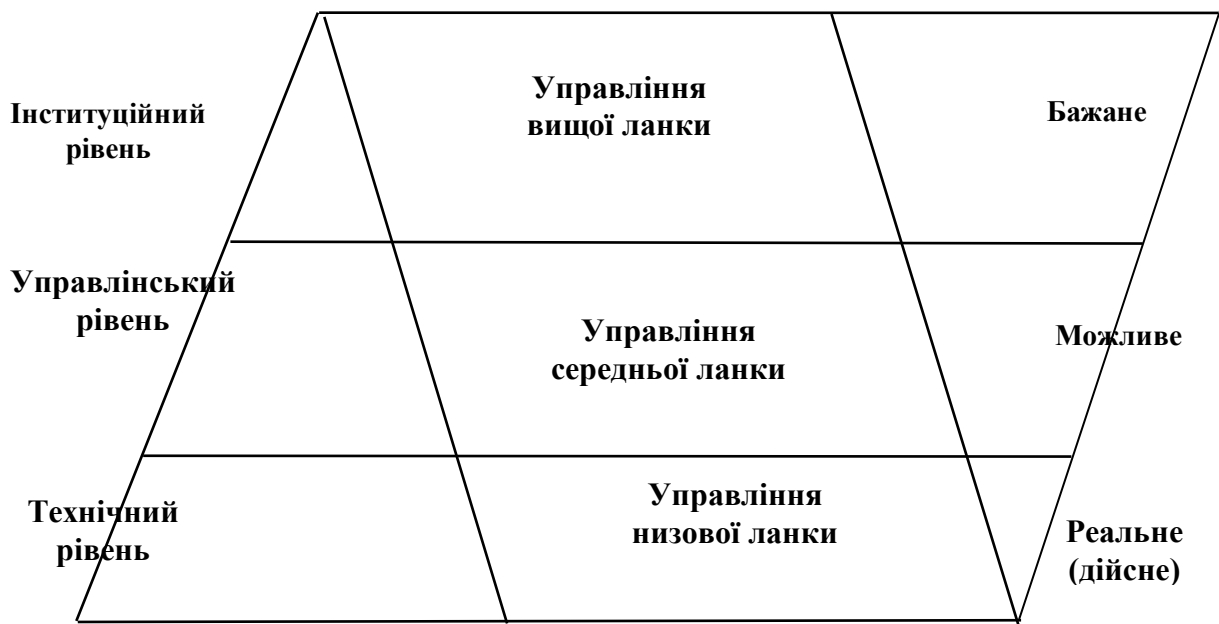


Рис. 1.3. Рівні управління

Таким чином, відбувається класифікація всіх співробітників та службовців, що задіяні в роботі організації. В нижній частині піраміди знаходяться безпосередні виконавці виробничого процесу, тобто ті, хто не контролює роботу інших і не здійснює функцій управління. Над цими виконавцями стоять менеджери, що більшу частину робочого часу присвячують контролю роботи інших.

Основні джерела: [1-3; 19; 21].

Додаткові джерела: [2; 10].

Запитання для самоперевірки:

1. Визначте основні етапи становлення науки менеджмент
2. Дайте характеристику основних напрямів формування менеджменту у 90-ті роки.
3. Визначте особливості розвитку менеджменту в Україні.
4. Чому про ефективний менеджмент говорять, що це поєднання науки, мистецтва та практики?
5. Визначте основні підходи в розвитку менеджменту.
6. Назвіть представників провідних шкіл менеджменту та охарактеризуйте внесок кожної із них.
7. Визначте загальні та спільні риси діяльності менеджерів та підприємців.
8. Наведіть основні ролі, які використовують менеджери в організаціях.
9. Охарактеризуйте рівні управління.

Тема 2. Організація в системі менеджменту

2.1. Поняття організації та її види, загальні характеристики організації

2.2. Внутрішнє середовище організації

2.3. Зовнішнє середовище організації

2.1. Поняття організації та її види, загальні характеристики організації

Організація – це група людей, діяльність яких координується (свідомо або спонтанно) для досягнення певної мети. Як правило, люди об'єднуються в організації в тому випадку, коли вони не в змозі самотійно вирішити якісь проблеми.

Щоб група людей дійсно вважалась організацією вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Наявність по крайній мірі двох людей, які вважають себе частиною цієї групи.

2. Наявність по крайній мірі однієї мети (бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени цієї групи.

3. Наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягнути загальної для всіх цілі.

Організації поділяють на формальні та неформальні.

Формальні організації – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується з метою досягнення певної цілі.

Неформальні організації – групи людей, які виникають і функціонують спонтанно, але де люди вступають у взаємодію один з одним досить регулярно.

В залежності від розподілу функцій управління та регламентування діяльності розрізняють три типи організацій:

1. Організація, заснована на твердому розподілі функцій управління, регламентуванні діяльності, ретельному контролі, підвищених дисциплінарних вимогах, чіткій відповідальності.

2. Організація, заснована на менш твердому розподілі функцій і регламентуванні діяльності. Це гнучкий тип організації.

3. Організація (колективна), заснована переважно на базі соціальних факторів.

Складовими успіху організації є:

1. Вживання.

2. Результативність і ефективність.

3. Продуктивність

Якщо організація має одну мету – то це проста організація. Але в економіці в основному діють складні організації, які характеризуються набором взаємопов'язаних цілей.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, що має властивості відмінні від властивостей складових елементів.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем. Надалі термін «підсистема» можна замінити терміном «система».

Взаємодію керуючої та керованої системи показано на схемі рис. 2.1.

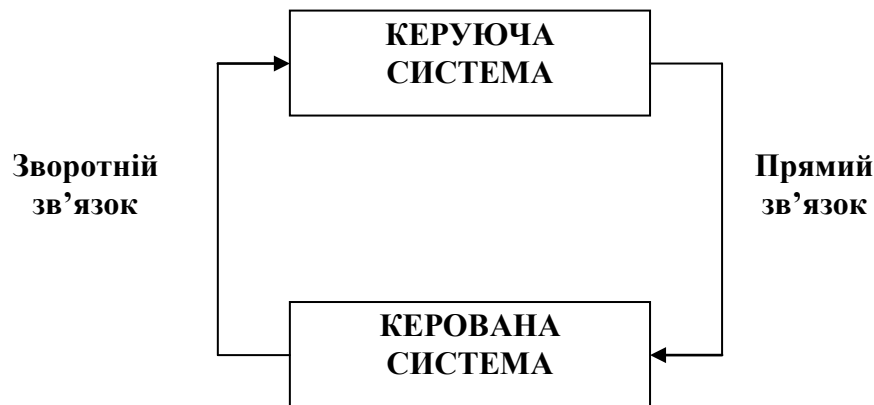


Рис. 2.1. Механізм взаємодії керуючої та керованої системи організації

Процес функціонування організації як відкритої системи показано на рис. 2.2.

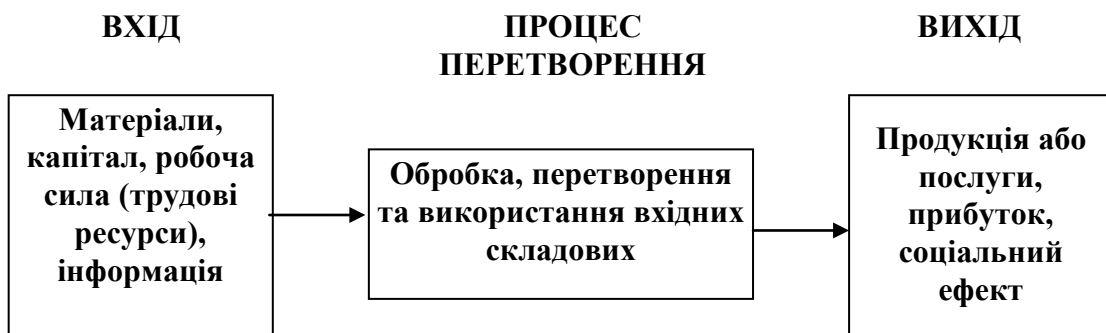


Рис. 2.2. Процес функціонування організації як відкритої системи

З точки зору біологічного підходу кожна організація в своєму розвитку проходить декілька етапів життєвого циклу (рис. 2.3), серед яких: зародження ідеї, дитинство, юність, зрілість, старість, після останнього етапу відбувається або відродження, або смерть організації.

Кожний етап характеризується своєю тривалістю, рівнем смертності серед організацій та особливостями менеджменту.

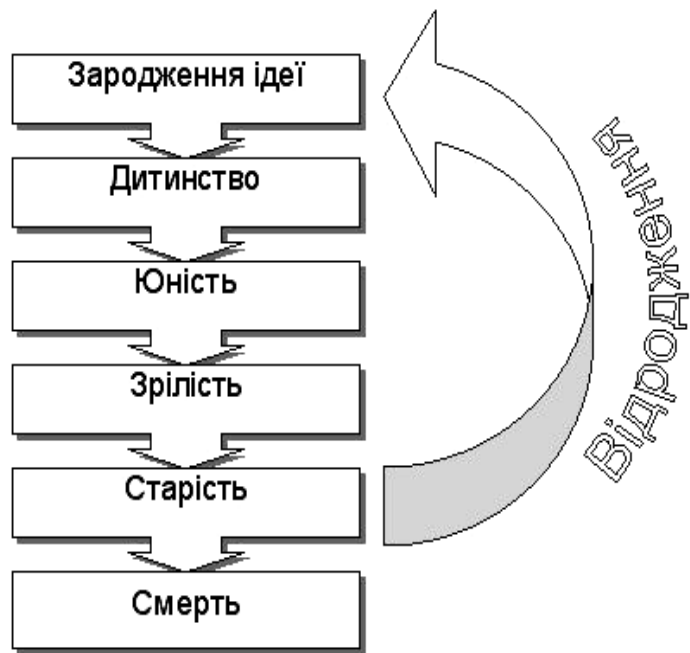


Рис. 2.3. Етапи життєвого циклу організації

Розвиток організації в межах будь-якої стадії призводить до характерних криз, по досягненню яких система управління підприємством повинна перейти у нову якість.

Етапи життєвого циклу організацій за теорією Іцхака Айзедіса представлені рис. 2.4.

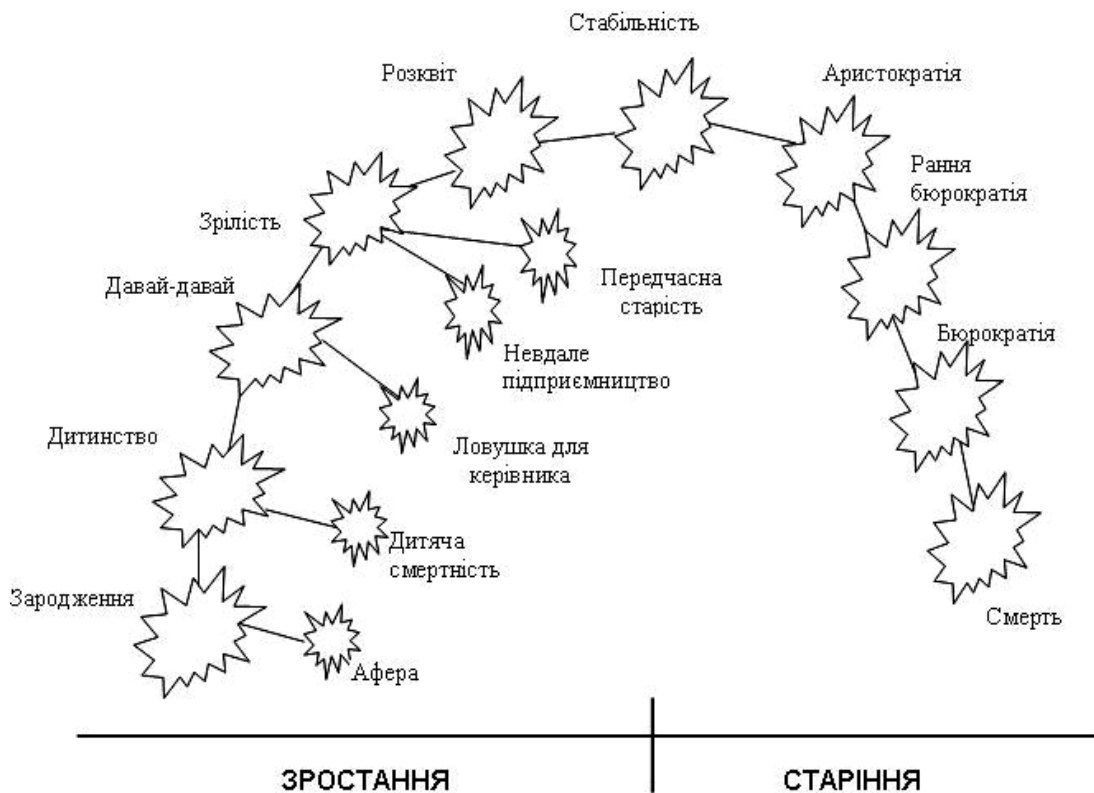


Рис. 2.4. Етапи життєвого циклу організацій

Однією із головних ознак організації виступає організаційна культура.

Організаційна культура – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації. Організаційна культура формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, вона проявляється в об’єктивних та суб’єктивних складових.

2.2. Внутрішнє середовище організації

Ефективність роботи організації в значній мірі визначається її внутрішнім середовищем.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами в середині організації.

Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є: цілі, структура, завдання, технологія і люди (співробітники).

Цілі – це конкретний кінцевий стан або очікуваний результат організації (групи), тобто те, заради чого створювалась організація.

Структура – це взаємовідносини рівнів управління і видів робіт (функціональних областей), побудованих в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягнути цілей організації.

Завдання – це визначена робота, серія робіт або частини роботи, яка повинна бути виконана певним способом та в зумовлений термін.

Технологія – це взаємозв’язок кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, необхідних для виконання бажаних змін в матеріалах, інформації або людях.

Люди – найважливіший ситуаційний фактор організації.

Внутрішні змінні взаємопов’язані між собою і утворюють системну модель (рис. 2.5).

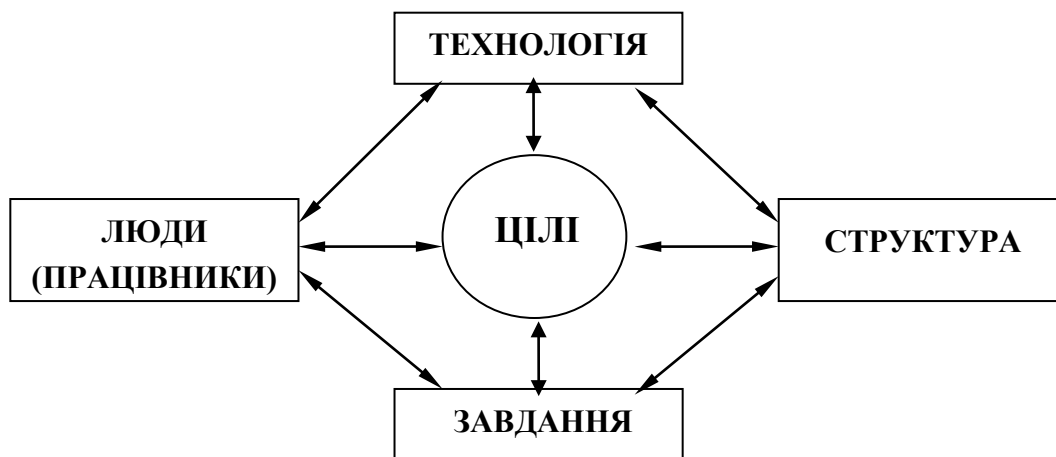


Рис. 2.5. Взаємозв’язок внутрішніх змінних

Взаємозв'язок та взаємодія складових внутрішнього середовища організації забезпечують організаційний рівень ефективності її функціонування та формують конкурентні переваги організації. Саме від факторів внутрішнього середовища залежить успіх організації.

2.3. Зовнішнє середовище організації

Ситуаційний підхід в менеджменті потребує врахування не лише факторів внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище суттєво впливає на ефективність роботи організації, але наслідки цього впливу дуже важко піддаються прогнозуванню, саме тому взаємодію «організація – зовнішнє середовище» повинні здійснювати менеджери вищої ланки, тобто керівництво організації.

Елвар Елбінг зробив висновок, що фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи (рис 2.6):

- прямої дії, тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності;
- непрямой дії, тобто на діяльність організації вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини.

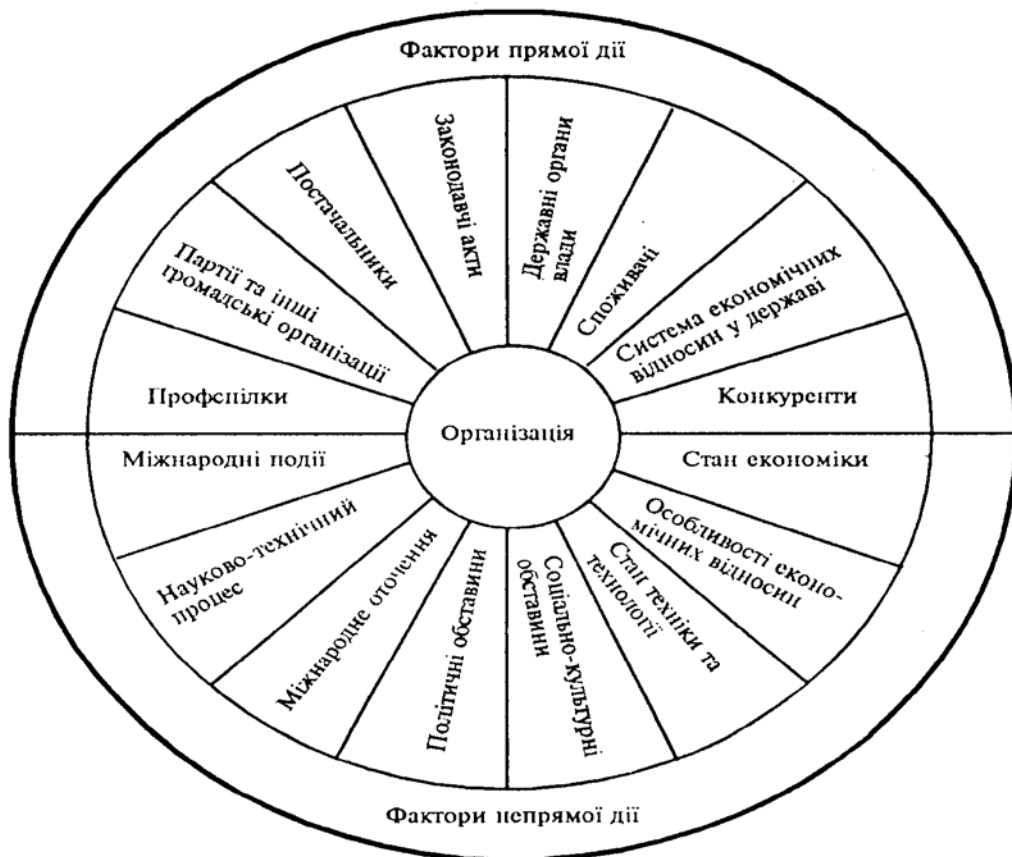


Рис. 2.6. Фактори зовнішнього середовища прямої та непрямой дії

Оцінка факторів впливу зовнішнього середовища менеджером повинна будуватись за наступними його характеристиками:

взаємозалежність усіх факторів зовнішнього середовища (зміна одного фактора може привести до зміни інших);

складність зовнішнього середовища (значна кількість факторів, великий спектр їхніх значень).

Всі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Значення зовнішніх факторів змінюється від організації до організації і від підрозділу до підрозділу в одній і тій же організації.

Сучасні організації працюють в середовищі, що весь час змінюється. Спроможність пристосовуватись до цього – головна умова успіху в бізнесі та у виживанні.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21].

Додаткові джерела: [6; 12; 21].

Запитання для самоперевірки:

1. Назвіть види організацій та мету їх створення.
2. Перелічіть основні ознаки ефективної організації.
3. Дайте визначення характеристик організації.
4. Дайте характеристику формальних та неформальних організацій.
5. Дайте визначення внутрішнього середовища організації.
6. Охарактеризуйте складові внутрішнього середовища організації.
7. Визначте вплив складових внутрішнього середовища на ефективність організації та організаційні зміни.
8. Дайте визначення зовнішнього середовища організації.
9. Охарактеризуйте особливості зовнішнього середовища організації.

Тема 3. Функції менеджменту

3.1. Визначення функцій менеджменту

3.2. Класифікація та загальна характеристика основних функцій менеджменту

3.1. Визначення функцій менеджменту

Управління розглядається як процес по досягненню цілей, як серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна із яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Саме їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також представляє собою процес, тому що також складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною сумою всіх функцій.

Функції управління – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, що дозволяють здійснювати керівний вплив на об'єкти управління для досягнення конкретних цілей. Функції менеджменту виникли в результаті розподілу і спеціалізації праці.

Файоль виділяв 5 функцій менеджменту: планування, організація, розпорядництво, координування і контроль. Науковці колишнього Радянського Союзу говорили про шість функцій: планування, організацію, координування, стимулювання, регулювання та контроль. Мескон, Альберт і Хедоурі запропонували розглядати чотири функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль.

Ці чотири головні функції управління об'єднуються в замкнену систему, яка забезпечує ефективність функціонування організації (рис. 3.1).

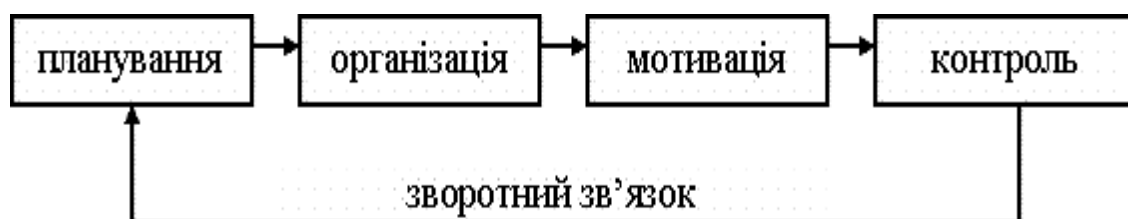


Рис. 3.1. Функції управління та їх взаємозв'язок

При переході від одного рівня управління до іншого спостерігається зміна змісту і ролі основних функцій управління та різне співвідношення між використанням їх в управлінській праці, але головна сутність цих функцій залишається.

Планування – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення. Воно необхідно на різних рівнях управління організації і може бути як короткотерміновим, так і довготерміновим.

Організація – це розподіл робіт між окремими особами та групами, а також координація їх дій.

Мотивація – психологічні та матеріальні стимули, що визначають мету та спрямованість людських дій.

Контроль – перевірка того, що організація рухається до своїх цілей, прийняття коригуючих дій у тому випадку, якщо цього не відбувається.

Реалізація функцій управління спрямована на досягнення певної визначеної мети.

Нижчий рівень управління реалізувати виконання власних функціональних обов'язків може за допомогою широкого виконання функцій організації та контролю з іще більшими обмеженнями повноважень щодо планування та мотивації (рис. 3.2).

