

Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Кафедра прикладної економіки та підприємництва

Опорний конспект лекцій та методичні вказівки
до самостійного опанування дисципліни
«Основи менеджменту»
для студентів спеціальності 184 Гірництво

Дніпро
2017

Опорний конспект лекцій та методичні вказівки до самостійного опанування дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 184 Гірництво/ Упоряд.: В.А Шаповал. – Д.: НГУ, 2017. – 38 с.

Упорядник:

В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Затверджено на засіданні кафедри прикладної економіки та підприємництва

(№1 від 30 серпня 2017 р.).

Завідувач кафедри прикладної економіки та підприємництва

«30» серпня 2017 року _____ (проф. Вагонова О.Г.)
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

Стор.

1. Зміст дисципліни та цілі лекційних модулів.....	
2. Рекомендована література.....	
3. Цілі вивчення тем, опорний конспект лекцій та запитання для перевірки знань.....	
<i>Тема 1.</i> Сутність і головні елементи організацій та процесу управління	
<i>Тема 2.</i> Становлення менеджменту та розвиток ділового середовища.	
<i>Тема 3.</i> Організація як відкрита система.	
<i>Тема 4.</i> Комунікаційні процеси.	
<i>Тема 5.</i> Прийняття управлінських рішень.	
<i>Тема 6.</i> Стратегічне та тактичне планування	
<i>Тема 7.</i> Організаційні структури	
<i>Тема 8.</i> Процес мотивації	
<i>Тема 9.</i> Контроль	
<i>Тема 10.</i> Керівництво групами і управління конфліктами	
4. Запитання для перевірки знань.....	

1. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЦІЛІ НАВЧАЛЬНИХ МОДУЛІВ

Мета: формування цілісної системи знань стосовно методів управління організацією як відкритою системою.

Предмет: методичні засади побудови системи управління організацією.

Основні завдання дисципліни: вивчення теоретичних засад управління змінами, методів аналізу ресурсів і компетенцій підприємства; набуття навичок аналізу і розвитку організаційної структури та корпоративної культури.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

- ◆ структурні елементи організацій та процесу управління;
- ◆ еволюцію розвитку ділового середовища та менеджменту як науки;
- ◆ принципи функціонування організації як відкритої системи;
- ◆ методи побудови ефективних комунікаційних процесів в організації;
- ◆ методи підготовки та прийняття управлінських рішень;
- ◆ методи стратегічного та тактичного планування діяльності підприємства;
- ◆ принципи побудови організаційних структур;
- ◆ структуру та моделі процесу мотивації персоналу організації;
- ◆ функції, види та системи ефективного контролю в організації;
- ◆ методи керівництва групами і управління конфліктами.

вміти:

- ідентифікувати головні елементи організацій та процесу управління;
- визначати ролі менеджерів (керівників) організації;
- пояснювати сутність та призначення ієрархії управління;
- складати перелік показників успіху організації;
- визначати внесок різних управлінських шкіл та підходів у концепцію сучасного менеджменту;
- формулювати та пояснювати функції менеджменту, що складають управлінський цикл;
- обґрунтовувати та систематизувати фактори впливу на формування організації;
- пояснювати зміст та значення соціальної та юридичної відповідальності підприємців;
- аналізувати ефективність комунікаційного процесу в організації;
- визначати причини неефективних комунікацій;
- обґрунтовувати шляхи удосконалення комунікацій;
- визначати вид організаційних рішень;
- розуміти основні підходи до прийняття рішень;
- аналізувати фактори, що впливають на процес прийняття рішень в менеджменті;
- складати алгоритм стандартної процедури формування та реалізації рішення в управлінні;
- обґрунтовувати цілі планування та здійснювати їх аналіз;
- обґрунтовувати організаційний механізм реалізації процесу планування;
- визначати особливості розробки та впровадження нових стратегій;
- визначати практичне значення концепція синергізму в управлінні організацією;
- пояснювати вплив горизонтального та вертикального поділу праці на створення та функціонування організації;
- визначати організаційну структуру управління;

- пояснювати підходи до мотивації з погляду потреб;
- пояснювати підходи до мотивації з погляду наслідків поведінки;
- обґрунтовувати рішення щодо побудови системи мотивації в організації;
- визначати види контролю та особливі їх застосування;
- визначати характерні риси ефективного контролю;
- визначати ефективний стилів керівництва;
- аналізувати роль керівника в організації;
- визначати природу організаційного конфлікту;
- обґрунтовувати конфлікт як процес та структурувати його;
- обґрунтовувати та обирати методи вирішення конфліктів та механізм управління конфліктом.

Програма навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Основні елементи організації та еволюція менеджменту як науки

Визначення менеджменту. Поняття формальної організації та її загальних характеристик. Ролі менеджерів (керівників): міжособистісні, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень. Ієрархія управління: інституціональний, управлінський та технічний рівні. Менеджер і підприємець. Показники успіху організації: виживання, результативність і ефективність діяльності, продуктивність. Гнучкий, адаптивний підхід до управління організацією.

Школи менеджменту: наукового управління, класична, людських відносин і поведінкових наук, науки управління. Епохи розвитку бізнес-середовища організації: масового виробництва, масового збуту, постіндустріальна. Еволюція управлінських систем в організації. Підходи до управління: процес, система, ситуація.

Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технології, персонал. Взаємозв'язок внутрішніх складових організації. Організація – соціотехнічна система. Зовнішнє середовище організацій: середовище прямого й непрямого впливу. Складові зовнішнього середовища: законодавчі і політичні чинники, економічні партнери, технології, вплив економіки країни і конкуренції, соціокультурний вплив. Міжнародне оточення. Соціальна і юридична відповідальність підприємств.