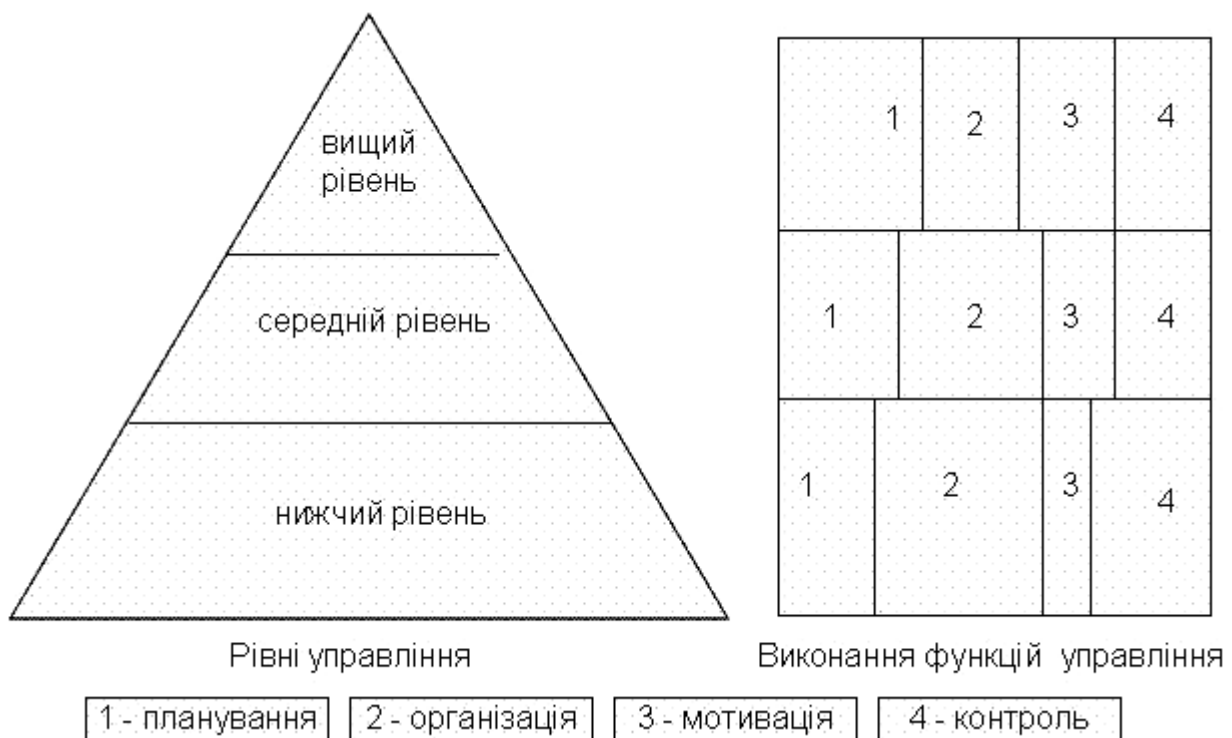


Рис. 3.2. Реалізація можливостей управління ефективністю виробництва на різних управлінських рівнях

3.2. Класифікація та загальна характеристика основних функцій менеджменту

Функції менеджменту доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити часткові (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

За ознакою місця у менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, і часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси. Як було зазначено вище, до основних функцій управління відносяться: планування, організація, мотивація і контроль.

Дамо загальну характеристику цим функціям.

Планування (прогнозування) як функція управління є основною формою цілеспрямованого впливу на колективи людей.

Організація як функція управління є формою виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними.

Мотивація (стимулювання) як функція управління є формою цілеспрямованих дій на колективи людей для підвищення їх зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Контроль як функція управління є формою прояву цілеспрямованих дій на колективи людей, що передбачає систематичне спостереження за їх діяльністю для виявлення відхилень від установлених норм, правил і вимог планових завдань в процесі їх виконання.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є управління основним виробництвом, фінансами, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, маркетингом, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, тощо.

За ознакою об'єкта – управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності – управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією, людиною.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21].

Додаткові джерела: [14; 18; 27; 31].

Запитання для самоперевірки:

1. Наведіть еволюцію поглядів на визначення функцій менеджменту.
2. Визначте основні функції менеджменту та їх місце в управлінні організацією.
3. Визначте реалізацію можливостей управління ефективністю виробництва на різних управлінських рівнях.
4. Охарактеризуйте спеціальні функції управління.
5. Визначте взаємозв'язок основних та спеціальних функцій.
6. Наведіть приклади реалізації спеціальних функцій менеджменту через основні.

Тема 4. Планування як функція менеджменту

4.1. Зміст планування як функції менеджменту

4.2. Стратегічне планування

4.3. Планування реалізації стратегії

4.4. Бізнес-планування

4.1. Зміст планування як функції менеджменту

Під **плануванням** розуміють відокремлений вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективу і майбутній стан організації. За допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності організації.

Свій вплив функції планування (прогнозування) реалізують через систему планів: довгострокових, перспективних, поточних, оперативних.

Плани можна класифікувати:

- за терміном дії (поточні, коротко-, середньо- та довгострокові);
- за об'єктом планування (організаційні, структурних підрозділів, виконавців);
- за напрямом забезпечення досягнення цілі організації (кадрові, технічні, технологічні, інноваційні, інвестиційні, фінансові, матеріального забезпечення, маркетингові);
- за постановкою (цільове планування, планування від досягнутого).

В основі всіх планів, крім поточних, лежить прогноз. На основі даних, одержаних при здійсненні прогнозів, вирішуються питання щодо спрямованості руху організації.

Довго-, середньо-, короткострокові та поточні плани характеризуються ступенем достовірності, рівнем деталізації і обґрунтованістю.

Довгострокові плани – це плани які визначають можливості розвитку організації на перспективу 5-10 років. Часто їх називають стратегічними.

Середньострокові обмежуються горизонтом планування в 2-3 роки і є деталізацію стратегічних планів організації.

Короткострокові плани визначають напрямки розвитку організації на період 1 рік, вони більше наближені до реальних можливостей організації, виконання їх більш реальне.

Поточне планування – це планування діяльності організації на період 1 день, 1 тиждень, 1 місяць тощо. Такі плани називають оперативними.

Кожний вид планів від стратегічного до оперативного має власні критерії розроблення та реалізації.

Плани в організації можуть бути загальними, розробленими для окремих структурних підрозділів та конкретних виконавців.

В американському менеджменті виділяють два види планування: Стратегічне планування та планування реалізації стратегії (рис. 4.1).

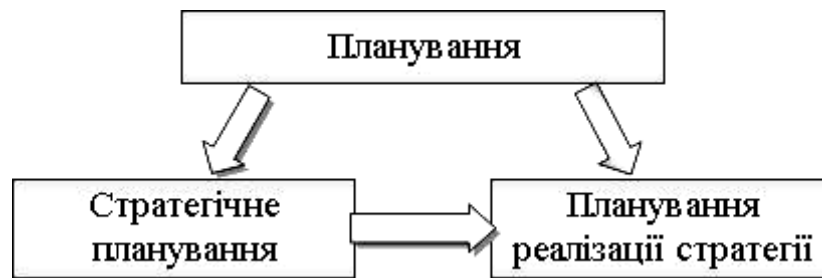


Рис. 4.1. Види планування та їх взаємозв'язок

Стратегічне планування включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Воно здійснюється на основі маркетингових досліджень та напруженої роботи з інформацією.

Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування і спрямоване на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.

В наступних темах розглянемо саме ці два види планування.

4.2. Стратегічне планування

Ефективне управління організацією важко уявити без визначення стратегічних напрямів її руху, тому стратегічне планування є одним із найважливіших завдань менеджменту.

Стратегічне планування визначають як систематичний процес довгострокового планування, що спрямований на визначення цілей організації та шляхів їх досягнення. Воно має дати відповіді на фундаментальні питання, що пов'язані із діяльністю організації: який вид бізнесу потрібен? Хто є потенційними клієнтами вашої продукції або послуги? Які товари можете запропонувати ринку краще, ніж конкуренти?

Стратегічне планування – це розробка стратегії діяльності організації на певний термін (рис. 4.2).

Стратегія – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування згідно з позицією американського дослідника Пітера Лоранже включає:

- 1) розподіл ресурсів (фондів, технологій, досвіду, управлінських талантів тощо);
- 2) адаптацію до зовнішнього середовища – поліпшення взаємин із оточенням;

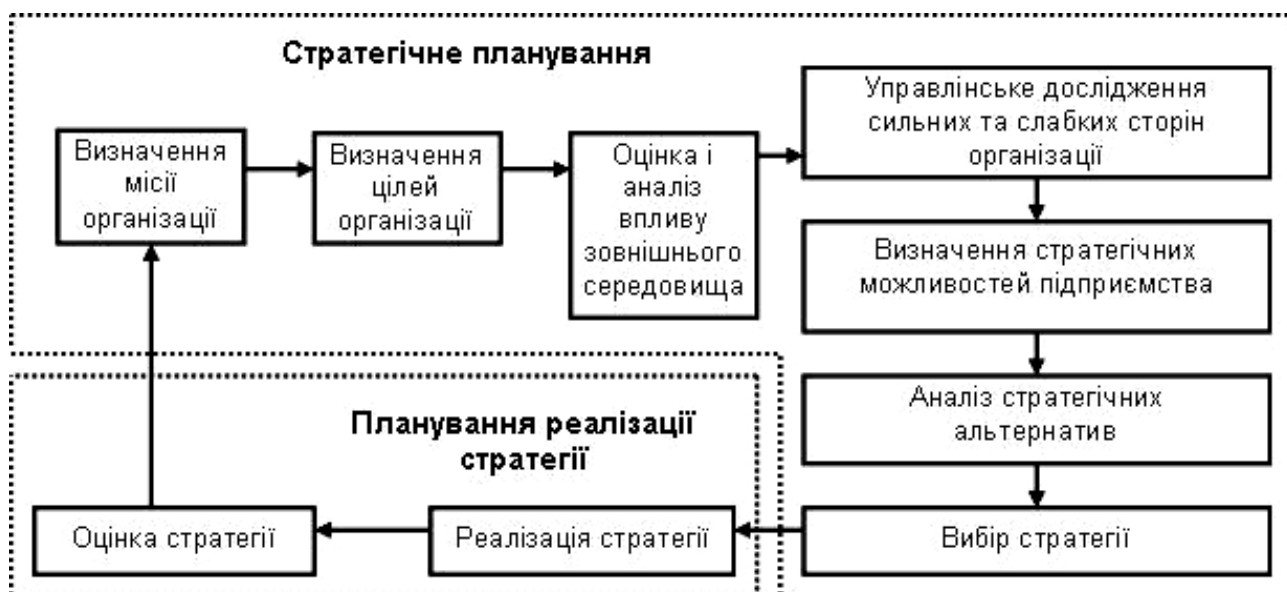


Рис. 4.2. Схематична модель стратегічного планування

3) внутрішню координацію – відображення сильних і слабких боків діяльності організації;

4) усвідомлення організаційних стратегій – формування організації, яка буде спроможна вчитися на минулих стратегічних рішеннях.

Місія пояснює сутність діяльності, специфіку бізнесу та шлях розвитку компанії – все те, що відрізняє цю компанію від решти в цій галузі

Цілі – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, тісно зв'язані зі стратегічним баченням та цінностями компанії.

Аналіз сильних та слабких сторін здійснюється для оцінки того, чи має організація внутрішні сили, для того щоб використати зовнішні позитивні зміни.

Аналіз стратегічних альтернатив базується на оцінці чотирьох можливих для організації варіантів стратегічних альтернатив:

- обмеженому зростанні;
- зростанні;
- скороченні;
- поєднанні попередніх варіантів.

Вибір стратегії доцільно здійснювати на основі оцінки таких факторів:

- рівень ризику;
- вплив минулих стратегій;
- вплив власників;
- залежність від фактора часу;
- наявність та поведінка конкурентів.
- фінансові можливості.

Слід зазначити, що дві останні ланки моделі відображають процеси планування реалізації стратегії. Стратегія планування здійснюється у плановому відділі і приймається на нарадах вищого керівництва один раз на рік.

Кінцевим результатом стратегічного планування будуть конкретні рішення та показники (рівень прибутків, обсяг реалізації, розмір витрат тощо).

Розробка планів, спрямованих на забезпечення досягнення цілей, є функцією реалізації стратегій.

4.3. Планування реалізації стратегії

Планування реалізації стратегії – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів по реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.

Головними задачами реалізації стратегії виступають:

- створення організації, що має необхідний рівень компетенції, можливості та ресурсну базу;
- розподіл ресурсів за стратегічно значущими напрямками;
- розробка політики та процедур для підтримки стратегії;
- впровадження передових методик та політики безперервного удосконалення;
- створення співробітниками умов для ефективного виконання стратегічних задач за рахунок впровадження інформаційних, комунікаційних, операційних та електронних систем;
- розробка системи стимулювання та заохочення при досягненні поставлених цілей та гарну реалізацію стратегії;
- створення корпоративної культури та середовища, які стимулюють реалізацію стратегії;
- створення системи внутрішнього лідерства для покращення реалізації.

З моделі, поданої на рис. 4.3, випливає, що реалізація стратегій здійснюється у двох напрямках:

- використання адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил;
- інструментом реалізації стратегії виступають економічні важелі: формування бюджету, застосування системи показників та управління згідно цілей.

Зупинимось на складових елементах адміністративного напрямку.

Тактика – це короткотермінові стратегії.



Рис. 4.3. Схематична модель планування реалізації стратегії

Політика – це загальне керівництво для дій і прийняття управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей. Як приклад можна розглядати політику, спрямовану на розширення асортименту або підвищення якості продукції.

Процедури – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації. Наприклад, розробка інструкцій з розпорядку, системи ППР.

Правило вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне й обмежене питання. Прикладом правила може бути порядок підписання певного документа.

Економічний напрям в реалізації стратегій базується на формуванні бюджету, застосуванні системи показників і управлінні цілями.

Бюджет – це метод розподілу ресурсів, розрахований у грошовій формі, для забезпечення досягнення певних цілей, які також мають грошовий вираз. Механізм формування бюджету передбачає попередню розробку кошторисів службами й підрозділами та підготовку підсумкового бюджету.

Управління за цілями являє собою підхід, за яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху.

Процес реалізації стратегії складний багатоетапний процес, який будується на засадах залучення всіх членів організації для виконання завдань у відповідності до визначених цілей та пріоритетів організації, перерозподілу ресурсів, мотивації по результатах (рис. 4.4).

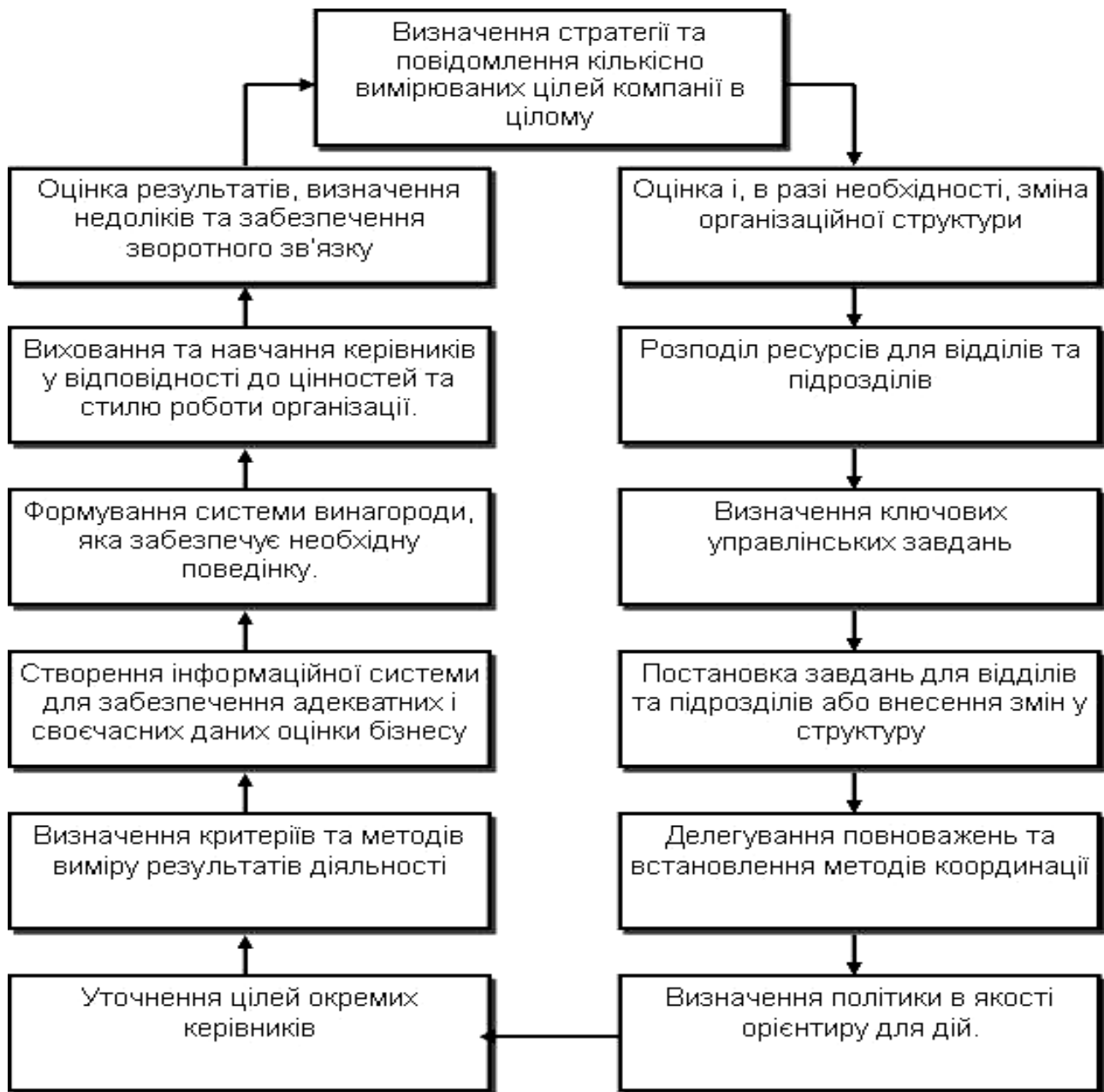


Рис. 4.4. Процес реалізації стратегії

Головними проблемами в оцінці стратегічного плану виступають:

- неможливість встановлення абсолютно всіх кількісних критеріїв оцінки;
- наявність цілей-антагоністів власників та керівництва організації;
- недостатність або недостовірність інформації.

4.4. Бізнес-планування

Важливим напрямком планування діяльності будь-якої організації не залежно від форми власності є розробка і забезпечення виконання бізнес-плану.

Бізнес-план – це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.

Бізнес-план потрібен для:

- будь-якого підприємця (власника) як орієнтир в його діяльності;
- майбутніх компаньйонів та співробітників, яких доцільно залучити до справи;
- банкірів та інвесторів, послугами яких треба буде користуватися;
- найманих менеджерів при здійсненні керівних функцій.

Саме із цих міркувань бізнес-план повинен бути дуже добре підготовленим, виглядати переконливо. Він має показати потенційні можливості справи та компанії.

В ньому в головних рисах повинні бути висвітлені всі найважливіші проблеми.

Бізнес-план не повинен бути перевантаженим детальними подробицями, а має продемонструвати загальну картину на 35–40 сторінках інформації.

Фахівець повинен одержати із цього бізнес-плану саме ту інформацію, яка йому потрібна.

Типовий бізнес-план складається із наступних розділів, як представлено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Структура типового бізнес-плану

№ п/п	Назва розділу	Зміст розділу
1.	Розділ 1. Промисловість, компанія та її товари	Промисловість Компанія Товар або послуга
2.	Розділ 2. Ринкові дослідження та аналіз	Споживачі Розміри ринку товару та тенденції розвитку Конкуренція Оцінка долі ринку та продаж Шляхи розвитку ринку
3.	Розділ 3. План маркетингу	Загальна стратегія маркетингу Ціноутворення Тактика продаж Обслуговування та політика розповсюдження Реклама та комунікаційна діяльність
4.	Розділ 4. Рішення про планування розвитку	Розвиток та сучасний стан Труднощі та ризики Покращання товару та нові товари Витрати.
5.	Розділ 5. Виробниче та поточне планування	Географічне розташування Сприяння та вдосконалення Стратегія виробництва та планування Трудові ресурси

№ п/п	Назва розділу	Зміст розділу
6.	Розділ 6. Узгоджене управління	Організація Провідний управлінський персонал Винагороди менеджера та право власності Рада директорів Менеджерська допомога та необхідні навички Підтримка професійного рівня
7.	Розділ 7. Загальний перелік	
8.	Розділ 8. Критичні ризики та проблеми	
9.	Розділ 9. Фінансовий план	Прогноз обсягів реалізації продукції Прогноз грошових надходжень та витрат Форма Прогноз грошових потоків Прогноз балансового звіту Точка беззбитковості Ціновий контроль Аналіз фінансового стану компанії
10.	Розділ 10. Пропозиції компанії	Потреби в фінансуванні Захист пропозицій Накопичення фондів (капіталізація) Використання фондів

На титульній сторінці бізнес-плану наводять назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності, тощо, а в додатках – копії угод, контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21].

Додаткові джерела: [14; 18; 27; 31].

Запитання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте планування як функцію менеджменту.
2. Визначте основні види планів та їх особливості.
3. Визначте етапи стратегічного планування та планування реалізації стратегії.
4. Охарактеризуйте складові процесу стратегічного планування.
5. Охарактеризуйте головні задачі реалізації стратегії.
6. Назвіть етапи процесу планування реалізації стратегії.
7. Наведіть етапи процесу реалізації стратегії.
8. Охарактеризуйте проблеми, які виникають при розробці, оцінці та реалізації стратегічного плану.

Тема 5. Організація взаємодії як функція менеджменту

5.1. *Поняття організації взаємодії як функції менеджменту*

5.2. *Організаційні структури управління*

5.3. *Проектування організаційних структур управління*

5.4. *Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління*

5.1. *Поняття організації взаємодії як функції менеджменту*

Організація взаємодії – це форма виявлення цілеспрямованого впливу на колективи людей, що передбачає формування об'єкта і суб'єкта управління, їх підрозділів і зв'язків між ними, створення структури управління підприємством.

Вона має три аспекти:

- розподіл роботи між працівниками у відповідності до їх кваліфікації;
- поділ організацій на підрозділи відповідно до цілей і стратегії;
- встановлення взаємин повноважень, які зв'язують вищі рівні з нижчими і забезпечують можливість розподілу та координації завдань.

На базі цього виникає система підпорядкованості, або система владних взаємовідносин, що виражає спрямованість надходжень наказів та розпоряджень в організації.

Підпорядкованість будується на взаєминах повноважень, що вимагає виявлення сутності делегування.

Делегування повноважень є основним процесом, за допомогою якого керівництво встановлює формальні взаємини людей (працівників) в організації. Воно дає позитивні результати лише при зваженому співвідношенні відповідальності, повноважень та звітності за роботу з боку підлеглого. В той же час підлеглий ніколи не буде нести повну відповідальність за доручену справу, оскільки за результати в цілому відповідає той, хто делегує підлеглому свої повноваження.

Таким чином можна визначити, що делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка приймає на себе відповідальність за їх виконання.

З іншого боку, делегування – це акт, який перетворює людину на керівника.

У свою чергу, **відповідальність** – це обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання.

Відповідальність не може делегуватися

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси підприємства і спрямовувати зусилля підлеглих співробітників на виконання певних завдань. Повноваження делегують посаді, а не особі. Про це необхідно пам'ятати при здійсненні набору на роботу.

Повноваження визначаються політикою, процедурами, правилами і мають властивості розширяться в напрямі вищих рівнів управління (рис. 5.1). У менеджменті розрізняються лінійні та функціональні повноваження.

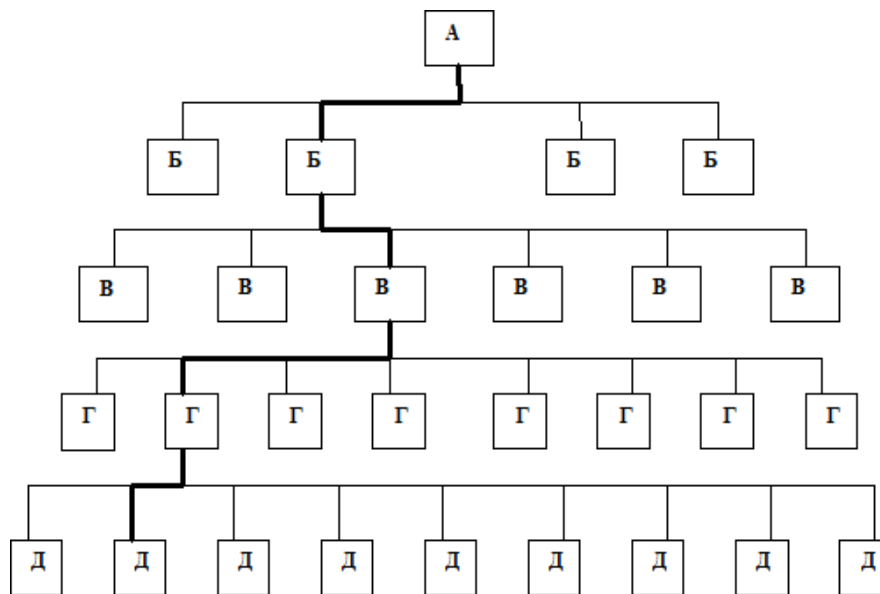


Рис. 5.1. Схема скалярного ланцюга (літерами позначені рівні управління)

Лінійні повноваження передаються безпосередньо до підлеглого і далі до інших підлеглих. Вони дають узаконену владу. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язувати проблеми без погодження з вищими керівниками, виходячи при цьому з настанов, законів, звичаїв.

Функціональні (штабні) повноваження делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижнього рівня управління, який керує аналогічною функцією, але знаходиться у підпорядкуванні іншого лінійного менеджера.

Такі види діяльності як: проектування, підбір персоналу, юридична, маркетингова, економічна, – характеризуються функціональними повноваженнями (рис 5.2).

В межах функціональних повноважень розрізняють консультативний, обслуговуючий та особистий апарат управління.

Можна виділити такі види функціональних повноважень на вироблення конкретних рекомендацій:

- рекомендаційні, тобто спрямовані на вироблення конкретних рекомендацій;
- обов'язкові погоджування, коли функціональний керівник погоджує свої рішення з лінійними керівниками різного рівня;
- паралельні, за яких рішення функціонального керівника діють незалежно і одночасно з рішеннями лінійних керівників.

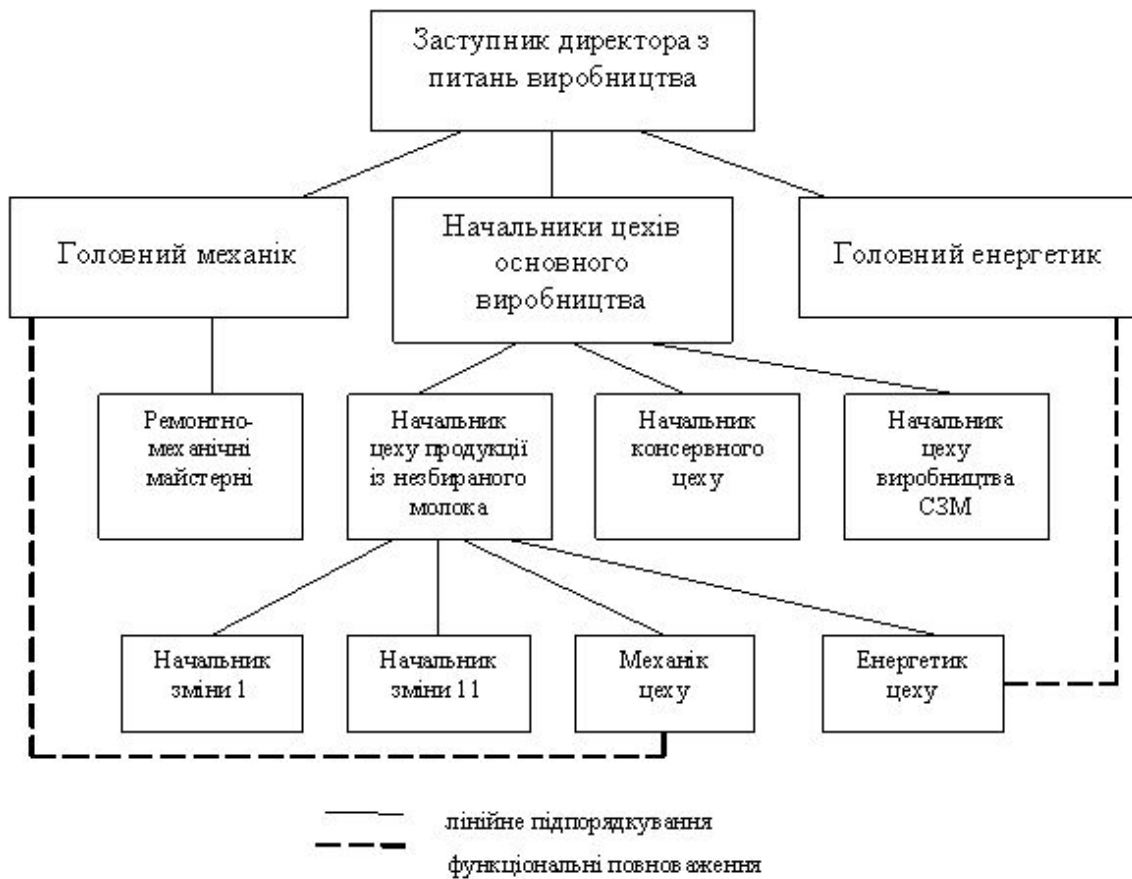


Рис. 5.2. Схема делегування функціональних повноважень

Ефективна організація розподілу повноважень досягається через:

- ефективну організацію взаємовідносин між лінійними та штабними повноваженнями;
- координацію лінійних повноважень;
- подолання перешкод для ефективного делегування.

5.2. Організаційні структури управління

Організація будь-яких людських прагнень – дуже складне завдання.

Побудова організацій здійснюється шляхом організаційного проектування. У свою чергу, останнє впливає із стратегічного плану і спрямоване на виконання місії та реалізацію цілей організації.

Організаційне проектування здійснюється зверху донизу і має такі етапи:

- горизонтальний поділ організації, наприклад, закріплення видів діяльності за лінійними та штабними(функціональними) підрозділами;
- налагодження зв'язків між різними підрозділами (вертикальний поділ організації);
- визначення співвідношень повноважень різних посад;
- визначення посадових обов'язків, закріплення їх за конкретними посадовими особами.

У результаті організаційного проектування формуються організаційні структури управління певних видів.

Структура – це логічний взаємозв'язок рівнів управління і функціональних областей, що побудовані в такій формі, яка дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації.

Під організаційною структурою управління розуміють – склад і підпорядкованість взаємопов'язаних управлінських ланок, що забезпечують здійснення функцій і задач управління.

Елементами організаційних структур управління є органи всіх систем управління, а також взаємозв'язки між ними.

Органом управління є ланка чи сукупність декількох ланок управляючої системи. Під **ланкою управління** розуміють структурні підрозділи, що виконують окрему функцію (частину П) або декілька функцій управління. Взаємозв'язок (підпорядкованість) ланок визначають рівень управління. Кожний рівень може включати в себе сукупність ланок управління.

Сукупність лінійних і функціональних служб (органів) утворює структуру управління. Організаційна структура управління включає в себе: кількість і види осередків (ланок) управління на кожному його рівні; взаємне розташування; зв'язки і підпорядкованість цих осередків; задачі; права і обов'язки кожної ланки; чисельність і професійно-кваліфікаційний склад співробітників.

Раціональна організаційна структура не повинна допускати дублювання виконання одних і тих же функцій на різних рівнях прийняття того чи іншого рішення. Кожному рівню і кожній ланці управління повинні бути надані права і обов'язки приймати відповідні рішення. Організаційна структура повинна швидко пристосовуватись до умов і завдань виробництва, що змінились, мати ефективні комунікації.

Структура управління закріплюється в організаційних схемах і в положеннях про структурні підрозділи.

Схема організаційної структури управління відображає стан підрозділів та посад і характер зв'язків між ними. Розрізняють наступні типи організаційних зв'язків:

- лінійні (адміністративне підпорядкування);
- функціональні (за сферою діяльності, без прямого адміністративного підпорядкування);
- міжфункціональні або коопераційні (між підрозділами одного управлінського рівня).

Класифікація організаційних структур, яка може бути зображена за допомогою схеми (рис. 5.3).

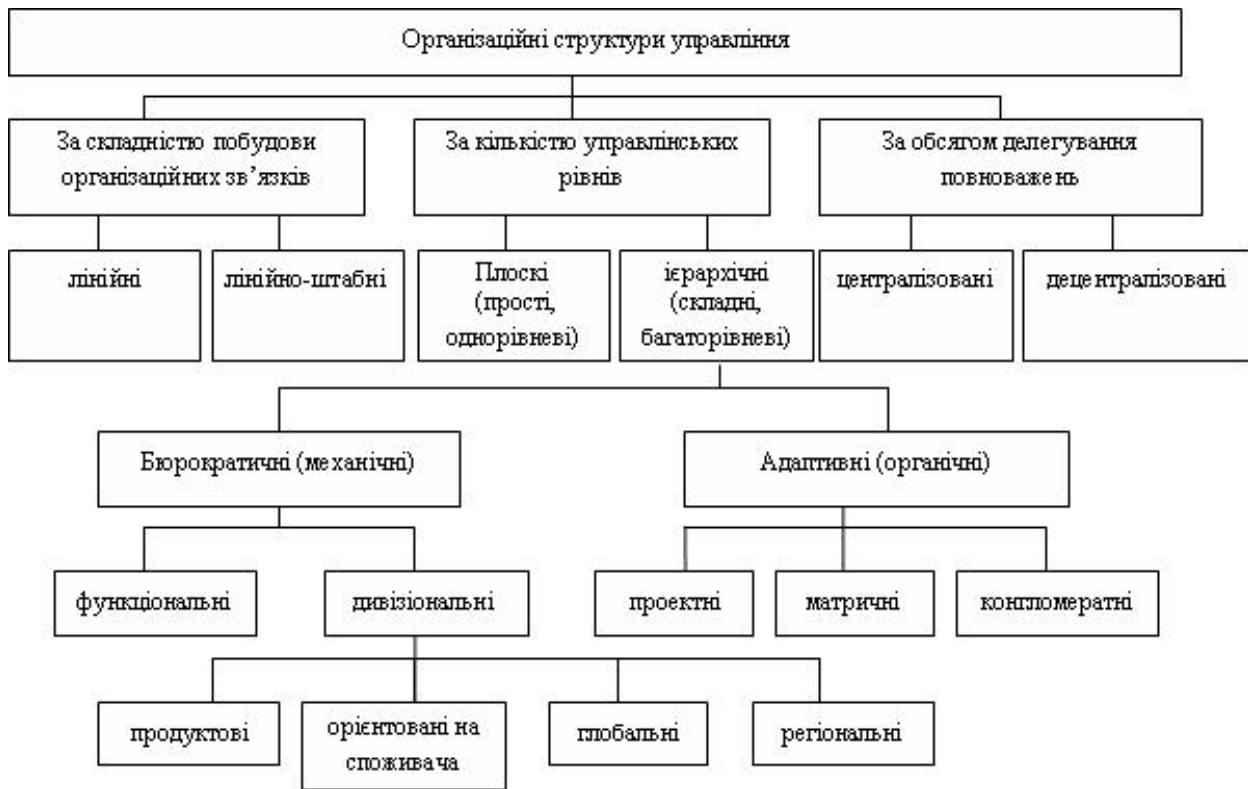


Рис. 5.3. Класифікація організаційних структур управління

Основними типами управлінських структур є лінійні і функціональні.

Лінійна структура управління будується на основі таких принципів: єдність підпорядкування; відповідальність лінійних керівників за кінцеві результати роботи підрозділу; ступеневість управління; забезпечення оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією; оптимізація кількості підлеглих у одного керівника; врахування громадських форм управління.

Лінійні організації характерні для малих підприємств, в той же час як середні та великі підприємства потребують постійні послуги фінансових експертів, юристів тощо.

Організаційна структура, у якій всі одиниці зв'язані із верхнім та підпорядкованим складом чіткою системою підпорядкованості – **лінійна структура**. Така структура передбачає, що кожний її член контролюється одним керівником, крім самого верхнього рівня, і в той же час контролює робітників на нижчій ієрархічній ступені.

Як показано на рис. 5.4 при лінійній структурі управління всі функції управління підпорядкованими підрозділами зосереджуються в одній ланці.

Кожний працівник підпорядкований і підзвітний тільки одному керівнику і зв'язаний із вищестоящою організацією тільки через нього. Цей тип структури характеризується: простотою, ясністю і чіткістю взаємозв'язків між ланками і працівниками, ефективністю взаємодій.

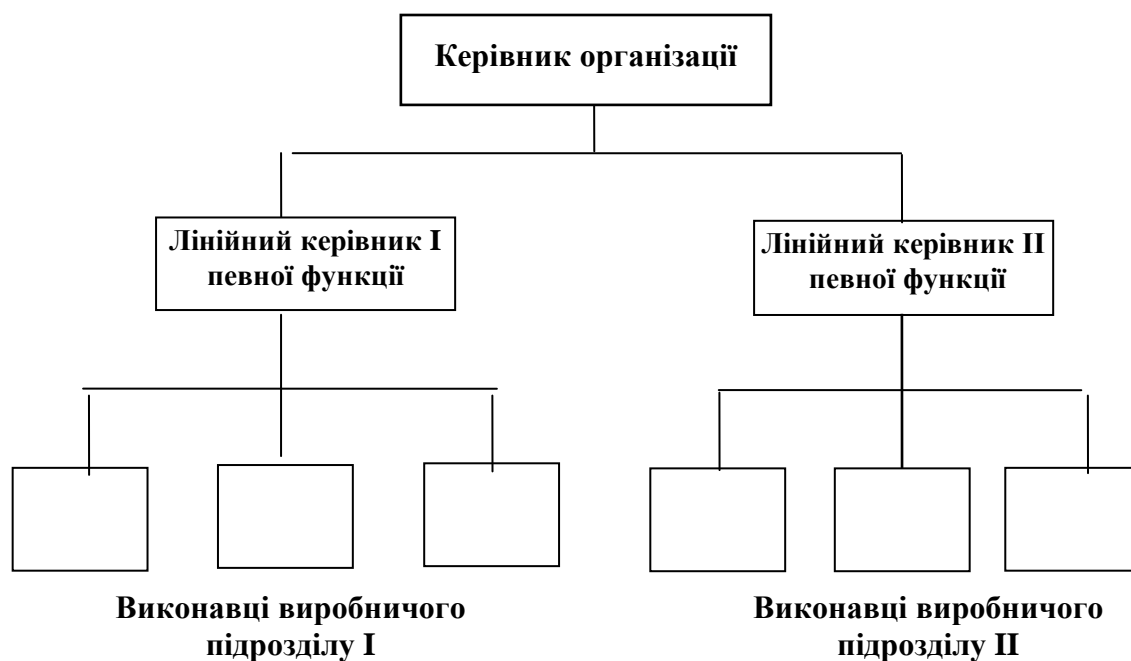


Рис. 5.4. Лінійна структура управління

Лінійно-штабна структура є різновидом лінійної (рис. 5.5). Суть її полягає в тому, що при лінійному керівництві є штаб спеціалістів з найважливіших проблем управління, їх задача – готувати пропозиції, за якими будуть прийняті остаточні рішення.

До недоліків такої організації слід віднести розпливчастість лінійної відповідальності та небезпека збільшення кількості підрозділів штату радників та помічників. В зв'язку із цим організації із якісним менеджментом мають, як правило, незначну чисельність таких підрозділів.

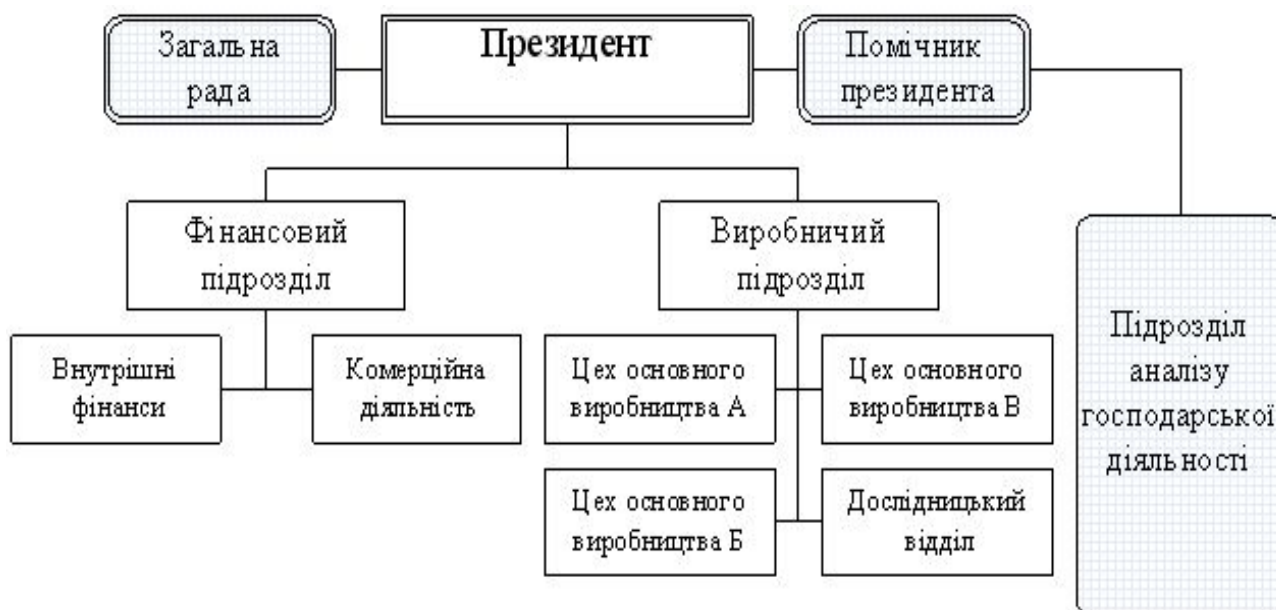


Рис. 5.5. Лінійно-штабна побудова організації

Функціональна структура передбачає, що кожний підпорядкований підрозділ одержує вказівки від декількох керівників ланок (рис. 5.6).



Рис. 5.6. Функціональна структура управління

Лінійно-функціональна структура об'єднує в собі переваги лінійної і функціональної і тепер набула широкого розповсюдження (рис. 5.7).

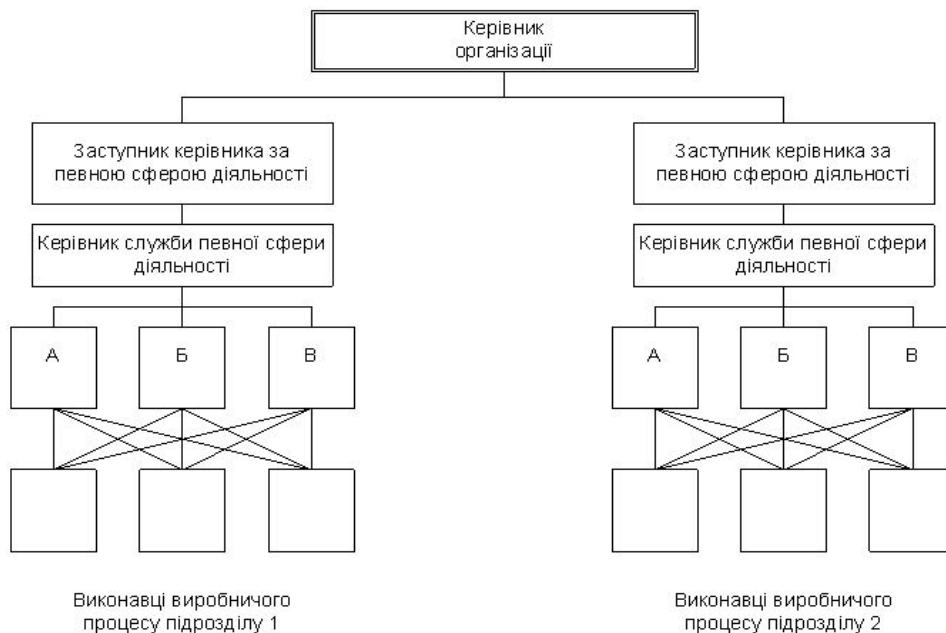


Рис. 5.7. Лінійно-функціональна структура управління

В цій структурі при лінійному керівництві на кожному рівні управління створюються спеціалізовані підрозділи, які, на відміну від штабів, мають певні права по відношенню до підпорядкованих ланок.

Отже, лінійно-функціональна структура має чітку ієрархічну будову, де різні ланки управління об'єднуються по горизонталі, а ступені – по вертикалі.

Задачі прискорення НТП та швидкого пристосування до ринку пред'являють особливі вимоги до гнучкості структур управління. Це породжує принципово нові організаційні структури, яким відповідають методи управління. Це структури з тимчасовими органами; структури з комітетами, сформованими на міжвідомчій основі з представників різних органів; управління по проекту; матричні структури; органи програмного управління і ін. Всі ці варіанти одержали назву програмно-цільових структур.

При наявності в організації обмеженої кількості складних, трудомістких і суттєво різних програм, високу ефективність показує матрична структура.

Матрична структура являє собою гібрид між функціональною організаційною структурою і структурою, орієнтованою на програми, проекти і т.п. (тобто, програмно-цільові) (рис. 5.8).

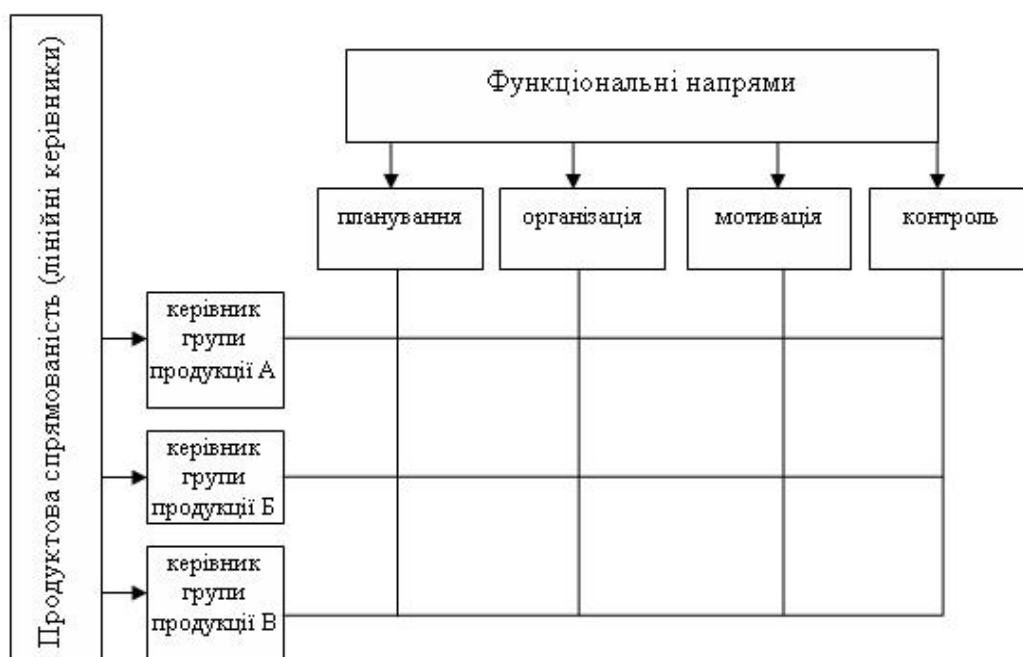


Рис. 5.8. Матрична організаційна структура

Ця структура відображає матричний характер взаємозв'язків і взаємовідносин між різними функціональними відділами в процесі їх участі у виконанні різних проектів, програм, завдань. В матричній організаційній структурі кожному керівнику проекту на весь час реалізації цього проекту підпорядковують конкретного співробітника або групу співробітників кожного із відділів, що приймають участь в роботі, в залежності від необхідних знань і досвіду. Цей персонал і складає основу колективу, що здійснює реалізацію проекту.

Для організацій з широкою номенклатурою продукції (послуг), в яких швидко змінюються споживачі, а також для міжнародних організацій слід використовувати дивізійні структури, серед яких можна виділити продуктові, споживчі та територіальні структури управління.

Згідно з **продуктовою структурою** конкретному керівнику делегують повноваження з управління певним типом продукції (рис. 5.9).

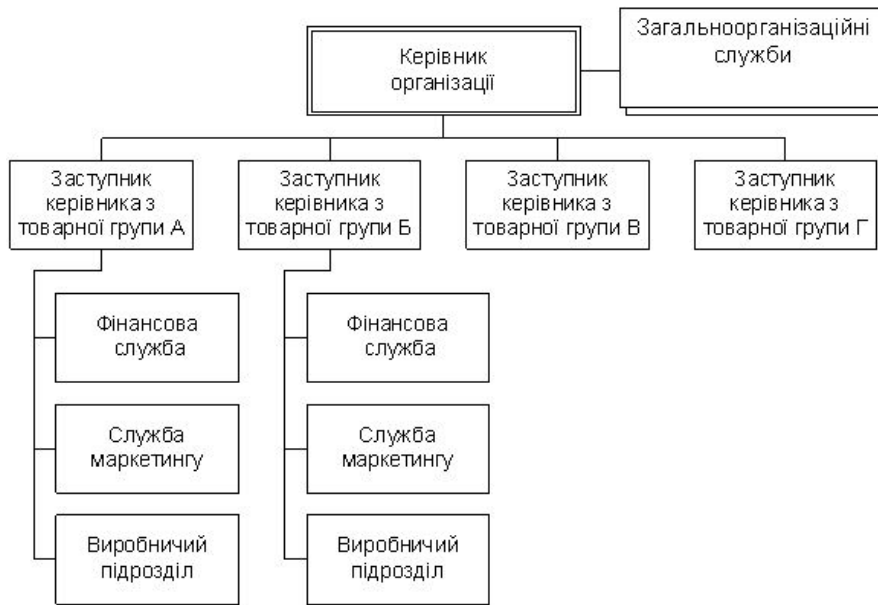


Рис. 5.9. Продуктова організаційна структура

В цьому випадку багато уваги приділяється конкретному продукту. Позитивні риси, притаманні цій структурі:

- можна ефективно здійснювати контроль видатків;
- гнучкість пристосування до ринку;
- легка координація дій.