Змістовий модуль 2. Функції менеджменту

Важливість інформації для управління організацією. Види комунікацій: зовнішні і внутрішні, горизонтальні і вертикальні, формальні і неформальні. Схема і складові комунікаційного процесу. Причини неефективних комунікацій: інформаційні перевантаження, незадовільна організаційна структура, семантичні та невербальні перешкоди, відсутній зворотній зв'язок, низький рівень спілкування.

Визначення і види рішень: організаційні, запрограмовані, незапрограмовані. Компроміси про визначення рішень. Підходи до прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на судженнях, раціональний. Алгоритм раціонального рішення. Релевантна інформація. Чинники, що впливають на прийняття рішень: особистісні оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки невірних рішень, взаємозалежність рішень.

Поняття стратегії та стратегічно орієнтованих організацій. Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень. Поняття вектору цілей організації. Теорія цілей зацікавлених груп. Концепція синергізму. Характеристика опору змінам і принципи управління ними. Зміст тактичного планування

Лінійні повноваження. Функціональна структура. Дивізіональні структури: продуктова, орієнтована на споживача, регіональна. Організація міжнародного бізнесу. Матрична структура.

Сутність і призначення мотивації. Потреби: первинні і вторинні. Винагорода зовнішня і внутрішня. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні.

Значення контролю і його види: превентивний, поточний, заключний. Зворотній зв'язок при контролюванні. Характеристики ефективного контролю. Форми влади: заснована на примусі або винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна влада. Вплив за допомогою переконання та участі.

Типи конфліктів: функціональний, дисфункціональний, особистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, між групами. Причини конфлікту: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, розходження у цілях, цінностях, незадовільні комунікації тощо. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією: структурні методи, міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

2. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

- 1) Бардась А.В. Менеджмент [Текст]: Навчальний посібник / А.В.Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник: Дніпропетровськ: Державний ВНЗ «НГУ». – Дніпропетровськ: Герда, 2014. – 344 с.
- 2) Стаднік В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003. – 464 с.
- 3) Мазаракі А.А. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А.А.Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба. – К. : Аттіка, 2007. – 564 с.
- 4) Шегда А.В. Менеджмент. – К.: Товариство «Знання», 2000. – 583 с.
- 5) Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
- 6) Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
- 7) Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
- 8) Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Издательство "Питер", 1999. – 416 с.
- 9) Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством. – К.: ЦНЛ, 2004. – 400 с.
- 10) Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності з клієнтом / К.К. Прахалад, В. Ромасвами. – К., КВ Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
- 11) Стефік М. Прориви. Історії та стратегії революційних новацій / М. Стефік, Б. Стефік. – К., "Книжкове видавництво Олексія Капусти", 2005. – 322 с.
- 12) Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. – Издательство: "Альпина Паблишер" - 2016.
- 13) Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 14) Боумен К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 175 с.

3. ЦІЛІ ВИВЧЕННЯ ТЕМ, ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ТА ЗАПИТАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ

Тема 1. СУТНІСТЬ І ГОЛОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Знати та розуміти:

Визначення менеджменту. Поняття формальної організації та її загальних характеристик. Ролі менеджерів (керівників): міжособистісні, інформаційні, пов'язані з прийняттям рішень. Ієрархія управління: інституціональний, управлінський та технічний рівні. Менеджер і підприємець. Показники успіху організації: виживання, результативність і ефективність діяльності, продуктивність. Гнучкий, адаптивний підхід до управління організацією.

1. Три критерії формальної організації включають наявність принаймні двох осіб, навмисно працюють разом для досягнення спільної мети.
2. Організації перетворюють ресурси у вигляді матеріалів, технології, людей та інформації в бажані кінцеві стану або мети.
3. Організації повинні взаємодіяти із зовнішнім середовищем для того, щоб отримувати ресурси і знаходити споживачів для своєї продукції. Залежність від зовнішнього середовища, яка постійно змінюється і знаходиться поза контролем керівництва, є основною причиною того, чому в управлінні немає абсолютних правил.
4. Всі організації здійснюють горизонтальний поділ праці, розбиваючи всю роботу на складові її завдання. Більші організації здійснюють такий поділ, створюючи відділи або підрозділи, які далі поділяються на більш дрібні одиниці. Управління необхідно для координування всіх завдань організації.
5. Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю для того, щоб сформулювати і досягти мети організації через інших людей. Всі керівники виконують ці функції і грають кілька інших ролей, таких як обробника інформації; лідера; особи, що приймає рішення. Характеристики, завдяки яким людина стає видатним підприємцем, відрізняються від характеристик, якими володіє ефективний менеджер.
6. Більші організації мають такий обсяг управлінської роботи, що їм необхідно чітко визначити корпус керівників. Вертикальний розподіл праці, створення рівнів управління використовуються для диференціації і координації управлінської роботи.
7. Хоча реальне число рівнів може бути і більшим, традиційно виділяються три рівня управління. Керівники низової ланки, молодші начальники спостерігають за процесом здійснення виробництва працівниками, які не управляють, а мають справу безпосередньо з ресурсами. Керівники середньої ланки є буфером між керівниками низового та вищої ланок. Їх робота значно варіюється від організації до організації. Керівники вищої ланки відповідають за організацію в цілому або за великий сегмент даної організації.
8. Щоб бути успішною, тобто досягти своєї мети, організація повинна вижити завдяки результативності та ефективності.
9. Продуктивність, тобто відносна ефективність організації, має кількісне вираження. Вона визначається як кількість одиниць виходу, поділене на кількість входу. Важливим елементом продуктивності є якість.
10. Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен розуміти її загальні характеристики.
11. Хоча всі організації мають багато спільних характеристик, відмінності між ними дуже часто вирішальною мірою впливають на те, що саме спрацює краще. Ці ситуаційні

змінні можуть бути внутрішніми і зовнішніми.