Структура управління, що орієнтована на споживача, має підрозділи, виробничо-господарська діяльність яких спрямована на забезпечення потреб певних груп споживачів (покупців) (рис. 5.10).

При такій структурі управління всі підрозділи групуються навколо певних груп споживачів.

Територіальна структура управління формується за географічним розташуванням підприємства. Так, збутові підрозділи підприємства можуть розташовуватися в різних регіонах України і навіть світу. На рис. 5.11. зображена територіальна структура управління організацією, що діє на міжнародних ринках. За таким принципом побудовані організації, які, як правило, працюють з однорідною продукцією на значних за територією площах (Coca-Cola, Херох).

Координаційну структуру використовують тоді, коли одночасно виконується велика кількість програм. Функції керівника делегуються менеджерам – кураторам служб або функціональним блокам, які складаються з кількох служб.



Рис. 5.10. Організаційна структура, орієнтована на споживача

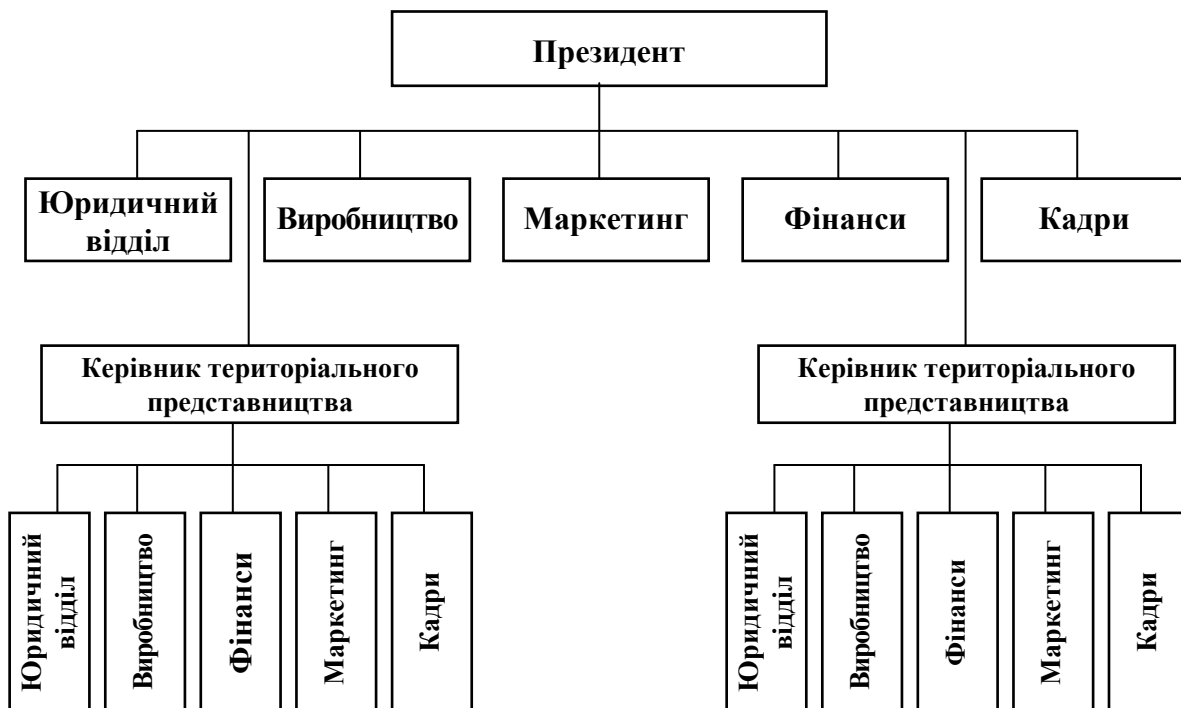


Рис. 5.11. Територіальна структура управління міжнародною організацією

Поєднання різноманітних видів структур отримало назву **конгломератної структури**. На підприємстві часто в одній службі застосовується продуктова структура, в іншій – лінійно-функціональна, ще в іншій – матрична. Це один із видів адаптаційних структур.

Обираючи структуру, організація повинна орієнтуватися на спеціальний розподіл праці, обсяг управління, необхідність координації дій підрозділів.

5.3. Проектування організаційних структур управління

При проектуванні організаційних структур необхідно дотримуватись наступних вимог:

- впорядкування задач у відповідності до найважливіших елементів процесу;
- приведення управлінських задач у відповідності із принципами компетентності та відповідальності;
- обов'язковий розподіл відповідальності;
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності та гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації та активності;
- стабільність циклічно повторюваних дій.

Забезпечують ефективне управління положення про структурні підрозділи та посадові інструкції.

Повноваження структурних підрозділів окреслюються положеннями про відділи (служби).

Положення – це документ, що визначає порядок утворення, права, обов'язки і організацію роботи апарату управління і структурних підрозділів.

Здійснює загальне управління організацією апарат управління.

Апарат управління – це організаційна сукупність управлінських працівників (керівників, спеціалістів, технічних виконавців), об'єднаних у відповідні структурні підрозділи (відділи, бюро, групи та ін.).

Структура апарату управління відображається в організаційно-структурних схемах.

При побудові організаційної структури апарату управління керуються такими вимогами:

- організаційні зв'язки підрозділів і окремих працівників повинні бути простими для здійснення ефективних комунікацій в організації;
- розподіл апарату управління на рівні управління, з точки зору технології трудових процесів та процесу прийняття рішень, має бути раціональним;
- на кожному рівні управління коло завдань і повноважень має бути чітко визначене персоналу;
- повинно здійснюватись розмежування повноважень керівників вищих і нижчих ступенів управління;
- структура апарату управління повинна відповідати вимогам технології виробництва, бути легко адаптованою до змін зовнішнього середовища.

В основі роботи апарату управління лежить технологія процесу управління, яка спрямована на забезпечення злагодженої роботи всіх членів організації, закріплених за структурними підрозділами.

Технологія управління включає:

- визначення елементів за кожною функцією управління;
- розподіл кожного елемента на складові;
- встановлення послідовності та раціональних методів виконання цих елементів за допомогою сучасних технічних засобів;
- розподіл робіт між виконавцями із урахуваннями необхідного рівня кваліфікації;
- визначення технічного обґрунтування витрат робочого часу на виконання цих робіт.

Основними критеріями ефективної роботи апарату управління повинні стати:

- оперативність вирішення завдань;
- надійність роботи;
- гнучкість роботи;
- функціональна замкненість органів апарату управління;
- єдиноначальність і колегіальність, персональна відповідальність, безперервне делегування повноважень на нижчі ступені управління.

Розподіл і кооперація праці при формуванні апарату управління відіграють надзвичайну роль.

Розподіл праці в сфері управління – розмежування процесу управління на окремі складові, виділення їх у самостійні види робіт (спеціалізація), утворення структурних підрозділів і розмежування посадових обов'язків персоналу.

Кооперація – спільна участь працівників у виконанні управлінської праці.

Побудова організаційної структури, визначення штатів та функцій апарату управління регламентуються такими організаційними документами:

- статутом організації;
- положенням про апарат управління організації;
- положенням про структурні підрозділи;
- штатним розписом;
- посадовими інструкціями персоналу (функціональними обов'язками).

5.4. Вибір організаційної структури. Удосконалення організаційних структур управління

Для того щоб визначити, які типи організаційних структур найбільше підходять для досягнення цілей, поставлених перед організацією, необхідно розуміти переваги та недоліки кожного типу організаційних структур.

На формування організаційної структури впливають розміри організації, технологія, що застосовується, оточуюче середовище, організаційно-правова форма.

Організаційна структура регулює:

- розподіл задач по структурних підрозділах;
- забезпечує необхідний рівень компетенції при вирішенні окремих проблем;
- формує взаємодію окремих елементів організації, не обмежуючи ініціативу її членів;
- відносини членів організації, визначаючи рівень відповідальності кожної посадової особи та обсяг її управлінських функцій;
- обсяг та якість інформаційних потоків.

Для забезпечення ефективної роботи організації необхідно, щоб структура організації була найбільш повно адаптована до зовнішнього середовища, забезпечувала самостійне існування та володіла здатністю до подальшого розвитку.

Організаційна структура має бути оптимальною. Існують критерії, які визначають її оптимальність, до них відносяться:

- найкоротший шлях від системи керування до керованої системи;
- оптимальна кількість рівнів та ланок управління;
- найменша кількість «входів» та «виходів» кожної ланки;
- чіткий склад видів робіт по управлінню кожної ланки;
- відсутність дублювання робіт.

Удосконалення організаційних структур проходить наступні етапи:

- з'ясування основних недоліків існуючої системи управління відносно поставлених цілей;
- систематизація проблем, які визначені;
- визначення основних напрямків подальшого детального аналізу систем управління;
- розроблення пропозицій щодо удосконалення існуючої організаційної структури.

Вибір організаційної структури забезпечує подальшу ефективність роботи організації в цілому та її окремих функціональних підрозділів, тому організаційна структура повинна бути раціональною, що передбачає:

- відсутність дублювання при виконанні функцій;
- надання певних прав та обов'язків під час прийняття управлінських рішень;
- чітко розмежовані повноваження і коло відповідальності структурних елементів;
- прийняття остаточного рішення на рівні, який володіє найбільшим обсягом інформації;
- збалансованість відповідальності з правами посадової особи;

– відповідність обсягу управлінських функцій чисельності штату, на який покладено їх виконання.

Сучасні організації більш складні за внутрішньою побудовою, а обмеження, які до них пред'являє оточуюче середовище, значно вимогливіші.

Основні джерела: [1; 11; 19; 21].

Додаткові джерела: [14; 18; 27, 31].

Запитання для самоперевірки:

1. Перерахуйте основні складові раціонального виконання організації. Дайте визначення організації як функції менеджменту.
2. Визначте основні завдання організації як функції управління.
3. Дайте визначення існуючих типів повноважень.
4. Охарактеризуйте відмінності між лінійними та функціональними повноваженнями в організаціях.
5. Визначте чинники здійснення ефективних лінійних повноважень.
6. Роль посадової інструкції в організації роботи персоналу.
7. Охарактеризуйте положення про структурний підрозділ як документ, що регламентує діяльність окремих підрозділів.
8. Визначте роль апарату управління в організації.
9. Окресліть вимоги, що висувуються при побудові апарату управління.
10. Дайте визначення технології процесу управління.
Дайте характеристику основним типам розподілу праці в сфері управління.

Тема 6. Мотивація як функція менеджменту

6.1. Визначення мотивації.

6.2. Теорії мотивації

6.3. Матеріальне стимулювання праці

6.1. Визначення мотивації

Мотивація – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонукування себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Мотивація базується на двох категоріях: **потребах** (відчутті фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь) і **винагородах** (це те, що людина вважає цінним для себе).

Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (задоволення від виконання безпосередньо роботи: зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (отримуються за допомогою організації: зарплата, кар'єра, кабінет, службове авто, додаткова відпустка тощо). Узагальнену модель мотивації через потреби можна зобразити на рис. 6.1.

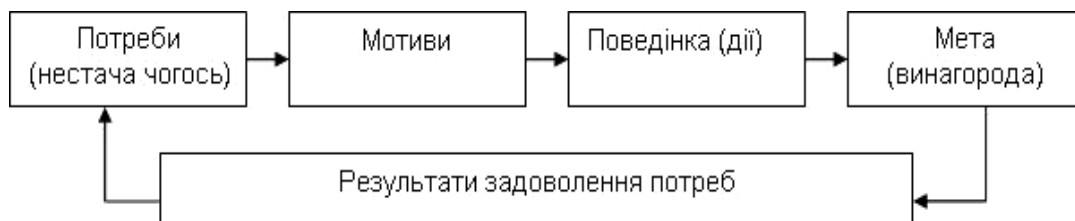


Рис. 6.1. Схема моделі мотивації через потреби

6.2. Теорії мотивації

На протязі розвитку менеджменту як науки склалась обґрунтована система теорій мотивації, яка є основою розробки прикладних механізмів мотивування працівників. Класифікація теорій мотивації з виділенням груп змістовних та професійних теорій подана на рис. 6.2.

Спочатку розглянемо змістовні теорії.

Видатний український вчений *Туган-Барановський* виділив п'ять груп потреб:

- 1) фізіологічні;
- 2) статеві;
- 3) симптоматичні інстинкти та потреби;
- 4) альтруїстичні;

5) потреби практичного характеру.
Ієрархію потреб за *Маслоу* характеризує рис. 6.3.

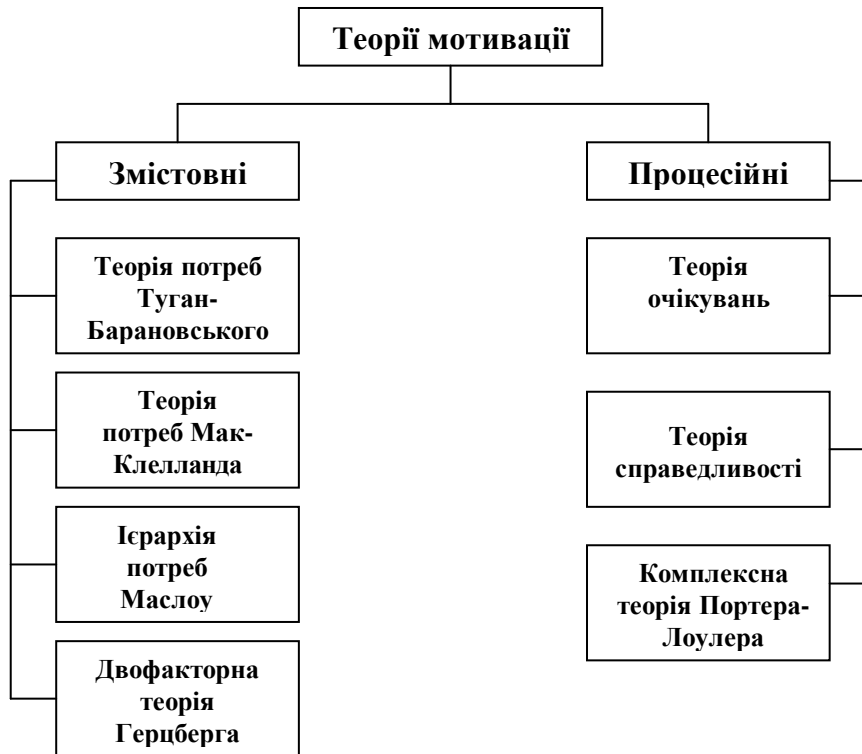


Рис. 6.2. Класифікація теорій мотивації

Виділені такі групи потреб:

1. Потреби в їжі, воді, одязі, помешканні, сексі тощо.
2. Потреби у захисті від фізичної та психологічної небезпеки.
3. Потреби відчувати причетність до подій.
4. Потреби поваги з боку оточення (начальників, підлеглих), признання, самоповаги.
5. Потреби в реалізації своїх можливостей.



Рис. 6.3. Класифікація потреб за теорією А.Маслоу

У теорії Мак-Клелланда йдеться про те, що треба враховувати три потреби: влади; успіху; причетності.

Згідно з двофакторною теорією Герцберга всі фактори поділяються на гігієнічні та мотиваційні (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Групи факторів за теорією Герцберга

Фактори	
гігієнічні	мотиваційні
Політика фірми і адміністрації Умови роботи Заробіток Міжособисті відносини з начальником, колегами, підлеглими Рівень безпосереднього контролю за роботою	Успіх Просування по службі Визнання та схвалення результатів роботи Висока міра відповідальності Можливості творчого та ділового зростання.

Гігієнічні фактори пов'язані із середовищем, яке оточує працівника, а мотивації – зі змістом самої роботи. Між теоріями Маслоу і Герцберга є певний зв'язок, який характеризується табл. 6.2.

Таблиця 6.2

Зв'язок між факторами теорії Маслоу і Герцберга

Фактори	Потреби
Мотиваційні	Самовираження Поваги Соціальні
Гігієнічні	Безпеки і захищеності Фізіологічні

Основні характеристики змістовних теорій подані на рис 6.4.

Наведемо коротку характеристику процесійних теорій.

Теорія очікувань базується на очікуванні появи якоїсь події (рис. 6.5).

Наприклад, після закінчення інституту випускник очікує направлення на роботу. Виділяють такі очікування:

- щодо «затрат-результатів»(робітник економить матеріал і очікує підвищення розряду);
- щодо «результатів-винагород»(працівник чекає винагороду);
- щодо цінності заохочення або винагороди (залежить від особистих характеристик людини).

Згідно з **теорією справедливості** працівники суб'єктивно порівнюють свої винагороди із затраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, які виконують аналогічну роботу. Доки працівники не будуть вважати винагороди справедливими, їхня віддача в роботі буде низькою.

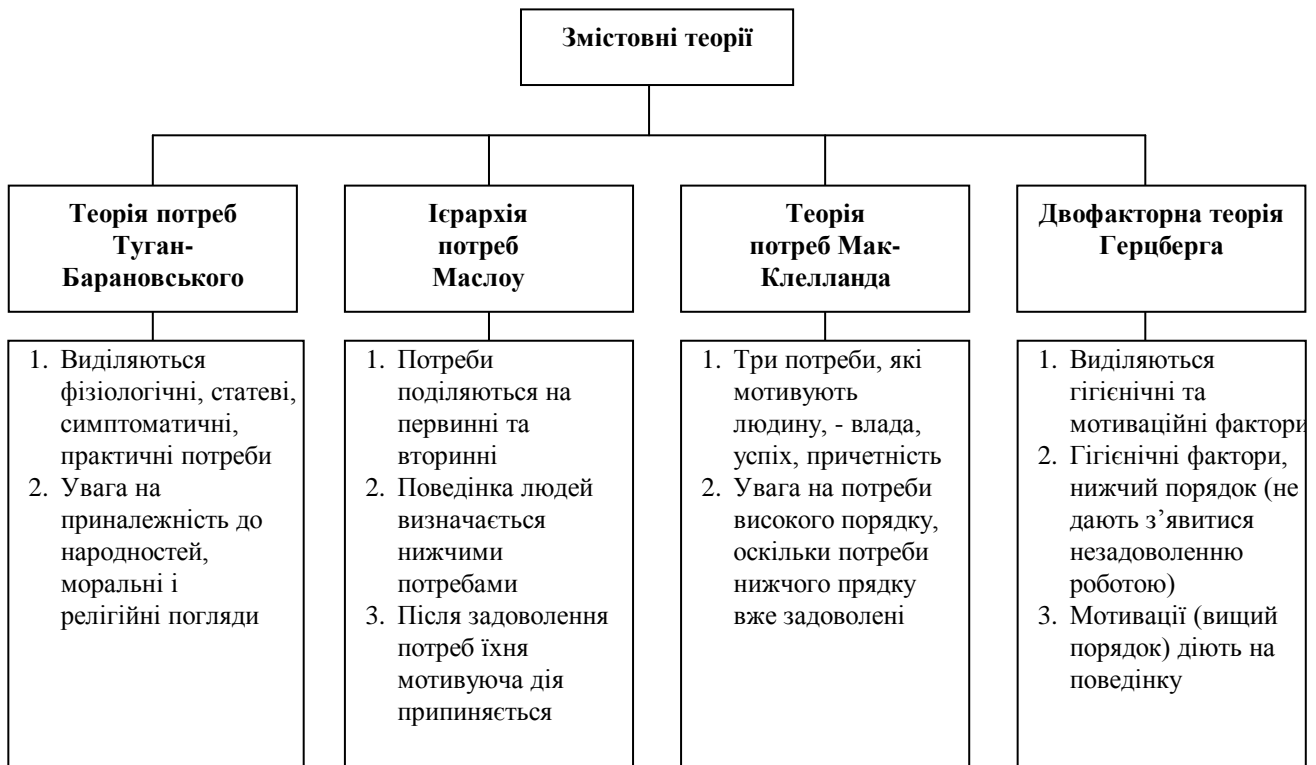


Рис. 6.4. Основні характеристики змістовних теорій

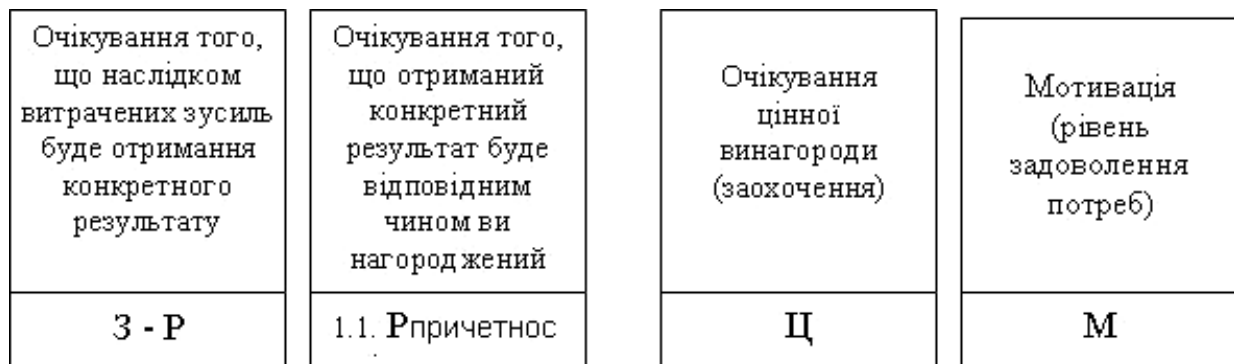


Рис. 6.5. Модель мотивації за теорією очікування

Комплексна теорія Портера-Лоулера базується на моделі, яка показана на рис. 6.6. Модель враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника.

6.3. Матеріальне стимулювання праці

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці (рис. 6.7).

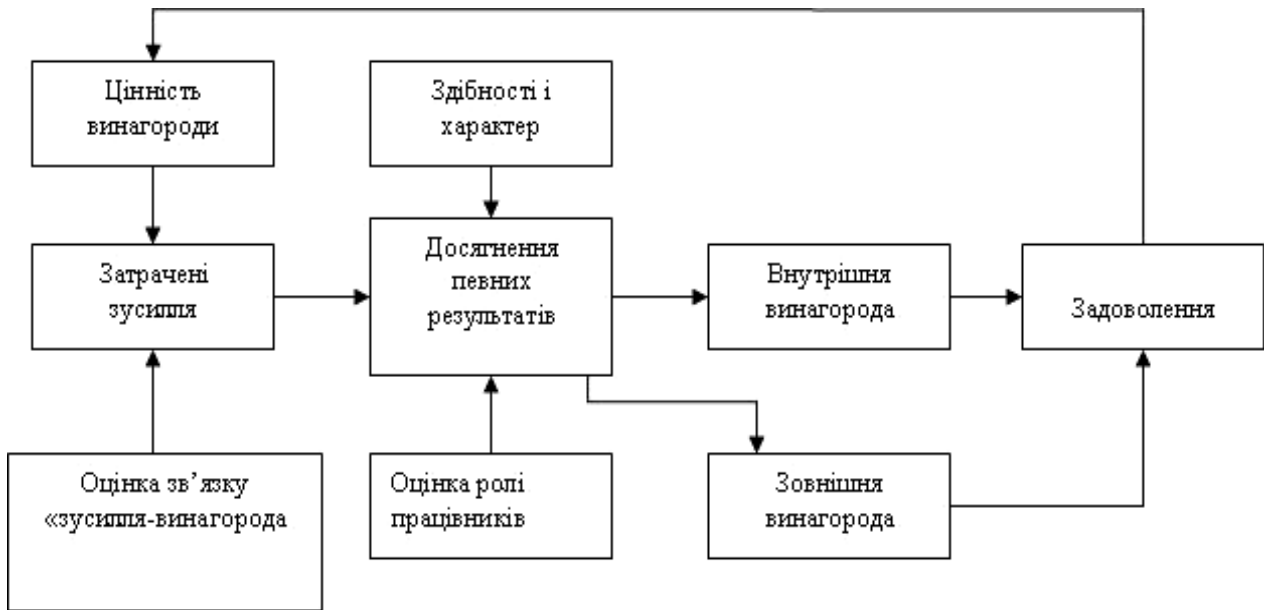


Рис. 6.6. Схематична модель комплексної теорії Портера-Лоулера



Рис. 6.7. Зміст матеріального стимулювання праці

Система матеріальних стимулів праці складається з різноманітних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

Формування систем матеріальних стимулів праці передбачає здійснення трьох етапів встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудови системи матеріальних стимулів праці. Використання цих систем полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Вивчення й аналіз розвитку матеріального стимулювання праці свідчать, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців можна виділити три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (рис. 6.8).

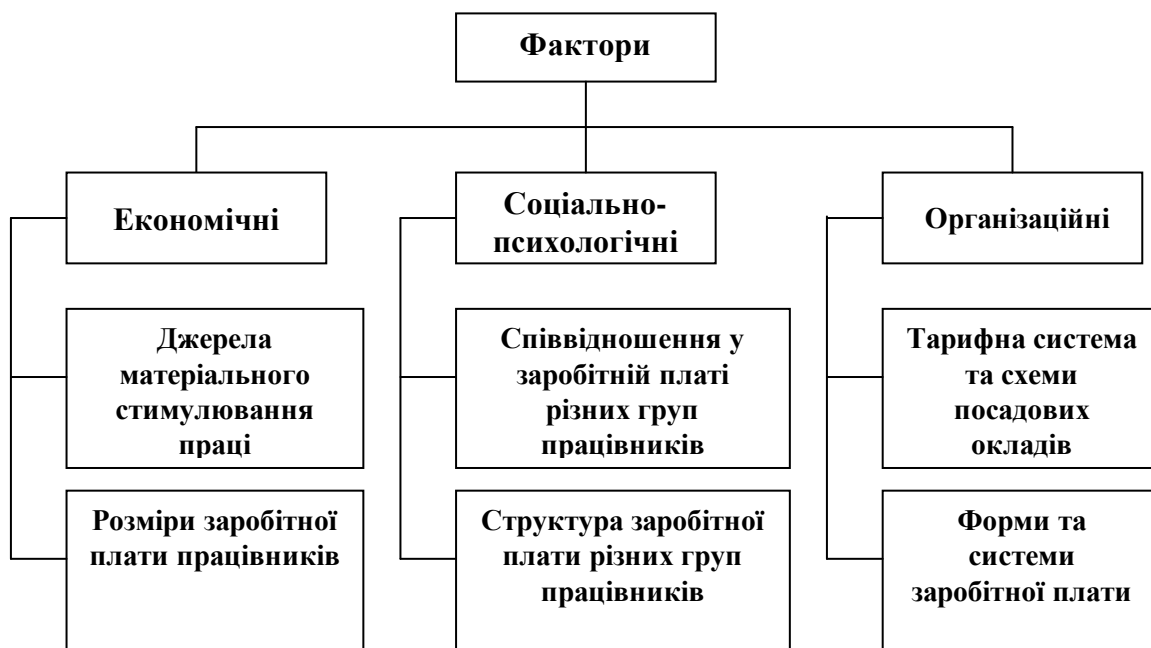


Рис. 6.8. Класифікація факторів

Формування систем матеріальних стимулів праці здійснюється за допомогою структурно-функціональної моделі, відповідно до якої кожен етап реалізується за допомогою конкретної групи факторів (рис. 6.9).

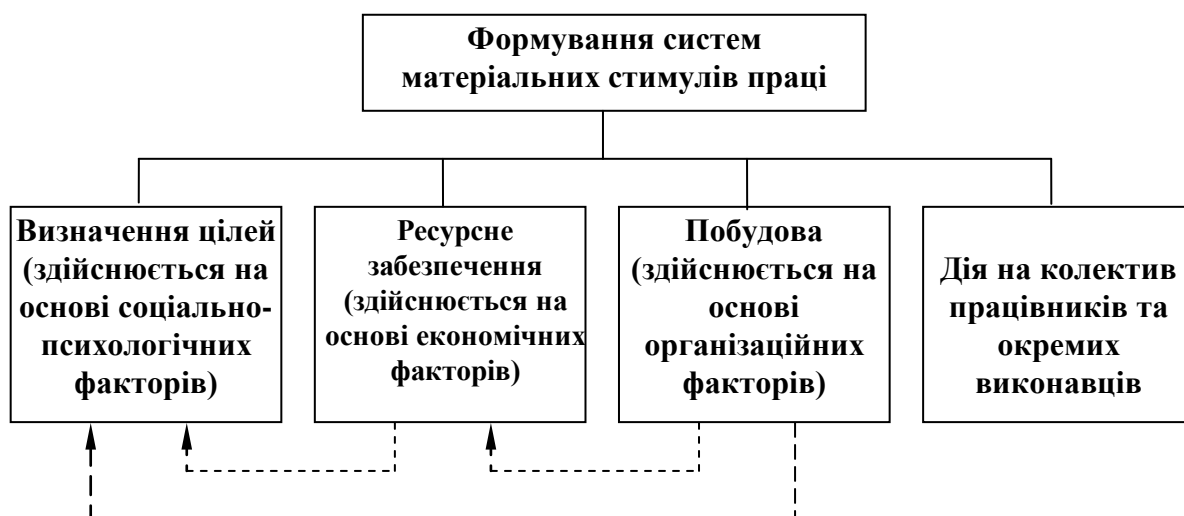


Рис. 6.9. Структурно-функціональна модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці

Основні джерела: [1-3; 8; 11; 19; 20].

Додаткові джерела: [6; 15; 18].

Запитання для самоперевірки:

1. Що являє собою мотивація через потреби?
2. Визначте різницю мотиваційних теорій змістовних та процесійних.
3. Визначте основні положення теорії ієрархії потреб Маслоу.
4. Дайте визначення самоактуалізації та наведіть чинники, які обмежують процес самоактуалізації.
5. Охарактеризуйте основні групи потреб, виділені Туган-Барановським.
6. Визначте основні положення теорії мотивації Мак Клеllandа.
7. Охарактеризуйте двохфакторну модель мотивації Герцберга.
8. Наведіть основні принципи побудови процесійних теорій мотивації.
9. Охарактеризуйте теорію очікувань Врума.
10. Визначте основні напрями мотивації людини через теорію справедливості Адамса.
11. Розкрийте особливості теорії Портера-Лоулера.
12. Що собою являє матеріальне стимулювання праці?
13. Наведіть основні принципи формування системи матеріального стимулювання.
14. Охарактеризуйте структурно-функціональну модель процесу формування систем матеріальних стимулів праці
15. Наведіть основні ознаки неефективної системи матеріальної мотивації.
16. Назвіть основні бар'єри, які можуть виникнути при впровадженні в організації систем мотивації.
17. Наведіть особливості матеріального стимулювання керівників в організаціях.

Тема 7. Контроль як функція менеджменту

7.1. *Поняття, зміст і види контролю.*

7.2. *Процес контролю*

7.3. *Система контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності*

7.1. *Поняття, зміст і види контролю*

Контроль – вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу, за допомогою якого керівництво організації (підприємства) визначає, наскільки правильні його управлінські рішення, а також напрями здійснення необхідних коригувань.

Завдання контролю полягає в тому, щоб з'ясувати фактичний стан справ, співставити з тими, що вимагаються, виробити необхідні коригуючі заходи.

Основним завданням контролю є процес забезпечення досягнення цілей і місії організації.

Метою контролю згідно позиції Мескона, Альберта та Хедоурі є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним, а тому види контролю відрізняються за часом його здійснення в процесі управління організацією (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Види контролю в організації

Попередній контроль реалізується через правила, процедури, поведінку тощо. Його основні важелі закладені в процесі реалізації таких функцій менеджменту, як планування і організація взаємодії. Цей вид контролю використовують стосовно ресурсів:

- людських;
- матеріальних;
- фінансових.

Поточний контроль здійснюють через систему зворотного зв'язку. Цей вид контролю характеризується такими ознаками:

- має характер управлінської необхідності;
- має мету;

– використовує зовнішні ресурси, які перетворює в ресурси для внутрішнього споживання організації;

– коригує відхилення, які виникають у процесі управління з метою забезпечення досягнення цілей організації.

При остаточному контролі зворотній зв'язок використовують після виконання роботи. Він необхідний для врахування організацією можливих майбутніх ситуацій, з якими вона буде мати справу, а також для забезпечення мотивації (наприклад, при визначенні видів оплати праці).

Класифікацію контролю за визначеними ознаками зображено на рис. 7.2.

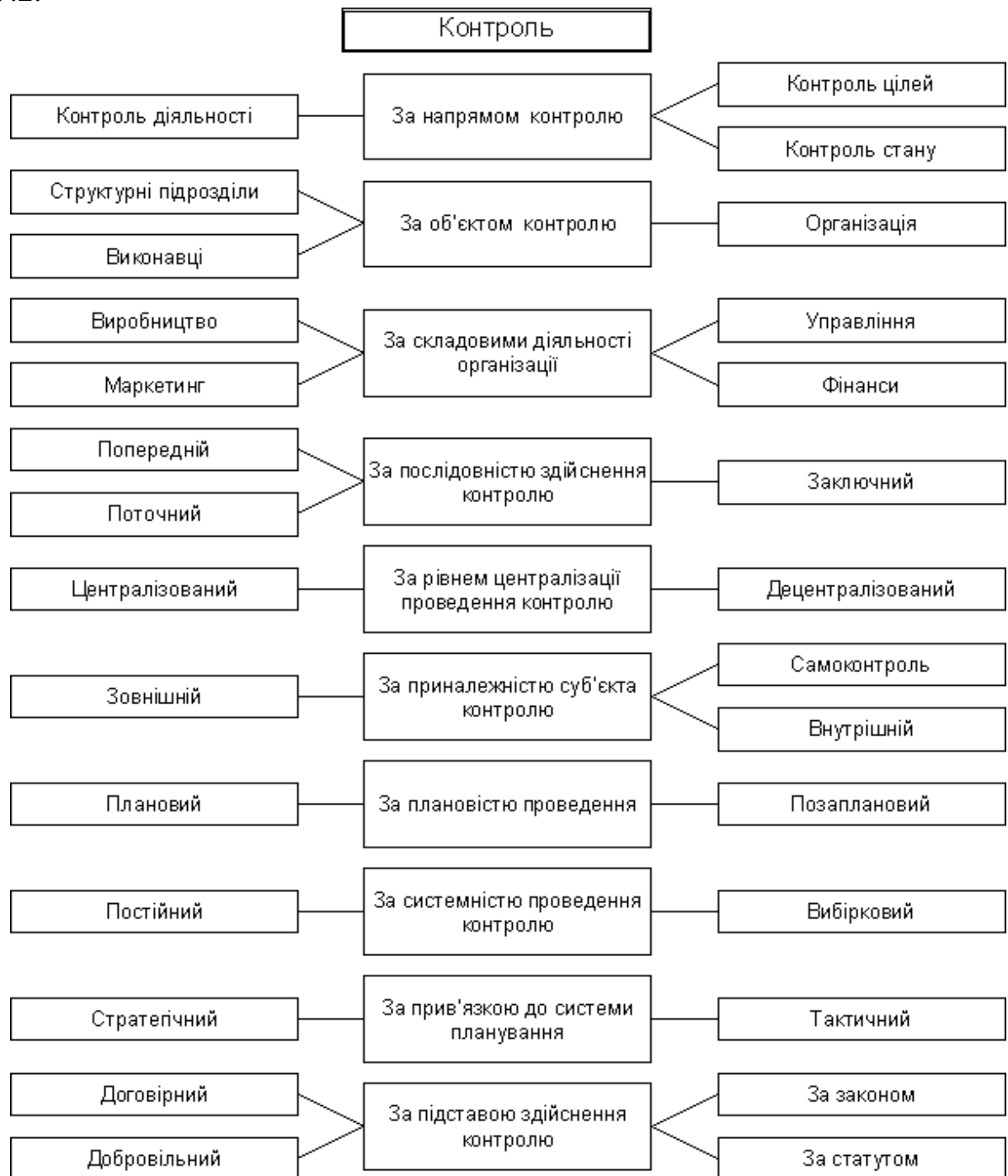


Рис. 7.2. Види контролю за класифікаційними ознаками

7.2. Процес контролю

Американські спеціалісти дійшли висновку, що процес контролю реалізується через такі етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- порівняння реальних результатів з прийнятими стандартами та критеріями;
- здійснення необхідних коригуючих дій.

Для підвищення ефективності контролю потрібно:

- розробляти стандарти, які об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- забезпечувати двобічне спілкування між працівниками органів контролю та людьми, діяльність яких контролюється;
- уникати надто пильного (прискіпливого) контролю;
- застосовувати методи розробки стандартів, які забезпечують жорсткий, але справедливий контроль;
- використовувати методи матеріального стимулювання за досягнення у стандартизації тощо;
- впроваджувати інформаційно-управлінську систему контролю;
- приділяти особливу увагу контролю виробничих процесів, тобто процесів здійснення основних видів діяльності організації;
- враховувати тип психологічної залежності підлеглих.

Значну роль при здійсненні контролю відіграють інформаційні потоки, які при цьому формуються (рис. 7.3).

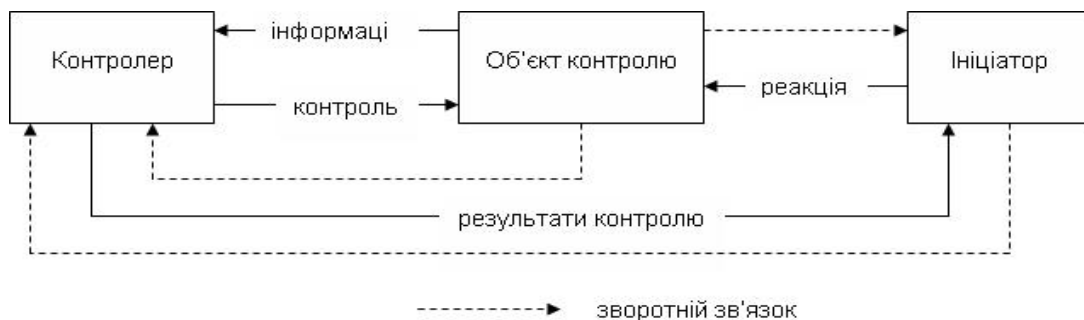


Рис. 7.3. Інформаційні потоки в процесі контролю

Зворотний зв'язок дозволяє з'ясувати причини відхилень від визначених стандартів та розробити заходи, які дозволять покращити ситуацію.

7.3. Система контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності

Під системою контролю виробничих процесів в умовах розвитку ринкових відносин слід розуміти механізм контролю за такими елементами виробничо-господарської діяльності, як науковий пошук, проектування, розробка технологій, підготовка виробництва, основне виробництво,

реалізація продукції та маркетинговий пошук. Система контролю виробничих процесів призначена для оцінки ефективності виконання всіх етапів циклу створення та реалізації продукції з метою забезпечення її конкурентоспроможності на внутрішньому та світовому ринку. Основним завданням системи в умовах розвитку ринкових відносин є забезпечення такого рівня якості продукції, який задовольнятиме споживача, вимагатиме мінімальних витрат і даватиме змогу виконувати замовлення у встановлені терміни. Незважаючи на відмінності, якими характеризуються різні системи контролю виробничих процесів, усі вони мають спільні риси.

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

- встановлення заданого рівня якості, який відповідає вимогам споживача;
- створення умов для досягнення відповідного рівня якості (розробка технології, підготовка обладнання, придбання матеріалів, добір і навчання працівників, організація технічного контролю);
- налагодження виробничого процесу з метою якісного виготовлення виробів;
- ліквідація виявлених недоліків у якості продукції і виробничого процесу;
- забезпечення стабілізації досягнутого рівня якості продукції.

Система контролю виробничих процесів суттєво впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, за її допомогою організують забезпечення виготовлення якісної, конкурентоспроможної продукції.

Ефективність діяльності системи контролю виробничих процесів залежить від того, наскільки якісно виконуються всі її функції та завдання.

Основні джерела: [1-3; 11; 12; 14; 18; 20].

Додаткові джерела: [12; 14; 31].

Запитання для самоперевірки:

1. Дайте визначення контролю та процесу контролю.
2. Наведіть класифікаційні ознаки, які визначають види контролю.
3. Запропонуйте напрями проведення контролю за можливими видами для кожного із об'єктів контролю.
4. Визначте роль інформаційних потоків при здійсненні контролю.
5. Дайте визначення системи контролю виробничих процесів.
6. Проаналізуйте етапи системи контролю виробничих процесів.

Тема 8. Прийняття рішень у менеджменті

8.1. Рішення як основа управління

8.2. Процес прийняття управлінських рішень.

8.3. Прийняття раціональних рішень у менеджменті

8.4. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень

8.1. Рішення як основа управління

Управлінське рішення – заключний етап процесу управління.

Управлінське рішення розглядається як процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт.

Рішення – це вибір альтернативи, певною мірою підсумок управління (менеджменту). Воно є результатом обмірковувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Рішення можна класифікувати за певними ознаками (рис 8.1).

Це вибір зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але прийняття таких рішень може призводити до несприйняття нової альтернативи в наслідок орієнтації на вже апробований варіант, який раніше дав позитивне вирішення проблеми.

Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний – відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, тощо).

2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність, тощо).

3. Середовище прийняття рішення:

– визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);

– ризик (менеджеру відома міра ймовірності ризику кожної альтернативи);

– невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.

4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.

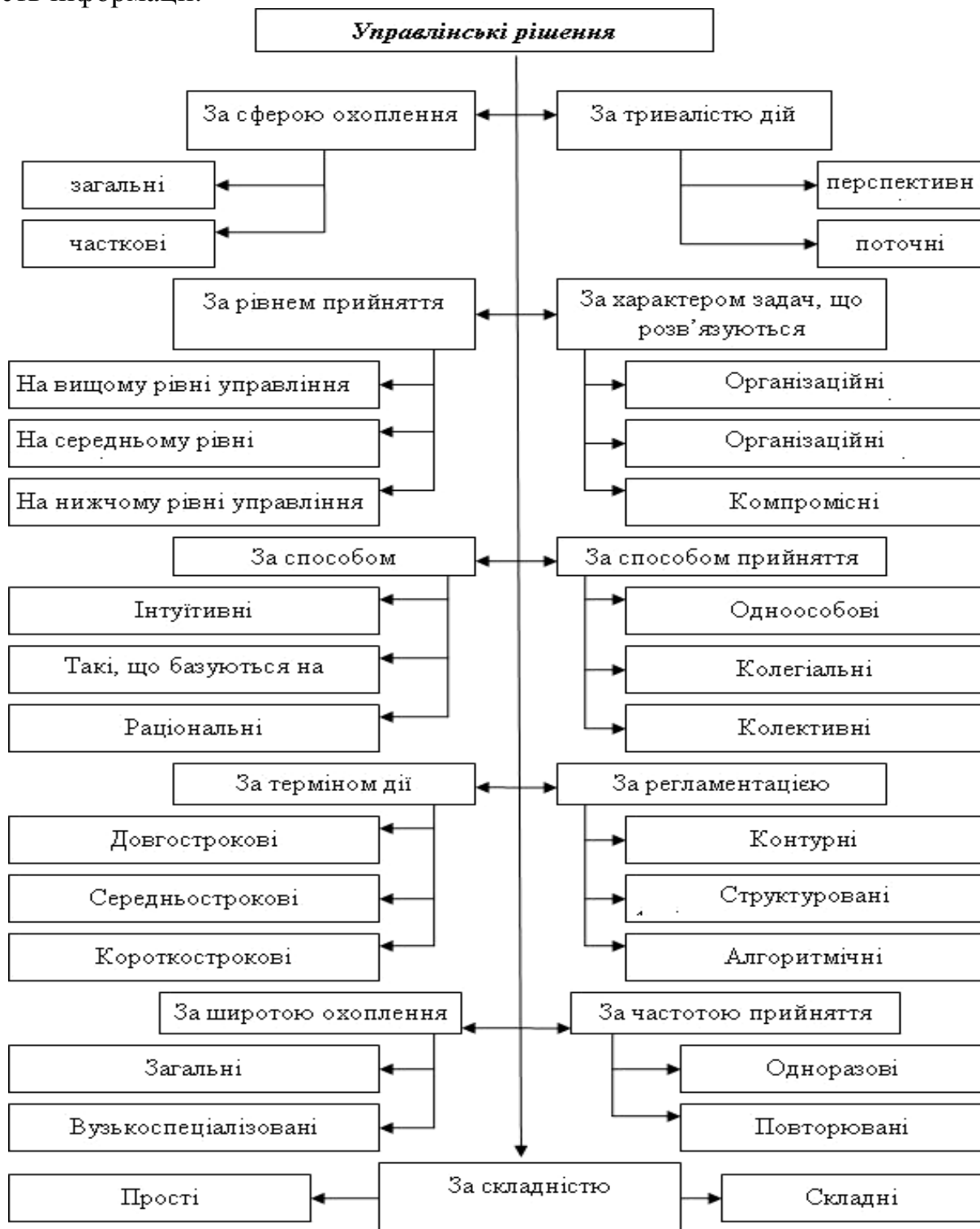


Рис. 8.1. Класифікація управлінських рішень

Менеджером можна назвати людину лише тоді, коли вона приймає управлінські рішення.

8.2. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінського рішення являє собою багатоетапну дію менеджера. Загальна схема прийняття управлінських рішень може бути надана таким чином (рис. 8.2).

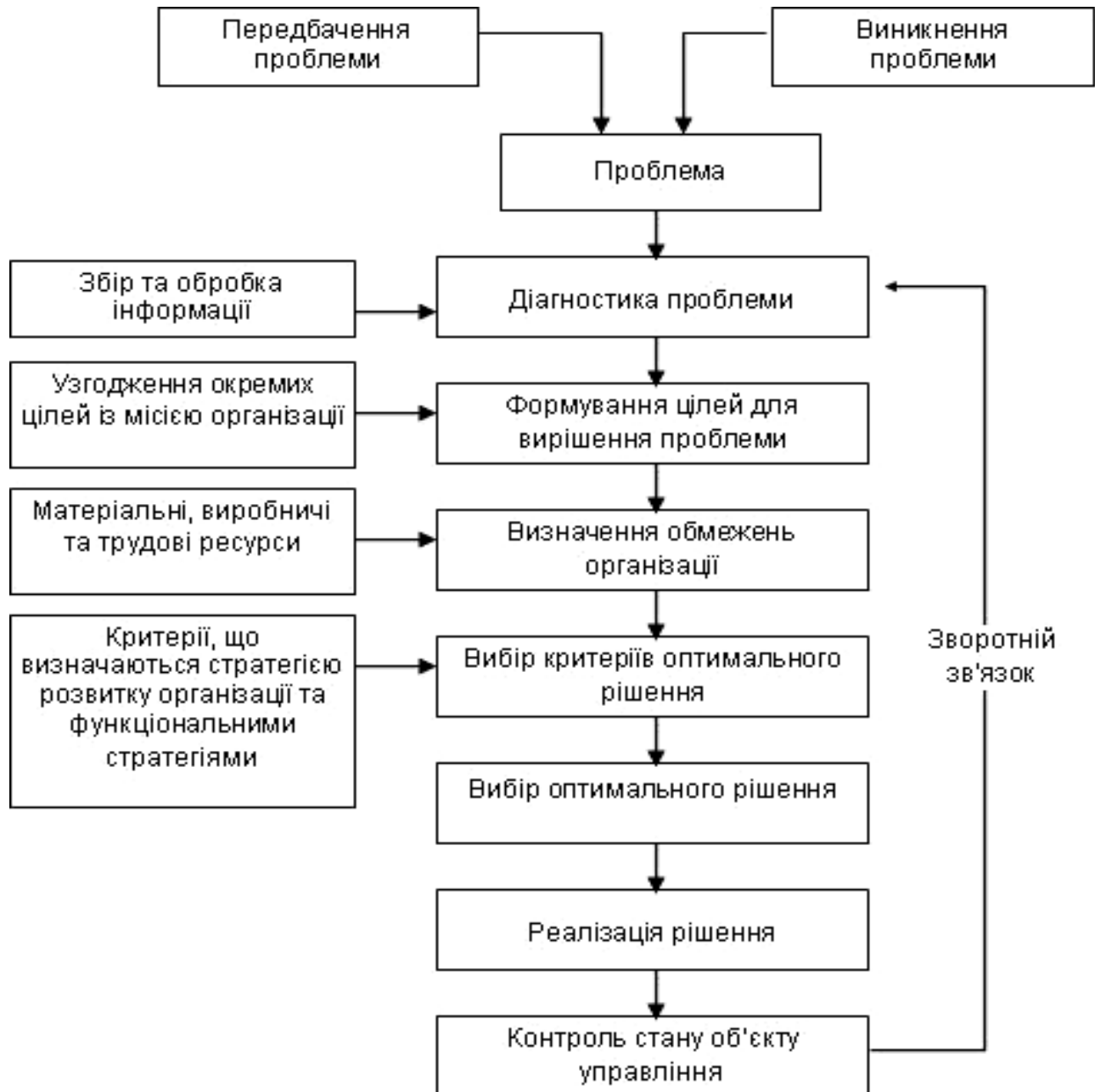


Рис. 8.2. Схема прийняття управлінського рішення

Наступні етапи в процесі прийняття раціональних управлінських рішень будуть аналогічні для обох стилів управління. Але, як правило, для виводу організації із проблеми, що вже виникла, завжди обмаль часу.