12. Всі ці змінні і всі функції управління взаємозалежні. Зміна в одній з цих змінних певною мірою викликає зміни у всіх інших.

13. Ефективний керівник, приймаючи до уваги ці ситуаційні змінні, розуміє, що не існує єдиного «правильного» способу вчинення чогось. Оптимальний вибір - це вибір того, що найбільш відповідає ситуації, що склалася на даний час.

14. Для того, щоб зробити цей правильний вибір, керівник повинен мати комплексний погляд на речі.

1. Група - це двоє або більше людей, що взаємодіють один з одним таким чином, що кожен з них одночасно і впливає на іншого, і відчуває його вплив.

2. Два типи формальної організації - це командна група (керівник і його безпосередні підлеглі) і комітет, або цільова група.

3. Неформальна організація - це спонтанно виникла група людей, регулярно взаємодіючих для досягнення якоїсь певної мети. Розвиток неформальних організацій засноване на соціальній взаємодії, що відбувається в формальних організаціях.

5. Люди вступають в групи, щоб знайти приналежність, допомогу, захист і спілкування.

6. Первинні характеристики неформальних організацій - це соціальний контроль, опір змінам, поява неформальних лідерів і чутки. Модель Хоуманс показує, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними організаціями, впливають на якість виконання роботи і на ставлення людей до праці і до начальства.

7. У число проблем, пов'язаних з неформальними організаціями, входять: зниження ефективності, поширення неправдивих чуток і тенденція пручатися змінам. Потенційні вигоди: велика відданість організації, високий дух колективізму і більш висока продуктивність праці спостерігаються в тих випадках, коли групові норми перевершують офіційно встановлені.

8. Щоб впоратися з потенційними проблемами і опанувати потенційними вигодами неформальної організації, керівництво повинне визнати неформальну організацію і працювати з нею, прислухатися до думки неформальних лідерів і членів групи, враховувати ефективність рішень неформальних організацій, вирішувати неформальним групам брати участь в ухваленні рішень і гасити чутки шляхом оперативного надання офіційної інформації.

9. Фактори, що впливають на ефективність малих формальних груп: розмір, склад, групові норми, згуртованість, ступінь конфліктності, статус і функціональні ролі членів групи. Найефективніша група - це та, чий розмір відповідає її задачам, в складі якої знаходяться люди з несхожими рисами характеру, чий норми сприяють досягненню цілей організації і створенню духу колективізму, де здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де мають високий статус члени групи не домінують.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення групи і неформальної організації.
2. Порівняйте командні групи, робочі групи і комітети.
4. Як виникають неформальні групи і організації?
5. Чому люди вступають в групи?
6. Перерахуйте характеристики групи.
7. Що таке «чутки» і яку роль вони виконують в неформальній організації?
8. Які переваги і недоліки неформальної організації?

Тема 2. СТАНОВЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РОЗВИТОК ДІЛОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Знати та розуміти:

Школи менеджменту: наукового управління, класична, людських відносин і поведінкових наук, науки управління. Епохи розвитку бізнес-середовища організації: масового виробництва, масового збуту, постіндустріальна. Еволюція управлінських систем в організації. Підходи до управління: процес, система, ситуація.

1. Практика управління має таку ж древню історію, як і самі організації, але управління стало визнаною і широко поширеною науковою дисципліною тільки починаючи з 1910 р

2. *Наукове управління* сконцентрувало увагу на зміні організації робіт для підвищення ефективності на неуправлінському рівні.

Класична школа спробувала визначити ширші універсальні принципи адміністративного управління організацією.

Принципи управління Анрі Файоля

1. *Поділ праці.* Спеціалізація є природним порядком речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращою за якістю, при тих самих зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увагу і зусилля.

2. *Повноваження і відповідальність* Повноваження є право віддавати наказ, а відповідальність є її складова протилежність. Де даються повноваження - там виникає відповідальність.

3. *Дисципліна.* Дисципліна передбачає слухняність і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, що пов'язують фірму і працівників, з яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися одним із головних завдань керівників індустрії. Дисципліна також припускає справедливо застосовуються санкція.

4. *Єдиноначальність.* Працівник повинен одержувати накази тільки від одного безпосереднього начальника.

5. *Єдність напрямку.* Кожна група, що діє в рамках однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника.

6. *Підпорядкованість особистих інтересів загальним.* Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні превалювати над інтересами компанії або організації більшого масштабу.

7. *Винагорода персоналу.* Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні отримувати справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централізація.* Як і розподіл праці, централізація є природним порядком речей. Однак, відповідна ступінь централізації буде варіюватися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорція між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.

9. *Скалярний ланцюг* Скалярний ланцюг - це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає саме високе положення в цьому ланцюжку, - вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, проте було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона завдає шкоди інтересам бізнесу.

10. *Порядок.* Місце - для всього і все на своєму місці.

11. *Справедливість.* Справедливість-це поєднання доброти і правосуддя.

12. *Стабільність робочого місця для персоналу.* Висока плинність кадрів знижує ефективність організації. Посередній керівник, який тримається за місце, безумовно краще ніж видатний, талановитий менеджер, який швидко йде і не тримається за своє місце.

13. *Ініціатива.* Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу та енергію.

14. *Корпоративний дух.* Союз - це сила. А вона є результатом гармонії персоналу.

Точка зору *біхевіористської школи* (людських відносин та школа поведінкових наук) полягала в тому, що розуміння людських потреб і соціальної взаємодії мало ключове значення для досягнення успіху організацією. Всі ці школи внесли важливий і суттєвий внесок в управління, але, оскільки вони виступали на захист «єдиного кращого способу», розглядали тільки частину внутрішнього середовища організації або ігнорували зовнішнє середовище, жодна з них не гарантувала повного успіху у всіх ситуаціях.

3. *Школа науки управління* використовує кількісні методики, такі як побудова моделей і дослідження операцій, щоб допомогти в прийнятті рішень і підвищити ефективність. Її вплив зростає, оскільки вона розглядається як доповнення до існуючої і широко застосовується концептуальній основі процесного, системного та ситуаційного підходів.

Внесок різних напрямків

* *Школа наукового управління*

1. Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдання.
2. Відбір працівників, найкраще підходять для виконання завдань, і забезпечення їх навчання.
3. Забезпечення працівників ресурсами, необхідними для ефективного виконання їх завдань.
4. Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності.
5. Відділення планування і обмірковування від самої роботи.

* *Класична школа управління*

1. Розвиток принципів управління.
2. Опис функцій управління.
3. Систематизований підхід до управління всієї організації.

* *Школа людських відносин та школа поведінкових наук*

1. Застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності.
2. Застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації таким чином, щоб кожен працівник міг бути повністю використаний відповідно до його потенціалу.

* *Школа науки управління*

1. Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.
2. Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам які приймають рішення в складних ситуаціях.

Підходи до управління

4. *Концепція управлінського процесу*, застосовна до всіх типів організацій, виникла в рамках класичної школи. У даній книзі основними функціями вважаються функції планування, організації, мотивації і контролю. Комунікації і прийняття рішень вважаються сполучними процесами, оскільки вони потрібні для реалізації всіх основних чотирьох функцій.

5. *Системний підхід* розглядає організацію як відкриту систему, що складається з декількох взаємопов'язаних підсистем. Організація отримує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх і видає товари і послуги в зовнішнє середовище. Теорія систем допомагає керівникам зрозуміти взаємозалежність між окремими частинами організації і між організацією і середовищем, що оточує її.

6. *Ситуаційний підхід* розширив практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні та зовнішні змінні, які впливають на організацію. Оскільки відповідно до цього підходу методики і концепції повинні бути застосовні до конкретних ситуацій, ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням. З точки зору ситуації «кращого способу» управління не існує.

Запитання для самоконтролю

1. Опишіть деякі відмінності між організаціями давнини і сучасними організаціями.
2. Коротко опишіть три підходи до управління, розглянуті в тексті.
3. Коротко опишіть три школи управлінської думки, які отримали розвиток в першій половині ХХ століття.
4. Які чотири функції процесу управління?
5. Відповіді на які три основні питання дає функція планування?
6. Які істотні характеристики функції організації?
7. Що таке соціотехнічні системи?
8. Проведіть відмінності між відкритою та закритою системами.
9. Обговоріть методологію ситуаційного підходу.
10. Що таке управління: наука чи мистецтво?

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА СИСТЕМА

Знати та розуміти:

Внутрішнє середовище організації: цілі, структура, завдання, технології, персонал. Взаємозв'язок внутрішніх складових організації. Організація – соціотехнічна система. Зовнішнє середовище організації: середовище прямого й непрямого впливу. Складові зовнішнього середовища: законодавчі і політичні чинники, економічні партнери, технології, вплив економіки країни і конкуренції, соціокультурний вплив. Міжнародне оточення. Соціальна і юридична відповідальність підприємців.

* Внутрішнє середовище організації

1. До основних змінним внутрішнього середовища організації відносяться структура, цілі, завдання, технологія і люди.

2. Всі організації, за винятком найменших, розділені на горизонтальні спеціалізовані функціональні області і вертикальні рівні управління. Структура організації є логічним співвідношенням функціональних зон і рівнів управління, які використовуються для досягнення цілей організації.

3. Сфера контролю, тобто число людей, які підпорядковуються безпосередньо даному керівнику, є важливим аспектом структури. Якщо обсяг управління широкий і при цьому є кілька рівнів управління, структуру називають плоскою, багаторівневі структури мають кілька рівнів управління і вузькі сфери контролю.

4. Цілями називаються конкретні кінцеві стану або бажані результати, яких хочуть досягти члени організації, працюючи разом. Формулювання і повідомлення цілей є важливий засіб координації роботи, поділеної між спеціалізованими групами, за умови, що цілі підрозділів ув'язані з цілями організації в цілому.

5. Завдання - це робота або її частина, яка повинна бути виконана певним способом в певний період. Завдання можна класифікувати як роботу з предметами, людьми, інформацією. Внаслідок тісних зв'язків між завданням і технологією, існує тенденція з часів промислової революції робити всі завдання якомога більше спеціалізованими.

6. Технологія є будь-який засіб, за допомогою якого входять у виробництво елементи перетворюються в виходять; вона охоплює машини, механізми та інструменти, навички і знання. Потенційна продуктивність спеціалізованого поділу праці значно підвищилася завдяки технологічним інноваціям, стандартизації та введенню складальних конвеєрних ліній.

7. Відповідно до визначення Вудворд, дрібносерійна або одинична технологія - це виробництво, орієнтоване на одного замовника. У технологіях масового виробництва виготовляються великі кількості принципово подібної продукції. Безперервне виробництво використовує автоматичне обладнання для виготовлення великої кількості абсолютно однаковою продукції.