Процес розробки рішення може бути представлений у вигляді блок-схеми (рис. 8.3).



Рис. 8.3. Процес розробки і реалізації управлінського рішення

В кожному реальному випадку запропонована схема повинна наповнюватись конкретним змістом. Знання схеми допоможе керівнику скоротити час на підготовку рішення. Процес розробки управлінського рішення умовно можна поділити на такі етапи: підготовка, прийняття і реалізація рішення.

8.3. Прийняття раціональних рішень у менеджменті

Американський професор Стенлі Янг пропонує такий перелік етапів вироблення раціональних рішень:

- 1-й етап. Визначення цілей організації.
- 2-й етап. Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- 3-й етап. Дослідження проблем та постановка діагнозу.
- 4-й етап. Пошук розв'язання проблеми.
- 5-й етап. Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшого з них.
- 6-й етап. Узгодження рішень в організації.
- 7-й етап. Затвердження рішення.
- 8-й етап. Підготовка до задіяння рішення.
- 9-й етап. Управління застосуванням рішення.
- 10-й етап. Перевірка ефективності рішення.

Зазначимо, що підхід Янга найліпше використовувати стосовно загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень, тощо.

Слід пам'ятати, що приймаючи будь-яке управлінське рішення, менеджер знаходиться під впливом багатьох обмежуючих факторів, серед яких можна виділити: соціальні; психологічні; інформаційні; економічні.

Але всі вони можуть бути викликані як станом зовнішнього середовища організації, так і особою менеджера. Прийняття рішення – це психологічний процес, і його результативність багато в чому залежить від того, які фактори для кожного менеджера будуть домінуючими.



Рис. 8.4. Процес вироблення раціональних рішень

8.4. Досягнення американського та японського менеджменту в галузі прийняття та забезпечення виконання управлінських рішень

Одним з найважливіших факторів успішного функціонування економіки України є застосування сучасних досягнень менеджменту. Досвід показує, що найбільші здобутки в галузі управління належать США та Японії, тому системи менеджменту саме в цих країнах повинні в першу чергу привертати увагу українських фахівців, що дасть можливість досягти впровадження системи ефективного управління на підприємствах.

Найбільш характерні риси сучасного японського та американського менеджменту наведені в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

Характеристика окремих аспектів японського та американського менеджменту в сучасних умовах

Японія	США
Ротація кадрів	Добір кадрів
Довічний найм	Короткотермінова робота за наймом
Принцип старшинства при оплаті й призначеннях	Оплата за індивідуальні результати роботи
Неформальний контроль	Формальний контроль
Нечіткий опис робочого завдання	Чіткий опис робочого завдання
Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
Відсутність посад і завдань	Завдання визначається посадою
Акцент на координацію і співпрацю	Акцент на ефективність і результативність
Узгоджене рішення	Індивідуальне рішення
Контроль «знизу вгору»	Контроль «зверху вниз»
Навчання без відриву від виробництва	Спеціальна програма підвищення кваліфікації
Вербування випускників вищих навчальних закладів	Вербування випускників вищих навчальних закладів і досвідчених спеціалістів
Довгострокова орієнтація	Підвищена увага до поточних результатів
Підвищена увага до підлеглих	Застосування орієнтації і на людину, і на роботу
Колективне прийняття рішень	Індивідуальне прийняття рішень
Залучення працівників у «гуртки» контролю якості	Застосування індивідуальних засобів контролю якості
Орієнтація на обмежену кількість стилів керівництва	Застосування широкого кола стилів керівництва
Переважає застосування традиційної форми влади	Застосування різноманітних форм влади

Розглянемо деякі характерні спільні й відмінні риси в системі управління на основі японського і сучасного американського менеджменту.

Основні відмінності спостерігаються в таких сферах:

- 1) в процесі планування і прийняття рішень;
- 2) в організації процесу управління;
- 3) у контролі й оцінці результату діяльності працівників.

Процес прийняття рішень в американських компаніях здійснюється окремими індивідами. Вони ж і несуть персональну відповідальність за їх реалізацію. Важливою є швидкість прийняття рішень. Інакше вважається, що компанія управляє недостатньо ефективно. Тип управління в японських організаціях орієнтований передусім на групову діяльність і колективну відповідальність, управлінські рішення приймаються шляхом включення кожного члена, в тому числі керівника, в діяльність групи.

Колективне прийняття рішень потребує тривалого часу. Японський менеджер тільки регулює роботу в потрібному напрямі за допомогою непрямих методів впливу. Система управління в Україні поєднує риси як японського, так і американського менеджменту. Так, в одних випадках рішення приймається індивідуально. А в інших для цього задіюються цілі колективи, хоча відповідальність усе ж таки несе керівник підприємства.

Погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США (табл.8.2).

Таблиця 8.2

Погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США

Функції	США	Японія
Планування	1) короткотермінове планування; 2) швидке прийняття рішень та повільне впровадження їх в життя; 3) індивідуальне прийняття рішень	1) довготермінові плани 2) повільне прийняття рішень та швидке їх впровадження в життя; 3) колективне прийняття рішень
Організація	1) формування культури організацій; 2) структура фірми пов'язана із ринком 3) переважаюча роль формальних структур	1) формування культури професійної належності; 2) структура фірми прив'язана до персоналу і більш стабільна; 3) надання переваги неформальним організаціям
Комплектування штатів	1) поповнення переважно за рахунок інших фірм (перекупування персоналу); 2) навчання за межами організації 3) робітник відповідає за результати своєї праці	1) джерело поновлення персоналу – випускники системи освіти; 2) навчання персоналу в середині організації; 3) відповідальність працівників за процес в цілому
Керівництво	1) керівник очолює організацію; 2) директивний або партнерський стиль керівництва; 3) ясність відносин керівник-підлеглий	1) патерналістський менеджмент; 2) дорадчий стиль керівництва; 3) ухилення від конфліктів;
Контроль	1) контроль по вертикалі; 2) комунікації зверху вниз; 3) при здійсненні контролю – знайти винуватця.	1) контроль по горизонталі; 2) комунікації знизу вгору 3) при здійсненні контролю – зберегти почуття гідності підконтрольних.

Основні джерела: [1-3; 11; 19; 20].

Додаткові джерела: [10; 12; 14].

Запитання для самоперевірки:

1. Дайте визначення управлінського рішення
2. Назвіть ознаки, за якими класифікуються управлінські рішення
3. Назвіть ознаки управлінських рішень щодо їх суб'єктно-об'єктної спрямованості
4. Дайте загальну характеристику методів обґрунтування управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте процес розробки і реалізації управлінського рішення
6. На чому базується успішне прийняття рішень?
7. Проаналізуйте фактори, що впливають на якість управлінського рішення.
8. Назвіть найбільш характерні риси сучасного японського менеджменту.
9. Назвіть найбільш характерні риси сучасного американського менеджменту.
10. Охарактеризуйте погляд на функції менеджменту шкіл менеджменту Японії та США.
11. Охарактеризуйте систему управління в Україні.

Тема 9. Комунікації у менеджменті

9.1. *Поняття і загальна характеристика комунікацій.*

9.2. *Інформація, її види та роль у менеджменті*

9.3. *Комунікаційний процес.*

9.4. *Міжособові та організаційні комунікації*

9.1. Поняття і загальна характеристика комунікацій.

Для реалізації основних функцій управління: планування, організації, мотивації і контролю необхідно забезпечити функціонування зв'язуючих процесів – комунікації та прийняття рішення.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить прийняте рішення до працівників організації.

Крім зазначеного, **комунікація** – це обмін інформацією, її змістом між двома і декількома людьми.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій, тощо.

Мескон, Альберт та Хедоурі підкреслюють, що комунікації виникають:

- між організацією і зовнішнім середовищем.
- між рівнями, підрозділами та працівниками організації.

Комунікації можуть здійснюватися:

- від вищих рівнів управління до нижчих, тобто «зверху донизу»(вертикальні);
- від нижчих рівнів до вищих;
- між різними підрозділами – горизонтальні комунікації;
- через неформальні комунікації.

Особливе місце в організаціях займають комунікації типа керівник – підлеглий, керівник – робоча група.

9.2. Інформація, її види та роль у менеджменті

Основною складовою процесу комунікації є інформація.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Інформацію можна класифікувати за певними ознаками.

За повнотою охоплення явища:

- повна;
- часткова;
- надлишкова;

За періодом дії:

- разова;
- періодична;

– довгострокова;

За змістом:

– планово-облікова;

– фінансова;

– бухгалтерська;

– конструкторська;

– технологічна;

– довідкова;

– адміністративна та ін.;

За рівнем достовірності:

– достовірна;

– недостовірна.

Носіями інформації є документи, дискети та інші види носіїв для комп'ютера (жорсткі диски, CD-диски тощо), магнітофонні касети та бобіни, плакати, схеми і т. ін.

В процесі управління можна виділити три основні етапи роботи з інформацією.

На першому етапі підсистема збирає відомості про стан керованої підсистеми, на другому – перетворює їх в управлінські рішення, на третьому – передає його як керуючу інформацію для виконання. Таким чином, відбувається рух інформації по колу, утворюючи закінчений цикл.

Основним призначенням і найважливішою функцією процесу управління є забезпечення узгодженості, порядку, взаємозв'язку і взаємодії між окремими елементами системи управління. Ці процеси відбуваються завдяки комунікаціям в системі.

9.3. Комунікаційний процес

Говорячи про роботу менеджера, треба зазначити, що від 60 до 90% робочого часу йому потрібно проводити в спілкуванні, або комунікативному спілкуванні.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформацією між людьми або організаціями з метою розв'язання певної проблеми. Мескон, Альберт та Хедоурі виділяють такі складові елементи процесу комунікацій:

– відправники джерела – той, хто генерує ідеї, збирає інформацію і передає її;

– повідомлення – інформаційна ідея, яка закодована за допомогою символів;

– канал – засіб передачі інформації;

– отримувач (споживач) – особа, для якої призначена інформація.

Модель процесу комунікацій подана на рис. 9.1, звідки видно, що комунікаційний процес складається з наступних етапів:

- формування, або зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв'язку, відеострічок, тощо).
- передача ідеї (безпосередньо процес передачі інформації);
- декодування (переклад символів відправника в думки отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

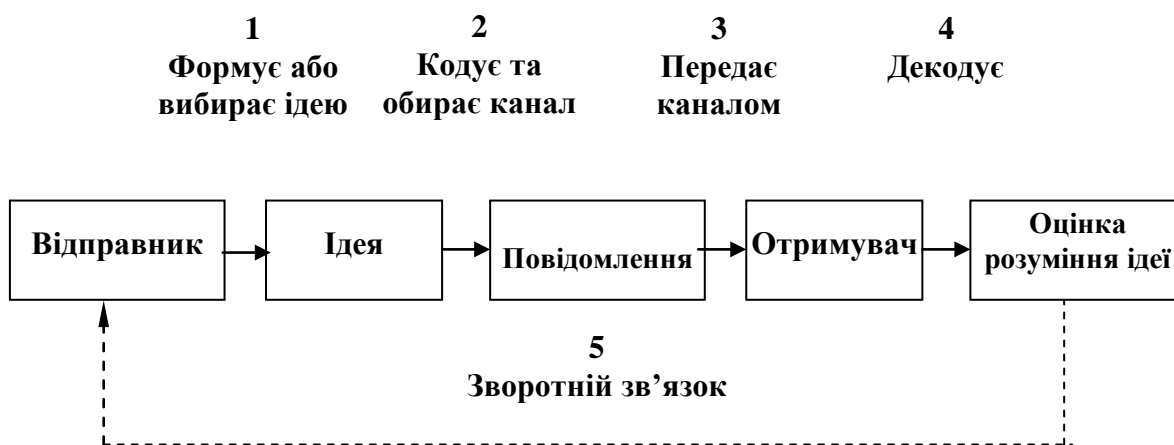


Рис. 9.1. Схематична модель комунікаційного процесу

На шляху комунікацій виникають перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією. У комунікаційних процесах постійно виникають шуми.

Шум – це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо).

Отже, слід враховувати можливість неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватись на два види комунікацій:

- міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками);
- організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

Найбільш розповсюдженими недоліками на шляху обміну інформацією в організаціях виступають:

- викривлення повідомлень в результаті великих відстаней передачі інформації;
- інформаційні перевантаження, що пов'язані із обмеженням людських можливостей;
- незадовільна структура організації;
- неузгодженість керування;
- поганий психологічний стан в організації.

Обмін інформації в організації можна покращити шляхом:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційних потоків;
- прийняття управлінських дій, що будуть сприяти формуванню висхідних і бічних гілок інформаційного обміну;
- розгортання системи збору пропозицій;
- друкування матеріалів інформаційного характеру для використання всередині організації;
- застосування досягнень сучасної інформаційної технології.

9.4. Міжособові та організаційні комунікації

На шляху особистих комунікацій виникають перешкоди у вигляді сприйняття, семантики, обміну невербальною інформацією, поганого зворотного зв'язку, невміння слухати тощо.

Головною метою комунікації є не просто обмін інформацією, а забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Найбільш складно подолати перешкоди, що зумовлені сприйняттям.

На сприйняття, головним чином, впливає конфлікт між сферами компетенції та обґрунтуванням суджень відправника та одержувача інформації. Відбувається це в силу того, що:

- 1) люди інтерпретують одну й ту ж інформацію по-різному в залежності від накопиченого досвіду;
- 2) розходження у судженнях за психологічними мотивами;
- 3) соціальні установки;
- 4) інформація, що вступає в протиріччя із сталою думкою та досвідом або відторгається повністю, або викривлюється у відповідності із ставленням та досвідом.

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони;

- неповне сприйняття працівниками інформації;
- несприйняття інформації;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди, які виникають при використанні невербальних знаків;
- невміння слухати;
- поганий зворотний зв'язок.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

- пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передачі;
- бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем;
- слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- бути уважним до почуттів інших працівників;

- враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- налагоджувати якісний зв'язок;
- допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення.
- вміти ефективно слухати.

Передаючи інформацію, керівник повинен пам'ятати, що одержувач інформації повинен прийти до розуміння дійсного значення слів, а розпорядження повинні бути конкретними, зрозумілими і визначеними. повинні бути встановлені цілі, які досягаються завдяки виконанню розпорядження.

Комунікаційні процеси є поряд із процесами прийняття рішень зв'язуючими процесами в менеджменті і від їх якості наряду залежать ефективність менеджменту та ефективність організації.

Основні джерела: [1; 2; 11; 19].

Додаткові джерела: [12; 21].

Запитання для самоперевірки:

1. Розкрити поняття комунікацій та їхньої ролі у менеджменті.
2. Що таке комунікації і які вони можуть бути?
3. Носії інформації та системи її надходження.
4. Навести класифікацію інформації за ознаками.
5. Пояснити комунікації «зверху до низу» та «знизу до верху».
6. Розкрити роль зворотного зв'язку та шумів у комунікаційному процесі.
7. Охарактеризувати складові елементи комунікаційного процесу.
8. Охарактеризувати міжособові комунікації.
9. Охарактеризувати організаційні комунікації.
10. Що таке комунікаційний процес, які його складові елементи та етапи?
11. Навести приклади шумів при комунікаційному процесі.

Тема 10. Трудовий колектив як об'єкт управління

10.1. Соціальна суть трудового колективу, його соціально-психологічний механізм

10.2. Управління конфліктами, змінами та стресами

10.1. Соціальна суть трудового колективу, його соціально-психологічний механізм

Трудовий колектив – це відносно контактна соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих розв'язанням конкретної суспільної задачі.

Трудовому колективу властиві такі ознаки: єдність цілей, ідейна спільність, демократизм, керівні органи, дисципліна, співробітництво.

Розрізняють три стадії розвитку трудового колективу:

Перша стадія характеризується тим, що керівник приглядається до підлеглих, вивчає їх можливості, здібності і нахили при виконанні тих або інших робіт. На цій стадії керівник розподіляє роботу у відповідності до рівня підготовки підлеглих, визначає певні вимоги до режиму і порядку роботи, контролю виконання завдань.

На **другій** стадії формування колективу керівник згруповує актив. Це період коли створюються декілька мікрогруп. До першої належать добросовісні виконавці, як правило, ті, що не проявляють ініціативи. До другої – ініціативні люди, або ж вони можуть стати лідерами в 1 мікрогрупі. До третьої мікрогрупи входять люди, які намагаються не перетрудитись. Четверту мікрогрупу, яка може утворитися в певних умовах, складають люди, що заважають роботі колективу.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що колектив живе одними цілями, свідомо пред'являє певні вимоги до окремих його членів, а ті – до себе. На даній стадії створюються умови для виявлення творчої ініціативи, професійної майстерності. Такий колектив повністю сформований.

Вудкок і Френсіс у книзі «Раскрепощённый менеджер» виділяють 5 етапів становлення і розвитку колективу.

1 етап «Притирка». Цей етап характеризується тим, що жоден із членів колективу не цікавиться своїми колегами, майже не слухають один одного, творча робота відсутня.

2 етап «Ближній бій». Це період переворотів, оцінки внеску лідера, створення кланів, угруповань.

3 етап «Експериментування». Лідери затвердили своє становище, відбувається перегляд методів роботи.

4 етап «Ефективність». Уточнюються завдання набувається досвід і колектив спрямовує свої зусилля на вирішення проблем.

5 етап «Зрілість». Для цього етапу характерні міцні зв'язки між членами, правильна оцінка людей, переважно неформальний характер відносин, найвища результативність роботи.

Соціально-психологічний механізм функціонує в основному в трьох формах:

1. Генеративна.
2. Дегративна.
3. Пристосовницька.

Рекомендації по формуванню первинних колективів:

1. Кількісна характеристика: колектив працівників – від 10-15 до 25-30 осіб, колектив ІТП і службовців – від 7-9 до 15-20 осіб.

2. Вік: молодь, середнє і старше покоління.

3. Рациональне поєднання працівників за статтю.

4. Якісний склад: формування колективу з працівників з різними темпераментами.

Кожний колектив має формальну і неформальну структури.

Формальна структура устанавлюється вищестоящим керівництвом.

Неформальні структури утворюються за бажанням самих членів трудового колективу і здійснюються за різноманітними ознаками (виробнича, співпадіння інтересів, взаємні симпатії і антипатії та ін.).

Головна задача керівника – створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Морально-психологічний клімат характеризує взаємовідносини працівників, настроїв, що переважають в колективі, а також задоволення окремих індивідів виконуваною роботою.

Фактори, що впливають на морально-психологічний клімат колективу:

- особливості трудового процесу;
- стиль керівництва;
- психологічна сумісність працівників;
- задоволення роботою.

На шляху ефективної роботи колективу може виникнути декілька причин, усунувши які можна значно покращити результати, серед яких:

- непридатність керівника;
- некваліфіковані співробітники;
- неконструктивний клімат;
- не чітко окреслені цілі;
- некоректні методи роботи;
- конфронтація та конфлікти в колективі;
- нерозвинуті співробітники;
- низькі творчі здібності керівника та колективу.

10.2. Управління конфліктами, змінами та стресами

Конфлікт – зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами.

Наслідки конфліктів можуть бути:

- функціональні – вести до підвищення ефективності організації;
- дисфункціональні – призводити до зниження особистого задоволення, групового співробітництва і ефективності організації.

Основні типи конфліктів;

- внутрішньо особовий;
- між особовий;
- між особою і групою;
- між груповий.

Причини конфліктів:

- розподіл ресурсів;
- взаємозалежність задач;
- різниця в цілях;
- різниця в уявленнях і цінностях;
- різниця в освіті, життєвому досвіді, манері поведінки;
- незадовільні комунікації.

Уникнути конфлікту можна таким чином:

- шляхом створення оптимальної атмосфери трудової діяльності людей;
- шляхом індивідуального підходу до кожної людини, врахування її особистих якостей.

Методи розв'язання конфліктів в організаціях можуть бути двох видів:

- структурні;
- міжособові.

Методики розв'язання структурних конфліктів:

- роз'яснення вимог до роботи;
- використання координаційних та інтеграційних механізмів;
- встановлення загально-організаційних комплексних цілей;
- використання системи винагород.

У випадку виникнення міжособових конфліктів потрібно мати уяву щодо причин їх виникнення.

Існує багато методів вирішення конфліктів. В деяких літературних джерелах наводять 5 методів вирішення конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примушення;
- компроміс;
- вирішення проблеми.

Всі підприємства безперервно змінюються і однією з найскладніших задач керівника є управління змінами.

Переміни – це зміна організаційної структури, продукції, технології, кадрів, повноважень, правил, стратегії тощо.

Переміни приводять до нововведень, які найчастіше спричиняють:

- оцінку і зміну цілей організації;
- зміну структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо.
- зміну техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів;
- модифікацію (зміну) можливостей або поведінки працівників;
- зміна організації виробничо-господарської діяльності.

Світовий досвід показує, що для здійснення перемін доцільно залучити всіх працівників до управління. Грейнер визначає три способи розподілу влади між різними рівнями управління в організації:

1. Поділ повноважень.
2. Однобічні дії.
3. Делегування повноважень.

Дуже часто працівники опираються перемінам через такі причини, як:

- невизначеність ситуації, що склалася;
- відчуття можливих власних втрат при відході від традицій;
- переконання, що переміни не принесуть нічого доброго;
- очікування негативних наслідків.
- зміни сприймаються як загроза економічній безпеці;
- зміни викликають почуття невпевненості та незручності;
- зміни сприймаються як загроза статусу особи;
- зміна часто викликає зміну у взаємовідносинах.

Опір перемінам можна подолати за допомогою певних дій з боку менеджера, серед яких найбільш ефективні:

- відкрите обговорення ідей і заходів;
- залучення підлеглих до прийняття рішень;
- підтримка працівників;
- переговори для підтримки новинок;
- доручення особі, яка може найбільше опиратися перемінам (новинкам), провідної ролі в прийнятті рішень про нововведення;
- маневрування з метою отримання згоди на переміни;
- примушення через погрози, такі як: звільнення з роботи, припинення просування по службі, гальмування зростання заробітної плати тощо;
- створення механізму стимулювання працівників за нововведення.

Стрес – це явище, яке спричиняється великими або малими обсягами робіт, необхідністю співіснувати один з одним, конфліктом ролей, їхньою невизначеністю, винагородою, безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами.

Фактори, які зумовлюють стрес, можна поділити на дві групи;

– **організаційні** – відсутність важливої справи, безцільність існування, перевантаження чи недовантаження роботою, конфлікт ролей, або їхня невизначеність, нецікава робота.

– **персональні** – необхідність співіснування один з одним, смерть близької людини, шлюб, вагітність, сексуальні проблеми, погані стосунки з рідними, зміна квартири, поїздка у відпустку, невдале проведення свята, порушення звичок, уподобань, мрій тощо.

Український науковець біолог Анатолій Косенко зазначає, що стреси можуть викликатись дією позитивних і негативних чинників.

Виникнення стресу охоплює три етапи:

– поява початкової реакції у вигляді подиву, тривоги, невміння справитися із ситуацією;

– виникнення суперечок, непорозумінь;

– настання фази виснаження, втоми.

Негативний вплив стресу можна лікувати за допомогою самоуправління та застосування певних управлінських рішень.

Основні джерела: [11; 19; 21].

Додаткові джерела: [16; 20; 26].

Запитання для самоперевірки:

1. Розкрити сутність трудового колективу.
2. Охарактеризувати ознаки, які властиві трудовому колективу.
3. Охарактеризувати стадії розвитку трудового колективу
4. Розкрити сутність морально-психологічного клімату трудового колективу.
5. Визначити фактори, що впливають на морально-психологічний клімат колективу.
6. Розкрити сутність конфлікту.
7. Дати загальну характеристику типам конфліктів.
8. Висвітлити причини конфліктів.
9. Охарактеризувати методи вирішення конфліктів.
10. Охарактеризувати наслідки конфліктів.
11. Висвітлити природу організаційних перемін.
12. Охарактеризувати способи подолання опору перемінам.
13. Складові елементи управління стресами.
14. Висвітлити способи усунення організаційних стресів.
15. Висвітлити зміст стресу та факторів, які його зумовлюють.
16. Під впливом яких почуттів формується стрес?

Тема 11. Керівництво в організації

11.1. Лідерство, влада, вплив

11.2. Стилі керівництва

11.1. Лідерство, влада, вплив

Центральною фігурою менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Керівник в організації – це людина, яка управляє своїми підлеглими. Керівником людина стає внаслідок вимушеної дії, яка називається делегуванням повноважень.