8. Згідно з визначенням Томпсона, багатоланкова технологія характеризується серіями взаємозалежних завдань, які повинні виконуватися в певній послідовності. Посередницька технологія діє в рамках процесу, в ході якого зближуються групи бажаних вступити у відносини взаємозалежності людей. Інтенсивна технологія використовує конкретні навички, прийоми або послуги для внесення конкретних змін в конкретний продукт на вході.

9. Керівники займаються питаннями поведінки людей як окремих особистостей, як груп і як людей, які виступають в якості лідерів. Аспектами індивідуальної поведінки, які мають найбільше значення для керівника, є здібності, обдарованість, відносини, потреби, цінності, очікування і сприйняття. Середовище, яке створює керівництво, часто має велике значення і вплив на поведінку працівника. Отже, керівники повинні намагатися зробити це середовище сприяє досягненню цілей організації.

10. Всі внутрішні змінні взаємозв'язані. У своїй сукупності вони розглядаються як соціотехнічні підсистеми. Зміна однієї з них певною мірою впливає на всі інші. Удосконалення однієї змінної, наприклад, такий, як технологія, не обов'язково може вести до підвищення продуктивності, якщо ці зміни позначаються негативно на іншій змінній, наприклад, людях.

Запитання для самоконтролю

1. Які основні змінні в організації слід враховувати керівництву?
2. Опишіть коротко основні концепції, що мають відношення до структури організації.
3. Опишіть загальні типи технологій, які використовуються в сучасних організаціях.
4. Чому завдання розробляються і розподіляються відповідно до вертикальним і горизонтальним поділом праці в організації?
5. Чому розробка цілей є потужним засобом координації з боку керівництва?
6. Що таке технологія з визначення Дейвіса і Перроу?
7. Опишіть коротко класифікацію технології по Вудворд і Томпсону.
8. Чому керівництво зобов'язане усвідомлювати взаємозв'язок внутрішніх змінних?
9. Які компоненти соціотехнічної підсистеми?
10. Визначте такі поняття як цінності, відносини, обдарованість і сприйняття.

*** Зовнішнє середовище організації**

1. Керівник повинен враховувати зовнішнє оточення в цілому, оскільки організація є відкритою системою, яка залежить від взаємообміну вводяться ресурсами і результатами діяльності із зовнішнім світом.

2. Значення зовнішніх факторів змінюється від організації до організації і від підрозділу до підрозділу в одній і тій же організації. Фактори, що негайно впливають на організацію, відносяться до середовища прямого впливу; всі інші - до середовища непрямого впливу.

3. Всі фактори зовнішнього оточення взаємозалежні і взаємодіють між собою. Під складністю зовнішнього оточення розуміються число і різноманітність зовнішніх факторів, на які організація змушена реагувати. Рухливість середовища характеризується швидкістю, з якою в середовищі відбуваються зміни. Невизначеність середовища є функцією наявного по конкретному фактору кількості інформації і впевненості в достовірності цієї інформації.

4. Основними факторами середовища прямого впливу є постачальники матеріалів, трудових ресурсів і капіталу, закони і органи державного регулювання, споживачі і конкуренти.

5. Значимими змінними середовища непрямого впливу є технологія, стан економіки, політична обстановка і соціокультурні чинники.

6. Організації повинні бути в змозі ефективно реагувати і пристосовуватися до змін зовнішнього оточення, щоб забезпечити виживання і досягнення поставлених цілей.

7. До факторів, що обумовлюють розвиток міжнародного бізнесу, відносяться менш високі виробничі витрати за кордоном, прагнення піти від торгових обмежень і антитрестівського законодавства, діючих в США, а також виробничі та інвестиційні можливості, що відкриваються в інших країнах.

8. Працюючі на міжнародних ринках підприємства експортують або імпортують готові вироби або деталі, займаються ліцензуванням і створенням спільних підприємств або безпосередньо ведуть виробничу діяльність.

9. Щоб досягти успіху в міжнародному середовищі, керівник повинен розуміти і приймати до уваги відмінності в культурі, економіці, законодавстві і політичній обстановці.

Запитання для самоконтролю

1. Проведіть відмінність між середовищем прямого впливу і середовищем непрямого впливу.
2. Функцією чого є невизначеність зовнішнього оточення?
3. Розгляньте основні чинники середовища прямого впливу.
4. Розгляньте основні чинники середовища непрямого впливу.
5. Чому важливо розуміти, що практично не існує двох однакових організацій?
6. Чому керівництву слід оцінювати вплив змін загального стану економіки на діяльність організації?
7. В якій ситуації керівництву слід було б орієнтуватися на організаційний дарвінізм?
8. Які деякі особливості менеджменту на міжнародному рівні?
9. Розгляньте аспекти політичної обстановки, що мають особливе значення для керівників.

*** Соціальна відповідальність бізнесу**

1. З приводу соціальної відповідальності існують дві певні точки зору. Згідно з однією, організація соціально відповідальна, якщо максимізує прибуток, не виходячи за рамки законів і інших встановленні. Відповідно до іншої - крім адекватного реагування на економічні обставини, керівництво зобов'язане відповідально ставитися до гуманітарного та соціального впливу ділової активності на працівників, споживачів і спільноти, в середовищі яких функціонує компанія. Виходячи з цієї точки зору, організації повинні вносити позитивний внесок в життя суспільства.
2. Юридична відповідальність, на відміну від соціальної, має на увазі дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають, що може, а чого не може робити організація. Соціальна відповідальність, навпаки, пов'язана з певним ступенем добровільності реагування організації.
3. Запропоновано численні аргументи за і проти соціальної відповідальності.
4. Деякі організації розробили програми активної дії в дусі соціальної відповідальності.
5. Порушена тема ділової етики із зазначенням принципів, що визначають правильний і неправильний підхід до ведення справи.
6. Згідно з опитуваннями громадської думки, серед широкої публіки панує переконання про падіння цінності етичної поведінки в США.
7. Організації мають можливість вживати численні кроки для підвищення показників етичності поведінки своїх працівників.

Запитання для самоконтролю

1. Зіставте дві основні точки зору на соціальну відповідальність.
2. Який сенс «залізного закону» соціальної відповідальності?
3. Проведіть відмінність між юридичною та соціальною відповідальністю.
4. Наведіть деякі аргументи за і проти соціальної відповідальності.
5. Опишіть, як принципи етики відносяться до відомих вам діянь керівників і рядових працівників.
6. Яким чином особистісні цінності впливають на поведінку людини на робочому місці?
7. Опишіть способи, якими організація може підвищити показники етичності поведінки своїх працівників.

Тема 4. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

Знати та розуміти:

Важливість інформації для управління організацією. Види комунікацій: зовнішні і внутрішні, горизонтальні і вертикальні, формальні і неформальні. Схема і складові комунікаційного процесу. Причини неефективних комунікацій: інформаційні перевантаження, незадовільна організаційна структура, семантичні та невербальні перешкоди, відсутній зворотній зв'язок, низький рівень спілкування.

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значиму ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну. На жаль, багато спроб обміну інформацією обриваються на цьому першому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. Кіт Девіс підкреслює важливість даного етапу: «Невдале повідомлення не стане краще на глянсовому папері або від збільшення потужності гучномовця. Лейтмотив етапу - «не починайте говорити не почавши думати».

Важливо пам'ятати, що ідея ще не трансформована в слова або придбала інший форми, в якій вона послужить обміну інформації. Відправник вирішив тільки, яку саме концепцію він хоче зробити предметом обміну інформацією. Щоб здійснити обмін ефективно, він повинен взяти до уваги безліч чинників. Наприклад, керівник, бажаючий обмінятися інформацією про оцінку результатів роботи, повинен чітко розуміти, що ідея полягає в тому, щоб повідомити підлеглим конкретну інформацію про їх сильні і слабкі сторони і про те, як можна поліпшити результати їхньої роботи. Ідея не може полягати в неясних загальних похвалах або критиці поведінки підлеглих.

Цей приклад показує також зв'язок між сприйняттям і комунікацією. У керівника, який вважає підлеглих здатними до розвитку й удосконаленню, а значить, що потребують інформації з оцінкою результатів їх роботи, швидше за все знайдуться ділові позитивні ідеї для обміну інформацією на зазначену тему по суті. Керуючий, який сприймає підлеглих як дітей, що чекають, щоб їх поправляли і направляли, швидше за все закладе в свої ідеї критицизм негативного властивості, властивий такому способу думання.

Ще один приклад потенційних проблем на етапі зародження ідеї дає нам начальник цеху, тільки що прийняв повідомлення від вищого керівництва про те, що компанії потрібно на 6% збільшити виробництво відеоігор без збільшення понаднормових виплат. Якщо начальник цеху не зможе зрозуміти, яким шляхом найкраще обмінятися цією інформацією з підлеглими і направить їм це повідомлення в точності таким, яким воно було отримано, можливі непорозуміння, оскільки робітники зрозуміють лише сам факт того, що зміни необхідні. Якщо ж керівник справді продумає ті ідеї, які вимагають передачі, він може прийти до наступних висновків:

1. Робітники повинні зрозуміти, які саме потрібні зміни - приріст обсягу виробництва на 6% без додаткових понаднормових.

2. Робітники повинні зрозуміти, чому потрібні ці зміни, інакше вони можуть зробити висновок, що компанія намагається вичавлювати з них побільше, а платити поменше, і збунтуватися.

3. Робітники повинні зрозуміти, яким чином слід здійснити зміни - якість продукції і рівень шлюбу не повинні змінитися внаслідок приросту обсягу виробництва, інакше ефективність може знизитися, а не зрости, як того вимагає у своєму повідомленні вище керівництво.

Керівники, що незадовільно обмінюються інформацією, можуть діяти невдало, оскільки стосовно них саме так діє вище керівництво. Справа в тому, що керівники вищої ланки часто служать рольовою моделлю для поведінки підлеглих. Якщо наші керівники схильні до примусу або не відверті в обміні інформацією з нами, ми цілком можемо

повестися подібним чином, обмінюючись інформацією зі своїми підлеглими. Однак ви перебуваєте в іншому становищі, ніж ваше начальство. Тому зовсім необов'язково діяти в тому ж стилі, навіть якщо цей стиль ефективний. Що насправді необхідно, так це усвідомити - які ідеї призначені до передачі до того, як ви відправляєте повідомлення, і впевненість в адекватності і доречності ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети.