Мета керівника – впливати на інших людей таким чином, щоб останні виконували роботу, доручену організації відповідно до її місії та цілі. В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні певних цілей. Воно може бути як позитивним, так і негативним. Лідером людина стає внаслідок вибору колективу.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття, тощо іншого індивіда. Методи впливу бувають різними і залежать від ситуації, особи, яка його здійснює та тих, на кого він спрямований. Методами впливу можна із впевненістю назвати і як погрози, навіть за допомогою пістолета, так і умовляння. Впливати можна також за допомогою ідей.

Дійсно ефективний менеджер повинен бути впливовим.

Для здійснення ефективного керівництва менеджеру дано дуже дійовий інструмент впливу – владу, яку він повинен розвивати і застосовувати.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей.

Менеджер повинен розуміти, що якість влади визначається не рівнем його формальних повноважень, а ступенем залежності підлеглих від нього.

Керівник має владу над підлеглими тому, що останні: залежать від нього в питаннях зарплати; видачі завдання; просування по службі; задоволення соціальних потреб; видачі матеріальної допомоги і т.ін. У багатьох випадках підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей, тощо.

Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати основу влади. Влада важко піддається визначенню, але, в основному,

керуюча влада значить те, що керівник має право наймати кадри, приймати рішення і бути впевненим, що його менеджери будуть підтримувати ці рішення так довго, як довго це рішення буде розумним.

Влада базується на зверненні до активних потреб людини

Американський менеджмент (дослідження Френча і Рейвена) виділяє форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- владу, яка базується на засадах примусу;
- владу, яка базується на засадах винагороди;
- експертну владу;
- еталонну владу;
- законну (традиційну) владу.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження. А також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Авторитет – це загальновизнаний неформальний вплив якої-небудь особи чи організації в різних сферах суспільного життя, що базується на знаннях, моральних засадах, досвіді.

Авторитет керівника полягає в його здібності, не вдаючись до примусу, спрямовувати діяльність як окремих осіб, так і всього колективу в потрібному для організації напрямку.

Отже, авторитет керівника визначається з одного боку силою його впливу на людей, а з іншого – ступенем виявленого йому довір'я.

11.2. Стилі керівництва

На думку соціологів та психологів ефективність керівництва напряму залежить від трьох головних чинників: особистих якостей людини-керівника, його лінії поведінки та ситуації, що склалася в організації.

Підхід до керівництва з точки зору лінії поведінки керівника став основою для класифікації стилів керівництва. В цьому випадку ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника по відношенню до підлеглих. З цих позицій розглядається 5 стилів керівництва: демократичний, авторитарний, орієнтований на людину, орієнтований на результат і ліберальний. Виходячи з цього основним збудником підлеглих до ефективної роботи для досягнення цілей організації є фактична поведінка керівника.

Авторитарний та ліберальний – найбільш полярні стилі керівництва.

Авторитарний стиль керівництва характеризується жорсткою постановкою цілей, небажанням відступитися від погляду або точки зору, що склалася. Головні риси цього стилю: нетерпимість, що доходить до брутальності, нетерплячість, жорсткість, прямолінійність. Такі риси характеру спостерігаються частіше у людей, що не впевнені в своїх

професійних якостях і тому свою некомпетентність вони намагаються приховати наказами та розпорядженнями, що не обговорюються.

Але авторитарний керівник має достатню владу, аби нав'язувати свою волю виконавцю і без коливань здійснює це. Він апелює до потреб більш низького порядку підлеглих,

Авторитарний стиль характеризується тим, що керівник-автократ бере на себе відповідальність за діяльність підлеглих, детально цікавиться всіма виробничими питаннями, намагається обмежити спілкування між членами колективу, не допускає в «своєму» колективі неформальних лідерів. Він різко а іноді і брутально оцінює дії підлеглих, може критично віднестись до вищестоящого керівництва, але не терпить критики своїх дій. У спілкуванні з підлеглими керівник-автократ, як правило, лаконічний, завдання ставить коротко, ясно, технічно грамотно, але при цьому переважає тон керівника. Практично, він завжди не терпить заперечень, навіть тоді, коли вони корисні колективу і самому керівникові. Як правило, **автократи** – це похмурі люди, які рідко посміхаються на очах у підлеглих, постійно заклопотані справами, що їм доручені, постійно підкреслюють це. Автократ всім своїм виглядом показує оточуючим, навіть поза виробничою обстановкою, що він керівник.

Разом з тим авторитарні керівники – це люди, що люблять оперативну роботу і вміють її досить добре виконувати. Вони, як правило, не радяться з членами колективу з тих чи інших питань виробництва, але, не дивлячись на це, опираючись на значний досвід роботи, знання справи і інтуїцію, здатні приймати вірні рішення. У випадку необхідності авторитарний керівник може створити видимість, що рішення прийняте правильно колективом, але і в цьому випадку він намагається переконати колектив, що його варіант рішення – найкращий. Про результати роботи колективу він говорить: «Я зробив», «Я досяг».

У випадках невдачі керівник-автократ всі зауваження на адресу колективу приймає на себе. Основною формою впливу на підлеглих у автократа являється примушування при досить жорсткій регламентації робочого часу.

Як правило, керівник-автократ – людина акуратна. Він не допускає, щоб розпорядок його робочого дня залежав від відвідувачів, чітко дотримується встановлених правил. Разом з тим, він досить добре відчуває зміни ситуацій і швидко на них реагує.

Керівник-авторитарного спрямування потребує систематичного спрямування і обмеження його нетерпимості, інакше він може дійти до диктаторських методів керівництва.

Демократичний стиль. При цьому стилі керівництва керівник звертається до потреб більш високого порядку підлеглих

У підлеглих у випадку демократичного стилю керівництва є можливість активної участі у прийнятті рішень, широка свобода у виконанні завдань,

немає жорсткого контролю при виконанні робіт, оцінка дається результатам роботи. Здійснюється двобічне спілкування керівник-підлеглий, в якому керівник відіграє спрямовуючу роль.

Для демократичного стилю керівництва характерно те, що в своїй діяльності керівник-демократ постійно орієнтується на підлеглих, розподіляючи роботу і відповідальність між ними в залежності від рівня їх кваліфікації і досвіду, враховуючи при цьому нахили виконавців до тієї чи іншої роботи. При розподілі роботи і прийнятті рішень демократ, як правило, радиться з підлеглими, прислухається до їх думок, в результаті чого рішення, прийняті ним, більш об'єктивні і носять дійсно колективістський характер. Характеризуючи роботу колективу керівник-демократ завжди говорить: «Ми зробили», «Ми досягли», маючи на увазі всіх членів колективу. Демократичний стиль керівництва розвиває ініціативу і творчу активність членів колективу, створює умови для товаришування і ділового співробітництва, що позитивно позначається на результатах роботи.

Керівник-демократ терпляче відноситься до критики своїх дій, а критикує дії підлеглих не так різко, як автократ.

При невдалій роботі очолюваного ним колективу керівник-демократ, як правило, всю відповідальність бере на себе. Демократ користується авторитетом у підлеглих і вищестоящих керівників. В роботі колективів, очолюваних демократичними керівниками, переважає планомірність і науковий характер.

Ліберальний стиль характеризується тим, що керівник-ліберал не проявляє особливої активності. Він лише збирає інформацію про роботу колективу і часто сам являється її джерелом. Ліберал розподіляє роботу і відповідальність між членами колективу, але цей розподіл носить формальний характер, тому що тут враховуються можливості і здібності окремих працівників. Обговорення виробничих питань теж формальне. Ліберал заохочує появу в колективі неформальних лідерів. Він навіть зацікавлений, щоб їх було більше, тому що в такому випадку йому легше розподіляти роботу і призначати відповідальних за її виконання.

Проте ліберали часто справляють на підлеглих приємне враження. Вони співчутливі і можуть прийти на допомогу окремим працівникам, але, як правило, на шкоду інтересам колективу.

У випадку невдалої роботи очолюваного ним колективу ліберал «підставляє» замість себе одного з підлеглих, посилаючись на те, що ділянкою роботи, де були допущені помилки, керував безпосередньо не він.

Наведені стилі керівництва у чистому вигляді зустрічаються досить рідко. Частіше зустрічається комбінація цих стилів у керівника, яка залежить від особистості керівника, ситуації та членів колективу, яким керує менеджер.

Стиль керівництва пов'язаний із цілісністю особистості керівника, тому достойний стиль підтримує авторитет, а псевдостиль, що заснований на маніпуляціях, призводить до того, що всі зусилля витрачаються, в основному, на боротьбу з погрозою авторитету.

Основні джерела: [1; 9; 10].

Додаткові джерела: [18; 19; 31].

Запитання для самоперевірки:

1. Дайте визначення поняття лідерства.
2. Охарактеризуйте основні якості лідера.
3. Дайте визначення поняття авторитет керівника.
4. Охарактеризуйте форми влади, які може застосовувати будь-який керівник.
5. Розкрийте суть понять: «стиль управління» та «стиль керівництва».
6. Як формується стиль роботи керівника.
7. Розкрийте суть стилів керівництва.
8. Охарактеризуйте взаємозв'язок та відмінності методів керівництва і методів управління.
9. Назвіть характерні ознаки слабких керівників.
10. Проаналізуйте фактори, що впливають на ефективність управління.
11. Основні принципи спілкування з людьми зі складним характером.

Тема 12. Організація роботи керівника

12.1. Організація праці менеджера

12.2. Організація робочого місця менеджера

12.3. Документування управлінської діяльності

12.4. Організація документообігу

12.1. Організація праці менеджера

Оволодіння менеджером мистецтвом організації власної діяльності є одним із головних методів підвищення результатів особистих досягнень і виконання обов'язків підлеглими.

Для підвищення ефективності своєї праці керівникам необхідно оволодіти раціональними прийомами і методами роботи, що основані на використанні досягнення наукової організації управлінської діяльності.

Основними напрямками наукової організації праці керівника являється:

Раціональне використання робочого часу.

Застосування оптимальних прийомів і методів роботи.

Раціональна організація робочого місця.

Науково обґрунтована організація робочого дня.

Організація ефективного інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Додержання норм керованості.

З метою організації роботи на науковій основі керівнику необхідно оволодіти технікою самоменеджменту.

В організації праці менеджера вирішальну роль відіграє **самоменеджмент** тобто послідовне і цілеспрямоване використання раціональних методів роботи в повсякденній практиці керівника з метою реалізації професійних і особистих планів.

Основна мета самоменеджменту полягає в максимальному використанні власних можливостей, свідомому управлінні своїм життям і подоланні зовнішніх обставин, при використанні набутих вмінь та навичок в роботі з підлеглими.

Функціями самоменеджменту є:

- визначення мети (цілі);
- планування;
- прийняття рішень;
- реалізація і організація;
- контроль;
- збір та оброблення інформації;
- здійснення комунікацій.

Техніка самоменеджменту може бути представлена у вигляді таблиці (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Техніка самоменеджменту

Функція	Робочі прийоми і методи	Досягнуті результати
1. Визначення мети (цілі)	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіхів, формування цілі	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, фіксація термінів і найближчих кроків
2. Планування	Річне планування, місячне планування, декадне планування, планування дня, принципи погодинного менеджменту, метод «Альпи», менеджмент з допомогою щоденника часу	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і використання часу, скорочення термінів виконання
3. Прийняття рішень	Визначення пріоритетів, принцип Парето (співвідношення 80:20), АБВ-аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування справ (передоручення)	Організація праці, що веде до успіху, першочергове рішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за ступенем їх важливості, уникнення «тиранії» невідкладності, продуктивність трудових витрат
4. Реалізація і організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, біоритм, самовиявлення, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних задачах, облік періодичних коливань, визначення індивідуального робочого стилю
5. Контроль	Контролювання процесу роботи (порівняння задуму з результатом), контролювання підсумків (контролювання досягнень поставлених цілей, проміжних результатів), огляд підсумків поточного дня (самоконтроль)	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на хід життя
6. Збір та оброблення інформації	Оптимізація обсягу інформації, застосування при опрацюванні ЕММ	Підвищення ефективності управлінських рішень
7. Здійснення комунікацій	Раціональні наради, раціональне ведення розмови, раціональне використання телефону, раціональне ведення кореспонденції, листки-пам'ятки і формуляри	Ефективні комунікації: організація нарад і конференцій, виділення часу для співбесіди, відмежування від можливих перешкод, менше «паперової війни»

12.2. Організація робочого місця менеджера

Робоче місце менеджера – це вихідний пункт одержання прибутку шляхом виконання функціональних обов'язків менеджером та найважливіший елемент підвищення ефективності його роботи.

Характер організації і обслуговування робочого місця менеджера має свої особливості та визначається відповідними вимогами: інформаційними, економічними, естетичними, технічними, організаційними тощо.

При організації робочого місця менеджера необхідно дотримуватись санітарних вимог.

Діючі санітарні норми встановлюють такі розміри робочих місць для менеджерів різних рівнів управління в м² (орієнтовні норми):

- менеджер інституційного рівня – 25-55;
- заступник менеджера інституційного рівня – 12-35;
- менеджер інформаційного рівня та його заступник – 12-35;
- менеджер технічного рівня та його заступник – 8-24.

Умови праці менеджера характеризуються середовищем протікання трудового процесу, яке формується під впливом взаємозалежних трьох груп факторів: соціально-економічних; техніко-організаційних; природно-естетичних.

Можна виділити чотири групи факторів, що впливають на формування і зміну умов праці менеджера.

До першої групи відносяться соціальні й економічні фактори, дія яких обумовлює становище менеджера у суспільстві.

Друга група – технічні й організаційні фактори, що безпосередньо впливають на формування матеріально-речовинних елементів умов праці.

До третьої групи відносяться природні фактори, що характеризують вплив на менеджерів географічно-кліматичних, геологічних і біологічних особливостей місцевості, де протікає трудовий процес.

Четверта група факторів – господарсько-побутові, зв'язані з організацією харчування менеджера, його санітарного і побутового обслуговування.

Умови праці, що формуються під впливом різноманітних факторів, являють собою сукупність різних за впливом на менеджера елементів.

Всі елементи умов праці можна умовно розділити на чотири групи.

Першу групу елементів умов праці складають санітарно-гігієнічні елементи.

Другу групу складають психологічні і фізіологічні елементи.

Третю групу складають естетичні елементи.

Четверту групу складають соціально-психологічні елементи.

12.3. Документування управлінської діяльності

Документування управлінської діяльності на підприємствах, установах або організаціях ведеться відповідно до індивідуальної інструкції з діловодства, яка створюється на підставі нормативних документів і державних стандартів.

Єдина державна система діловодства представляє собою науково упорядкований комплекс правил, нормативів і рекомендацій по веденню

діловодства, починаючи з моменту надходження або створення документів до передачі їх в архів та дозволяє на практиці забезпечити документальне обслуговування управлінської діяльності.

На підставі єдиної державної системи діловодства розробляються інструкції для кожної організації, яка називається індивідуальною інструкцією з діловодства.

Комплекс документів визначається:

- колом питань, які вирішує організація в процесі своєї діяльності;
- обсягом документообігу і характером компетенції організації;
- порядком вирішення питань (на підставі колегіальності чи здійснення керівництва однією людиною);
- обсягом і характером взаємозв'язків із іншими організаціями.

Система документування й організація роботи з документами представляє собою сукупність документів, прийомів, способів та форм роботи з ними. Виділяють такі види документів за ознаками класифікації та групами (табл. 12.2)

Таблиця 12.2

Види документів за ознаками класифікації та групами

Ознаки класифікації	Групи документів
за спеціалізацією	загальні, з адміністративних питань, спеціалізовані
за призначенням	організаційні, розпорядчі, інформаційні
за походженням	колегіальних органів, внутрішні, зовнішні
за напрямом	вхідні, вихідні
за джерелами виникнення	первинні, вторинні
за формою	стандартні, індивідуальні
за технікою відтворення	рукописні, відтворені механічним способом
за секретністю	для загального користування, для службового користування, секретні, цілком секретні
за терміном виконання	звичайні безстрокові, термінові, дуже термінові
за складністю	односкладні, складні
за стадіями створення	оригінали, копії
за терміном зберігання	постійного зберігання, тривалого зберігання (понад 10 років), тимчасового зберігання (до 10 років)

Усі документи в апараті управління будь-якої організації не залежно від форми власності за функціональним призначенням поділяються на такі групи:

1. Організаційні документи – це група документів, яка регламентує діяльність організацій, установ або підприємств, їхніх структурних підрозділів та посадових осіб.

2. Розпорядчі документи – це група документів, яка видається вищими та центральними органами управління, а також керівниками організацій з

метою виконання виробничих завдань для досягнення поставлених цілей або вирішення проблем, що виникають.

3. Довідково-інформаційні документи – це група документів, яка містить інформацію управлінського, звітного та юридичного характеру, що засвідчує факти діяльності організацій, установ або підприємств, їх структурних підрозділів або посадових осіб.

4. Кадрово-контрактові документи – це група документів, яка містить інформацію, що стосується конкретних працівників організації.

Уніфікація документів полягає:

– у встановленні єдиного комплексу їх видів і різновидностей для аналогічних управлінських ситуацій;

– у розробленні єдиних форм документів і єдиних правил їх створення та оформленні;

– у розробленні трафаретів текстів цих документів.

Організаційно-розпорядчі документи, як правило, повинні оформлятися на бланках підприємств, встановленого стандарту.

Встановлено такі види бланків (табл. 12.3):

– бланк для листів;

– загальний бланк для всіх інших видів організаційно-розпорядчих документів.

Таблиця 12.3

Види бланків та їх реквізити

Реквізити бланків	
для листів	загальний
зображення Державного Гербу України, гербу Автономної Республіки Крим	
зображення емблеми організації або товарного знаку (знаку обслуговування)	
зображення нагород	
код організації	
назву організації вищого рівня, якій підпорядкована організація	
назву організації	
назву структурного підрозділу організації	
дату реєстрації документу	
реєстраційний індекс документу	
довідкові дані про організацію (індекс відділення зв'язку, поштову (юридичну) і телеграфну адресу; номер телефону, факсу, модему, номер рахунку в банку, ЗКПО, E-mail, адресу веб-сайту)	назву вищу документа
посилання на реєстраційний індекс і дату документу, на який дають відповідь	місце складання або видання документа

Виготовляють бланки двох форматів: А 4 (210x297) і А 5 (210x148).

При оформленні документів необхідно дотримуватись наступних розмірів полів (в мм):

ліве – 30 (13 друкованих знаків);

праве – 10 (3-4 друковані знаки);
верхнє – 20 (4,5-5);
нижнє – для А 4 – 20 (4,5-5);
для А 5 – не менше 10.

Розділи, підрозділи, пункти і підпункти тексту документу нумеруються арабськими цифрами і друкуються від нульового положення табулятора.

Підрозділи нумеруються в межах розділу. Номер пункту підрозділів повинен складатися із номера розділу, підрозділу і пункту, розділених крапками

В документах, оформлених на двох і більше листках нумеруються другий і послідовні листки. Номери сторінок проставляються посередині верхнього поля листка арабськими цифрами без будь-яких позначок на відстані не менше 10 мм від верхнього краю листка.

Текст документу друкується через 1,5 міжрядковий інтервал. Для документів А 5 – можна друкувати через 1 міжрядковий інтервал.

Першу стрічку кожного абзацу тексту потрібно друкувати, відступивши на 5 знаків від границі лівого поля.

При оформленні документів використовують 8 стандартних положень табулятора.

Зміст листа потрібно викладати в такій логічній послідовності, яка в сполученні зі стислістю і переконливістю приведе читаючого до думки про необхідність відповідним чином вирішити підняте питання.

Всі дані і факти листа повинні бути перевірені і завізовані особами, які здійснюють перевірку документу, (відповідними посадовими особами).

12.4. Організація документообігу

Документообіг в організаціях представляє собою рух документів з моменту їх отримання або створення до моменту затвердження виконання або відправлення.

Залежно від обсягу документів, які проходять через організацію протягом року визначають три основні форми організації роботи з документами:

Централізована – усі операції з документами виконуються канцелярією або секретарем установи.

Децентралізована – усі операції з документами здійснюються у структурних підрозділах, що розділені територіально.

Змішана – частину операцій з документами здійснює канцелярія, а інші операції виконують секретарі структурних підрозділів.

Визначають три основні потоки документів:

- вхідні;
- вихідні;

– внутрішні.

Правильна організація документообігу сприяє оперативному забезпеченню необхідною інформацією підрозділів та працівників в апараті управління, рівномірному завантаженню інформацією підрозділів та посадових осіб, позитивно впливає на процес управління в цілому.

Ефективність документообігу суттєво залежить від здійснення контролю.

Документ вважається виконаним тоді, коли поставлені у ньому питання вирішені і адресату дана повна відповідь.

Ефективність управлінської діяльності з точки зору організації документообігу визначається рівнем кваліфікації працівників, які працюють з документами та відповідним матеріально-технічним забезпеченням цього процесу.

Основні джерела: [13; 19].

Додаткові джерела: [11; 19].

Запитання для самоперевірки:

1. Охарактеризуйте основні напрями наукової організації праці керівника.
2. Дайте характеристику самоменеджменту.
3. Охарактеризуйте зміст, робочі прийоми та досягнуті результати з точки зору виконання функцій самоменеджменту.
4. Визначте зміст функцій самоменеджменту
5. Визначте основні риси єдиної державної системи діловодства
6. Визначте особливості індивідуальної інструкції з діловодства.
7. Охарактеризуйте основні класифікаційні ознаки організаційних документів.
8. Визначте вимоги до оформлення документів.
9. Охарактеризуйте форми організації роботи з документами.

ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

Підсумком вивчення дисципліни формування у майбутніх фахівців сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття вмінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень; набуття навичок використання концепції менеджменту в діяльності підприємства; розподілу функцій менеджменту на різних рівнях управління; визначення впливу внутрішніх змінних на ефективність діяльності організації та впливу факторів зовнішнього середовища організації на стан організації; застосування програмно-цільового управління в організації; визначення принципів та методів управління, що використовуються в діяльності організації; визначення функцій менеджменту, що використовуються при формуванні системи управління організацією; розроблення плану заходів з вдосконалення діяльності підприємства у відповідному напрямі; розуміння засад створення структури підприємства; створення організаційної структури управління підприємством; здійснення розподілу і забезпечення кооперації праці працівників апарату управління; визначення штату і функцій апарату управління; створення мотиваційної системи діяльності працівників підприємства; використання форм стимулювання праці на підприємстві; розроблення системи контролю діяльності працівників підприємства; розроблення системи контролю виробничих процесів та забезпечення її ефективності; прийняття та реалізації управлінських рішень в організації; створення моделі комунікаційного процесу організації; визначення етапів та вимог до формування трудового колективу організації; використання методів уникнення та управління конфліктів; аналізу психологічних характеристик працівників; визначення причин неефективного спілкування; визначення факторів, що формують авторитет керівника; визначення стилю роботи керівника (менеджера); розроблення раціонального плану робочого часу.

ГЛОСАРІЙ

- Бізнес-план** – це організаційно-фінансовий документ, що характеризує подальший розвиток організації і спрямований на нарощення обсягів продажу та капіталу.
- Бізнес-стратегія** – комплекс заходів і підходів для успішного функціонування підрозділів із визначенням шляхів створення стабільної та довгострокової конкурентної позиції підрозділів.
- Біологічний підхід** розглядає організацію як живий організм, якому притаманні певні послідовні етапи розвитку за певних умов існування.
- Бюджет** – це метод розподілу ресурсів, розрахований у грошовій формі, для найбільш ефективного досягнення цілей при реалізації стратегії.
- Валентність** – це передбачувана ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.
- Вертикальний поділ праці** – відокремлення управлінської праці від безпосередніх виконавців виробничої діяльності, наслідком якого є створення рівнів управління.
- Вертикальні комунікації** – це обмін інформацією на різних ієрархічних рівнях управлінської піраміди.
- Винагорода** – те, що людина вважає цінним для себе.
- Висхідні комунікації** (комунікації знизу догори), що характеризуються обміном інформацією (підлеглий – керівник) і здійснюються через написання доповідних, службових, звітів тощо.
- Відкрита система** – це система, яка має доступ до зовнішніх ресурсів та взаємодіє із зовнішнім середовищем (постачальниками, споживачами, конкурентами, інститутами, інформацією тощо).
- Вказівки** – це документи, які викладають порядок, методи і форми виконання складної роботи. Вони повністю чи частково носять характер рекомендацій.
- Внутрішні комунікації** дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації.
- Внутрішня винагорода** – це стан, в якому знаходиться людина в процесі досягнення певної мети (самореалізація, відчуття задоволення тощо).
- Внутрішня мотивація** – це психологічний стан людини, який визначається позитивними емоціями, викликаними ставленням до роботи, що виконується, до колективу, в якому працює людина, та до оточуючого середовища.