Головне:

1. Здійснення комунікацій - це зв'язуючий процес, необхідний для будь-якого важливого управлінського дії.
2. Комунікація - це обмін інформацією між людьми.
3. Між організацією і її оточенням, між вище і нижче розташованими рівнями, між підрозділами організації необхідний обмін інформацією. Керівники зв'язуються безпосередньо з підлеглими, будь то індивіди або групи. Існують також чутки - як неформальна інформаційна система.
4. Основними елементами комунікаційного процесу є відправник, повідомлення, канал і одержувач.
5. Етапи процесу - розробка ідеї, кодування і вибір каналу, передача і розшифровка.
6. Зворотній зв'язок, тобто реакція одержувача, показує, зрозуміла або не зрозуміла передана інформація, допомагає подолати шум.
7. Шум в інформаційній системі - це те, що спотворює сенс внаслідок мовних відмінностей, відмінностей у сприйнятті, а також фізичних взаємодій.
8. Відмінності в сприйнятті поширеною перешкодою на шляху обміну інформацією, оскільки люди реагують тільки на те, що сприймають. Якщо у них різні системи цінностей і переваг, вони, швидше за все, будуть сприймати і інтерпретувати інформацію по-різному.
9. Семантичні розбіжності, тобто розбіжність способів використання слів і їх значень, є поширеною перешкодою в інформаційних обмінах з використанням слів як символів.
10. Невербальні сигнали можуть ускладнювати комунікацію, якщо вони вступають в протиріччя із значенням слів.
11. Погана зворотній зв'язок і невміння слухати заважають ефективному обміну інформацією.
12. Керівник може підвищити ефективність міжособистісних обмінів, проясняючи ідеї до того, як повідомляти їх, враховуючи можливі відмінності - семантики і сприйняття, - представляючи значення мови поз, жестів і інтонацій, використовуючи емпатію і заохочуючи формування зворотного зв'язку.
13. Поширеними перешкодами на шляхах обміну інформацією в організаціях служать фільтрація поганих новин підлеглими, перевантаження інформаційної мережі і незадовільна структура організації.
14. Обмін інформацією в організації можна покращити, створивши системи зворотного зв'язку, регулюючи інформаційні потоки, здійснюючи управлінські дії, що сприяють формуванню висхідних і бічних гілок інформаційного обміну, розгортаючи системи збору пропозицій, друкуючи матеріали інформативного характеру для використання всередині організації і застосовуючи досягнення сучасної інформаційної технології.

Запитання для самоконтролю

1. Наведіть кілька прикладів обміну інформацією в організації.
2. Коротко поясніть сутність чотирьох основних елементів процесу обміну інформацією.

3. Яке значення зворотного зв'язку та інформаційного шуму в комунікаційному процесі?
4. Поясніть кожен етап комунікаційного процесу за спрощеною моделі, наведеної в цьому розділі.
5. Яка взаємозв'язок між сприйняттям і обміном інформацією?
6. Опишіть перешкоди на шляхах міжособистісного інформаційного обміну.
7. Опишіть методи, якими можуть скористатися керівники для вдосконалення своїх міжособистісних інформаційних контактів.
8. Розгляньте 10 настанов щодо ефективного слухання, запропонованих Кітом Девісом у прикладі 6.3.
9. Які перешкоди виникають на шляхах обміну інформацією в організації?
10. Опишіть деякі методи, за допомогою яких керівники можуть підвищити ефективність обміну інформацією в організації.

Тема 5. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Знати та розуміти:

Визначення і види рішень: організаційні, запрограмовані, незапрограмовані. Компроміси про визначення рішень. Підходи до прийняття рішень: інтуїтивний, заснований на судженнях, раціональний. Алгоритм раціонального рішення. Релевантна інформація. Чинники, що впливають на прийняття рішень: особистісні оцінки керівника, середовище прийняття рішень, інформаційні та поведінкові обмеження, негативні наслідки невірних рішень, взаємозалежність рішень.

Менеджером можна назвати людину тільки тоді, коли він ухвалює організаційні рішення або реалізовує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність прийняття рішення пронизує все, що робить керівник, формулюючи цілі і домагаючись їх досягнення.

Рішення, типові для функцій управління.

Планування

1. Яка наша надзавдання або природа нашого бізнесу?
2. Якими повинні бути наші цілі?
3. Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони відображаються і можуть відбитися в майбутньому на організації?
4. Які стратегію і тактику слід було б нам вибрати для досягнення поставлених цілей?

Організація діяльності

1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Як доцільно укрупнити блоки виконуваних робіт?
2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно протікало гармонійно і не було суперечливим?
3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам?
4. Чи слід нам змінювати структуру організації через зміни в зовнішньому оточенні?

Мотивація

1. Чого потребують мої підлеглі?
2. Якою мірою ці потреби задовольняються в ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації?
3. Якщо задоволення роботою і продуктивність моїх підлеглих зросли, то чому це сталося?
4. Що можемо ми зробити, щоб підвищити рівень задоволеності роботою і продуктивність підлеглих?

Контроль

1. Як нам слід вимірювати результати роботи? 2. Як часто слід давати оцінку результатів? 3. Наскільки ми досягли успіху в досягненні наших цілей?
4. Якщо ми недостатньо просунулися до поставлених цілей, то чому це сталося і які корективи варто було б внести?

Головне:

1. Рішення - це вибір альтернативи. Прийняття рішень - що з'єднує процес,

необхідний для виконання будь-якої управлінської функції.

2. Запрограмовані рішення, типові частіше за все для повторюваних ситуацій, приймаються з дотриманням конкретної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають незапрограмованих рішень, в цьому випадку керівник сам вибирає процедуру прийняття рішень.

3. Рішення можуть прийматися за допомогою інтуїції, думки або методом раціонального вирішення проблем. Останній сприяє підвищенню імовірності прийняття ефективного рішення в новій складній ситуації.

4. Етапи раціонального розв'язання проблем - діагноз, формулювання обмежень і критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив, їх оцінка, остаточний вибір. Процес не є завершеним, поки через систему зворотного зв'язку з цим не буде засвідчений факт реального розв'язання проблеми завдяки зробленому вибору.

5. Ціннісні орієнтації керівника впливають на його повсякденні дії і рішення.