Вторинні потреби – це потреби, які за своєю сутністю є психологічними та набуваються зі зростанням набутого досвіду. Такими потребами виступають потреби у владі, успіху, повазі, самовдосконаленні тощо.

Горизонтальна диверсифікація передбачає розробку та виробництво продукції, яка технологічно не пов'язана із основним напрямом діяльності організації, але спрямована на власних споживачів, сприяє кращому задоволенню їх потреб, покращує уявлення про організацію.

Горизонтальний поділ праці – поділ праці на складові за видами діяльності та призначення конкретних менеджерів для керівництва підрозділами і службами.

Горизонтальні комунікації – це обмін інформацією на одному ієрархічному рівні.

Грейд – це розряд, який визначається тим, яке значення має позиція співробітника у загальній структурі компанії та наскільки співробітник, що її займає, впливає на досягнення організаційної цілі.

Декомпозиція – розукрупнення цілого на окремі складові.

Делегування повноважень – це процес, який передбачає передачу частини обов'язків та повноважень з прийняття рішень на більш низький рівень організаційної структури управління.

Демотивація – часткова або повна втрата людиною внутрішньої мотивації до виконання своїх посадових обов'язків.

Дерево цілей – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети на окремі цілі підрозділів та окремих виконавців.

Досягаюча мотивація спрямована на досягнення певних цілей, які перед собою ставить людина.

Економічні методи – це система прийомів та способів впливу на виконавців за допомогою конкретного співставлення витрат та результатів (матеріальне стимулювання та санкції, фінансування та кредитування, заробітна плата, собівартість, прибуток, ціна).

Задоволення – це результат внутрішніх і зовнішніх винагород з урахуванням їх справедливості. Ступінь задоволення впливає на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Заключний контроль полягає у порівнянні досягнутих результатів із запланованими, визначенні відповідності результатів визначеним стандартам.

Закрита система має внутрішнє джерело енергії. Якщо відкриті системи більш характерні для організацій, як господарюючих суб'єктів, то закриті – для технічних.

Змістовні теорії мотивації – це теорії, які ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які заставляють людей діяти так чи інакше.

Зникаюча мотивація – це мотивація, за якої людина намагається уникнути небажаних для себе наслідків своєї поведінки.

Зовнішні комунікації – це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем.

Зовнішня винагорода – це блага, які одержує людина в результаті досягнення мети (рівень соціальних благ, заробітна плата, соціальний статус тощо).

Інтереси – це переваги (схильність) суб'єктів до виробничої діяльності, які базуються на системі цінностей особистості.

Інформаційна технологія – це сукупність сучасних засобів, котрі дають змогу формувати, спрямовувати й контролювати інформаційні потоки і зв'язки; це поєднання науки з прикладними розробками, за допомогою яких людина одержує можливість краще розуміти навколишню дійсність.

Інформаційний процес – це процес збору, перетворення та передачі інформації за допомогою інформаційних каналів.

Інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний аспект явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Канал інформації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Канібалізм – це поглинання частки ринку організації товаром-конкурентом, що нею випущений.

Керована система – система елементів, які забезпечують безпосередньо процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Керуюча система – система елементів, що включає складові елементи, які забезпечують процес управління.

Компенсаційний пакет – це матеріальні блага, які надають співробітнику, окрім матеріального заохочення, залежно від статусу його посади: корпоративне медичнське та пенсійне страхування, засоби зв'язку (мобільний телефон), службовий автотранспорт, рівень обслуговування робочого місця, надання частково або повністю сплачених путівок, кошти на представницькі витрати тощо.

Комунікації – обмін інформацією та її змістом між двома і більше особами (працівниками).

Комунікаційні процеси – це процеси обміну інформацією з метою розв’язання конкретної проблеми.

Конгломератна диверсифікація передбачає розгортання нового виду діяльності організації, який ніяким чином не пов’язаний із технологією, товаром та ринком організації, тобто це відкриття зовсім нового виду діяльності.

Контроль – це процес виявлення фактичних відхилень від встановлених параметрів організації або її складової шляхом співставлення реальних результатів із планами для отримання інформації щодо місця виникнення проблеми або з метою запобігання виникнення проблеми.

Контроль – це процес одержання інформації, визначення відхилень існуючих значень від запланованих або результатів аналізу для здійснення оцінки стану об’єкту контролю.

Контроль – це управлінські дії, спрямовані на визначення можливих та існуючих відхилень параметрів організації або її елементів від запланованих та розробку заходів щодо усунення цих відхилень.

Концентрична диверсифікація спрямована на прийняття рішень організацією щодо випуску нової продукції, яка відповідає її технологічним або маркетинговим ресурсам, але орієнтована на інші групи споживачів, на задоволення інших потреб.

Концепція маркетингу – орієнтована на задачі узагальнена політика щодо реалізації вироблених товарів та послуг, яка націлена на задоволення у більшій мірі потреб споживачів, ніж виробників товарів та послуг.

Корпоративна стратегія – це стратегія, яка визначає шляхи досягнення бажаних позицій в кожній із площин діяльності та покращення діяльності підрозділів.

Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, в процесі якого вона підлягає впливу з середини, що потребує якісно нового реагування з її сторони.

Маркетинг – система організації та управління господарською діяльністю, орієнтована на потреби ринку та максимально можливе задоволення потреб і запитів споживачів.

Маркетинговий план – головний інструмент маркетингових заходів.

Матеріальна винагорода – це сукупний матеріальний дохід, який складається із двох частин: базової та преміальної.

Матеріальне стимулювання праці полягає у формуванні та використанні системи матеріальних стимулів праці і розподілу заробітної плати відповідно до закону розподілу за кількістю та якістю праці.

Менеджер – це керівник, який добре орієнтується у зовнішньому середовищі, може найбільш повно використовувати внутрішні можливості організації і швидко адаптуватись до зовнішніх змін.

Менеджмент – процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації, необхідний для формування та досягнення мети організації.

Менеджмент – раціональний спосіб управління формальними організаціями.

Менеджмент – це наука, яка вчить тому, як, знаючи прийоми, методи, інструменти вирішення управлінських завдань, досягати успіху у визначенні та досягненні організаційних цілей.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців для виконання поставлених завдань та досягнення визначеної мети.

Методи морального впливу реалізуються через систему важелів, результатом впливу яких є зміна морального стану керованого об'єкту, – зростання поваги оточуючих, задоволення потреби в самореалізації та самоактуалізації, зміна соціального статусу тощо.

Методи непрямого впливу не здійснюють безпосередній вплив на керований об'єкт, але створюють умови для визначення або зміни його стану.

Методи правового регулювання, які передбачають обов'язковість підпорядкування керованої системи керуючій на засадах дотримання законів, які регламентують взаємовідносини між ними.

Методи прямого впливу здійснюють безпосередній вплив на керований об'єкт, визначаючи або змінюючи його стан.

Методи управління – це способи здійснення функцій управління, що забезпечують досягнення поставлених цілей. За допомогою методів управління керуюча система впливає на керовану систему (структурні підрозділи підприємства, виконавців).

Мистецтво управління – використання результатів наукових досліджень для досягнення мети діяльності організації та отримання бажаних результатів на основі узгодження дій багатьох людей, які задіяні у виробництві продукції та наданні послуг.

Місія – це чітко виражена причина існування організації (основний вид діяльності, якою буде займатись організація).

Можливості – це професійні знання, вміння, навички, які визначають здатність співробітника виконувати певні функції, що

використовується керівництвом при підборі персоналу, розподілі посадових обов'язків, виконанні виробничих задач тощо.

Мотив – спонукальна причина, поштовх до конкретної дії.

Мотивація – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на дії, спрямовані на досягнення власних цілей або цілей організації, це форма цілеспрямованих дій для підвищення зацікавленості в досягненні кінцевих результатів.

Мотивація – визначення та використання психологічних та матеріальних стимулів, з метою підвищення зацікавленості у здійсненні визначених дій для досягнення загальноорганізаційних цілей.

Мотивація – це внутрішня складова характеру людини, яка пов'язана з її інтересами, та визначає поведінку людини в організації.

Мотивація – це вплив на співробітників організації з метою спрямування і інтенсифікації їх дій в інтересах організації.

Мотивація – це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби з образом зовнішнього предмету, або – це внутрішній психологічний механізм людини, який забезпечує впізнання предмета, який відповідає потребі та запускає спрямовану поведінку на привласнення цього предмета.

Мотивація – це процес створення системи умов, що впливають на поведінку людини та спрямованість її дій у необхідному для організації напрямі, тобто на досягнення мети.

Наказ – це акт управління, який видається керівником організації у межах його компетенції на основі виконання діючих законів, постанов уряду, указів, розпоряджень вищих інстанцій, та рішень керівника, спрямованих на виконання планів виробництва та визначення характеру діяльності підприємства.

Нефінансова винагорода – це всі методи, що безпосередньо не відносяться до оплати праці, які компанія використовує для винагороди своїх співробітників за хорошу роботу та підвищення їх вмотивованості та причетності до компанії.

Неформальні комунікації є результатом обміну інформацією при здійсненні неформальних зв'язків.

Одержувач інформації – особа, якій призначена інформація та яка інтерпретує одержану інформацію.

Операційна стратегія – це стратегія, яка визначає принципи управління ланками організаційної структури та спрямована на вирішення стратегічно важливих операційних задач.

- Організаційна культура** – сукупність цінностей, традицій, норм поведінки, поглядів, властивих членам організації.
- Організаційне нормування** – передбачає розробку нормативів, які використовуються в системі управління (правил внутрішнього розпорядку організацій, нормативів часу на виконання окремих видів робіт тощо).
- Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи** – це методи прямої дії, які носять директивний, обов'язковий характер, і засновані на дисципліні, відповідальності, владі, примушенні.
- Організація** – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.
- Організація** – це система, що має на вході вхідний продукт у вигляді сировини, людей, інформації, який на виході перетворюється у готову продукцію.
- Оцінка стратегії** – це порівняння результатів роботи з місією і цілями та аналіз участі в реалізації стратегії структури організації.
- Первинні потреби** є за своєю природою фізіологічними. Прикладами таких потреб можуть бути потреби в їжі, воді, диханні тощо. Ці потреби закладені генетично.
- Підприємець** – людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства, приймаючи на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність.
- План** – це система заходів, спрямованих на досягнення визначеної мети.
- Планування** – це вид управлінської діяльності (трудових процесів), який визначає перспективи і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення.
- Планування** – це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль всіх членів організації для досягнення її загальної мети.
- Планування** – це постановка цілей і визначення шляхів їх досягнення.
- Планування** – це управлінська діяльність, яка спрямована на визначення напрямів розвитку організації та розробку шляхів досягнення визначених цілей.
- Планування від досягнутого** характеризується тим, що цілі визначаються не як бажаний стан організації, а як потенційна можливість з урахуванням поточного стану організації та внутрішніх резервів (можливостей).
- Планування реалізації стратегії** – це забезпечення досягнення цілей організації шляхом розробки конкретних заходів що до реалізації стратегії, її оцінка та коригування дій для забезпечення досягнення цілей організації.

- Планування реалізації стратегії** – це процес організаційного планування, який є логічним продовженням стратегічного планування і спрямований на розробку способів реалізації та оцінки стратегії відповідно до місії організації.
- Повідомлення** – інформація, яка закодована за допомогою певних символів, і визначена для передачі.
- Політика** – це загальне керівництво для дій та прийняття управлінських рішень, які полегшують досягнення цілей.
- Попередній контроль** має на увазі реалізацію певних правил, процедур та ліній поведінки і спрямований на людські, матеріальні та фінансові ресурси.
- Поточний контроль** здійснюється при проведенні певних робіт та ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності та порівнянні їх із встановленими стандартами за допомогою зворотного зв'язку або одержання даних засобами контролю.
- Потреба** – відчуття людиною нестачі будь-чого фізіологічно чи психологічно. В основі змістовних теорій покладена точка зору науковців на визначення та класифікацію потреб людини.
- Правило** – це управлінська дія, яка вказує на те, що слід зробити в специфічній ситуації та розрахована на вирішення конкретного обмеженого питання.
- Преміальні винагороди** – змінна частина матеріального заохочення, яка залежить від особистих результатів роботи співробітника.
- Принципи маркетингу** – основні положення, якими керуються організації в своїй діяльності на ринку. До них відносять: облік стану та динаміки потреб ринку та інших умов підприємницької діяльності; максимальне пристосування виробництва, асортименту продукції, всієї системи управління, виробничо-збутової та торговельної діяльності до вимог ринку, його структури та попиту; активний вплив на попит, ринок та умови реалізації товарів (послуг).
- Пристосування** – це метод мотивації, який дозволяє співробітникам впливати на цілі та задачі організації, пристосовуючи їх частково до своїх цілей.
- Програма маркетингу** – обґрунтування вибору дій, які мають бути виконані для організації, або самою організацією для здобуття прихильності певної групи споживачів для досягнення визначеної ринкової мети.
- Процедури** – дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, тобто: це виражені формальним способом вказівки щодо конкретних дій, які являють собою запрограмовані рішення.

Процес контролю – це послідовні дії щодо встановлення стандартів, вимірювання фактично досягнутих результатів і коригування у тому випадку, коли досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів.

Процесійні теорії – це теорії мотивації, які побудовані на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття та пізнання.

Регламент – це офіційний документ, який фіксує розподіл управлінських функцій, прав та обов'язків органів управління для досягнення цілей організації.

Регламент управління – це встановлення сукупності правил, які визначають структуру, функції та порядок діяльності персоналу управління.

Регламентування – це визначення порядку виконання управлінських рішень.

Розпорядження – це акт управління відносно різноманітних питань оперативної діяльності підприємства та його структурних підрозділів, які входять у компетенцію відповідної особи чи органа управління.

Розробка бюджетів – це один із специфічних інструментів, що застосовуються для забезпечення високого ступеня узгодженості в діях організації.

Роль – набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній посаді.

Самоактуалізація – це тривала, постійна робота щодо росту та розвитку здібностей до максимально можливого результату не задоволення меншим в наслідок ліні або нестачі впевненості в собі.

Самотивація – визначення особистістю внутрішніх стимулів та бажання до праці.

Семантичні бар'єри виникають при здійсненні комунікацій і викликані можливістю тлумачення одних і тих же слів по-різному різними людьми або групами людей.

Система – сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка має на меті досягнення певних цілей, і ґрунтується на принципах самоорганізації, енергії і розвитку.

Система матеріальних стимулів – це система різноманітних взаємодоповнюваних спонукальних мотивів, пов'язаних єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості при здійсненні трудової діяльності.

Систематичні вчення досліджують управління як багатопланове комплексне динамічне явище, що пов'язане зі складовими внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

- Солідарність** – метод, який побудований на можливості мотивування працюючих через виховання, ототожнення, навчання.
- Соціально-психологічні методи** – це методи управління, які впливають на соціальні відносини шляхом морального заохочення, соціального планування, особистий приклад, регулювання міжособових та міжгрупових відносин, створення та підтримка морального клімату в колективі.
- Спадні комунікації** (комунікації згори донизу) – здійснюються шляхом обміну інформацією у напрямі керівник – підлеглий і можуть бути у вигляді завдань, зауважень, розпоряджень, наказів, графіків тощо.
- Стимулювання** – це процес впливу на людину шляхом значущого для нього зовнішнього предмету (об'єкту, умов, ситуації), спонукаючий людину до певних дій.
- Стратегічне маркетингове планування** – встановлення глобальних цілей і визначення перспектив розвитку, які базуються на аналізі ринкової ситуації і можливостей організації.
- Стратегічне планування** – планування, яке здійснюється на основі маркетингових досліджень, включає визначення місії та мети організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії, і представляє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.
- Стратегічне планування** – різновид управлінської діяльності, який полягає в реалізації комплексу заходів, пов'язаних із визначенням стратегії діяльності організації, тобто комплексного плану перспективного розвитку організації.
- Стратегічне планування** – це процес, який повинен постійно підтримуватись, стимулюватись та оцінюватись.
- Стратегічне планування** – це спосіб формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей організації, який допомагає створити єдність загальної мети та цілей різних елементів в середині організації, обрати та уточнити найкращі заходи.
- Стратегічний контроль** – це тип контролю, який спрямований на розв'язання стратегічних завдань.
- Стратегічні цілі** – це цілі, які пов'язані із конкурентною боротьбою, визначенням певного місця організації в галузі.
- Стратегія** – це всебічний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей.
- Стратегія маркетингу** являє собою план ділової активності організації на ринку.
- Ступінь інформованості** – це співвідношення фактичного обсягу інформації до такого, який забезпечує прийняття

управлінського рішення, що характеризується впевненістю, однозначністю, визначеністю.

Тактика – це короткотермінові стратегії, які розробляються з метою розвитку стратегічних цілей на рівні середньої ланки управління, діють коротший час, ніж стратегії, і досить швидко реалізуються та проявляються результативно.

Тактика маркетингу – план, що орієнтований на вирішення завдань короткотермінового періоду.

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів.

Тактичні плани – це плани, які забезпечують цілі організації та організують процес реалізації стратегічного плану. Основним завданням цих планів виступає тактична орієнтація майбутніх управлінських рішень на досягнення цілей організації.

Управління – процес сукупності безперервних взаємопов'язаних дій: планування, організації, мотивації, контролю.

Управління – цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки в зв'язку зі зміною обставин.

Управління за цілями являє собою підхід, за яким кожний керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечують досягнення цілей керівників вищого рівня, тобто цілі формуються знизу доверху.

Управлінське дослідження – це оцінка менеджментом функціональних площин організації.

Управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Фінансові цілі – це цілі, які забезпечують ресурси для реалізації обраної стратегії.

Формальні комунікації здійснюються в межах вимог та компетенції персоналу організації і їх здійснення є обов'язковим для всіх учасників комунікацій.

Формальні організації – це групи людей, діяльність яких свідомо планується, організовується, мотивується та контролюється з метою досягнення певної цілі.

Функції маркетингу – сукупність видів маркетингової діяльності організації. Зміст маркетингових функцій передбачається обсягом виробництва та збуту, шириною товарного асортименту, особливостями попиту на продукцію, рівнем конкуренції.

- Функції менеджменту** – це види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу.
- Функції менеджменту** – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію.
- Функції менеджменту** – цикл діяльності, який повторюється, є незалежним, спрямованим на досягнення організаційних цілей.
- Функції управління** відтворюють конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності, сукупність обов’язків, закріплених за окремим працівником, підрозділом, призначення тієї або іншої ланки керівної системи і поділяються на загальні та специфічні.
- Функціональні стратегії** – план діяльності функціональних одиниць (інновації, виробництво, маркетинг, фінанси, кадри тощо) в рамках підрозділів.
- Цілі** – конкретні результати та підсумки, які повинні бути досягнуті до визначеного терміну, тісно зв’язані зі стратегічним баченням та цінностями організації.
- Цільове управління** – це вид планування, при якому планування відбувається в напрямі від загального до конкретного.
- Цільовий ринок** – це вибір відповідних ринків для певного виду продукції з урахуванням привабливості та розміру ринку, цілей та ресурсів організації.
- Якість управлінського рішення** – це сукупність параметрів рішення, що задовольняють конкретного споживача і забезпечують реальність його реалізації.
- «Pay for Performance (PFP)» – плата за виконання** – це застосування будь-яких способів оплати праці, за яких винагорода, яка отримується співробітником, залежить від індивідуальних та групових відмінностей у виконуваний діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Андрійчук В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризиків / В. Андрійчук, Л. Бауер – К. : КНЕУ, 1998. – 316 с.
2. Гаєва О. В. Основи менеджменту : [навч. посібник] / Гаєва О. В., Ковальська Н. І., Лозинська Л. О. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 524 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент : [учебник] / И. Н. Герчикова. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : «ЮНИТИ», 1995. – 408 с.
4. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: [навч. посібник] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : «Новий світ–2000», 2003. – 336 с.
5. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура. – Львів : БАК, 2001. – 624 с.
6. Гудзинський О. Д. Менеджмент у системі агробізнесу / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1994. – 240 с.
7. Гудзинський О. Д. Практикум з менеджменту: ситуації і ділові ігри / О. Д. Гудзинський. – К. : Урожай, 1996. – 150 с.
8. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – Т.1. – 543 с.
9. Кондратюк А. О. Основи менеджменту : [навч. посібник] / Кондратюк А. О., Кібенко М. Г., Олійник Г. А. – К. : НМЦ, 1999. – 211 с.
10. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [3-е вид., допов. і перероб.]. – Львів : Нац. ун-т «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. – 384 с.
12. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – [2-е вид., випр. та допов.]. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
13. Лозниця В. Психологія менеджменту / В. Лозниця. – К. : ТОВ. УВПК «Енс Об», 2000. – 512 с.
14. Мазаракі А. А. Менеджмент: теорія і практика : [навч. посіб.] / Мазаракі А.А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. та ін. – К. : Атіка, 2007. – 564 с.
15. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : [учебник] / Н. М. Мартыненко. – К. : Каравелла, 2003. – 496 с.
16. Матвієнко О. В. Основи інформаційного менеджменту : [навч. посіб.] / О. В. Матвієнко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 176 с.
17. Менеджмент організацій : [підручник] / За ред. А. І. Федулової. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.

18. Менеджмент : [навчальний посібник] / [С. І. Михайлов, Т. І. Балашовська, О. С. Степасюк, О. П. Гоголя та ін.] ; за ред. С. І. Михайлова. – К. : НУБіП України, 2010. – 536 с.

19. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х., Альберт М., Хеудори Ф. ; пер. с англ. под общ. ред. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 1997. – 704 с.

20. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : [навч. посібник] / Немцов В. Д., Довгань Л. Є., Сініок Г. Є. – К. : ТОВ. УВПК «Енс Об», 2002. – 392 с.

21. Осовська Г. В. Основы менеджменту : [навч. посіб.] / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2003. – 556 с.

22. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія і практика : [підручник] / Р. М. Пушкар , Н. П. Тарнавська. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Тернопіль : Видав. Карт-бланш, 2003. – 490 с.

Додаткові

1. Бізнес–план: технологія розробки та обґрунтування : [навч. посіб.] [Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'яно О. Г.]. – 2-ге вид. доп. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

2. Білоус О. Г. Менеджмент. Конкуретоздатність і ефективність / О. Г. Білоус, С. Г. Панченко. – К. : Знання, 1992. – 40 с.

3. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : МП «ИТЕМ», ЛТД «Юнайтед Лондон Трейді Лимитет», 1995. – 448 с.

4. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. Будзан. – К. : Основи, 2001. – 349 с.

5. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : [навч. посіб.]. В. А. Василенко, В. І. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 285 с.

6. Виноградський М. Д. Менеджмент організації : [навч. посіб.] / Виноградський М. Д. Виноградська А. М., Шкапова О. М. – 2-ге вид. перероб. і доп. – К. : Кондор, 2002. – 654 с.

7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : [підручник] / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.

8. Герасимчук В. Г. Діагностика в системі менеджменту / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища школа, 2001. – 320 с.

9. Глущенко Е. В. Теория управления : [учеб. курс.] / Глущенко Е. В., Захарова Е. В., Тихомиров Ю. В. – М. : Вестник, 1997. – 332 с.

10. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. В. Вольского и др. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 332 с.

11. Жигалов В. Т. Основы менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.

12. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – К. : ЄУФІМБ, 2000. – Т.2. – 625 с.
13. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями : [навч. посіб.] / Ред. В. М. Попов. – 4-е вид. перероб. і доп. – К. : ЦУЛ; Крокус, 2003. – 382 с.
14. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов. – М. : ОАО «НПО Изд. Экономика», 2000. – 247 с.
15. Масхма М. Б. Економіка праці: посібник для розв'язування задач : [навч. посібник] / М. Б. Масхма. – [2 вид., доп.]. – К. : Вид-во Європ. Ун-ту, 2003. – 73 с.
16. Мельник Л. П. Психологія управління: Курс лекцій / Л. П. Мельник. – 2-ге вид., стереотип. – К. : МАУП, 2002. – 176 с.
17. Мороз Л. А. Маркетинг : [підручник] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз. – [3-є вид., без змін]. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2005. – 244 с.
18. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч.-практ. посіб.] / М. І. Мурашко. – К. : Знання; КОО, 2002. – 311 с.
19. Новіков Б. В. Основи адміністративного менеджменту : [навч. посіб.] Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
20. Психологія діяльності та навчальний менеджмент : [навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисцип.] / Під ред. В. А. Козакова. – К. : КНЕУ, 2003. – 329 с.
21. Рудінська О. В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : [навч. посіб.] / Рудінська О. В., Яроміч С. А., Молоткова І. О. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334 с.