6. Середовище прийняття рішень варіюється в залежності від ступеня ризику. Умови визначеності існують, коли керівник точно знає результат, який буде мати кожен вибір. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з відомою достовірністю. Якщо інформації недостатньо для прогнозування рівня ймовірності результатів в залежності від вибору, умови прийняття рішення є невизначеними. В умовах невизначеності керівник на основі власного судження повинен встановити ймовірність можливих наслідків.

7. В ім'я користі рішення слід приймати швидко, але не випереджаючи час.

8. Отримати додаткову інформацію вимагає часу і грошей, а оскільки здатність людини засвоювати і використовувати її обмежена, така інформація не завжди сприяє прийняттю рішень. Керівник повинен вирішити - чи виправдає вигода від більш якісного рішення витрати на отримання додаткової інформації.

9. Поведінкові чинники - наприклад, негативне ставлення до чого чи кому-небудь, особистісні пристрасті і бар'єри сприйняття інформації, - є поширеними обмеженнями на шляху прийняття ефективних для організації рішень.

10. Кожне важливе рішення пов'язане з компромісами, негативними наслідками і побічними ефектами, значення яких керівник повинен співвіднести з очікуваною вигодою.

11. Важливе рішення зажадає численних подальших рішень і вплине на всі сегменти організації. Ефективно працюючий керівник повинен розуміти взаємозалежність рішень і вибирати альтернативи, які роблять найбільший внесок у справу досягнення загальних цілей організації.

Запитання для самоконтролю

1. Які відмінності між прийняттям управлінських рішень і рішень в повсякденному житті? 2 Поясніть відмінності між запрограмованими і незапрограмованих рішеннями.

3. Які відмінності між рішеннями, заснованими на судженнях і раціональними рішеннями?

4. Опишіть етапи раціонального вирішення проблем.

5. Опишіть, як особистісні оцінки можуть впливати на процес прийняття рішень.

6. Викладіть відмінності між рішеннями, прийнятими в умовах визначеності, ризику і невизначеності.

7. Стикаючись з невизначеністю, якими двома можливостями вибору распо лага керівник?

8. Як впливає фактор часу на середу прийняття рішення?

9. Який вплив поведінкові фактори роблять на прийняття рішень?

10. Поясніть відмінності між даними та інформацією.

Тема 6. СТРАТЕГІЧНЕ ТА ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Знати та розуміти:

Поняття стратегії та стратегічно орієнтованих організацій. Проблеми досягнення балансу серед різних видів рішень. Поняття вектору цілей організації. Теорія цілей зацікавлених груп. Концепція синергізму. Характеристика опору змінам і принципи управління ними. Зміст тактичного планування

1. Стратегічне планування являє собою процес вибору цілей для організації і рішення про те, що слід зробити для їх досягнення.
2. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень.
3. Стратегічні плани повинні розроблятися з загальнофірмових, а не з індивідуальних позицій.
4. Існує стійка позитивна кореляція між формальним плануванням і успіхом організації.
5. Ключовими компонентами стратегічного планування є цілі, вказівки для прийняття рішень і основні етапи процесу планування.
6. Першим і, ймовірно, самим вирішальним плановим рішенням є вибір цілей для організації - її місії і конкретних цілей »забезпечують її виконання.
7. Першочерговим метою організації є здійснення її місії, т. Е. Сенсу її існування. Місія повинна бути офіційно сформульована і про неї має бути повідомлено співробітникам організації. Місія служить в якості орієнтира, на якому керівники засновують свої рішення. Вибір занадто вузької мети може звужити можливості керівництва знаходити альтернативи при прийнятті рішень. Вибір занадто великої місії може зашкодити успіху організації.
8. Цілі мають бути конкретними і вимірюваними, орієнтованими в часі. довгостроковими або короткостроковими, досяжними і перехресно підтримувати.
9. Важливе значення має зв'язок між цінностями, яких дотримується вище керівництво, і загальними цілями компанії. Цінності керівництва проявляються в цілях організації.
10. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює зміни у зовнішньому середовищі і вивчає зовнішні можливості і небезпеки, що можуть допомогти або ускладнити досягнення цілей організації.
11. Керівництво повинно визначити внутрішні сильні і слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження є методичну оцінку функціональних зон організації.
12. У розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи - обмежений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів.
13. Керівництво вибирає стратегію після того, як проведе аналіз зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін і оцінить всі свої альтернативи і варіанти.

Запитання для самоконтролю

1. Чи існує різниця між розробкою особистих планів і планів організації?
2. Чому місія організації є основою її існування?
3. Як організація вибирає свою місію?
4. Яка різниця між місією некомерційної організації та місією малої організації?
5. Чому сучасним організаціям необхідно мати множинні цілі?
6. Які характеристики ефективних цілей?
7. Яка мета складання переліку зовнішніх небезпек і можливостей?
8. Коротко розгляньте процес управлінського обстеження.

9. Які чотири стратегічні альтернативи є в розпорядженні організації?

10. Якими є деякі фактори, що впливають на стратегічний вибір, здійснюваний керівництвом?

*** Поняття вектору цілей організації. Теорія цілей зацікавлених груп**

Важливість теми визначається наявністю на підприємстві багатьох цілей, які відбивають власне цілі корпоративні, цілі структурних підрозділів, цілі окремих груп або індивідів. Саме отримання результату свідчить про досягнення цілі, а певні показники відбивають ефективність процесу, діяльності. Досягнення корпоративних цілей із запланованою ефективністю і результативністю буде відбуватися за умов врахування різноманітних інтересів які реалізуються за допомогою і в межах підприємства. Вивчення цієї теми передбачає розгляд питань, що стосуються формулювання цілей організації, які, в свою чергу, визначають стратегію. Слід звернути увагу на вимоги, які ставляться до цілей організації та умов розробки цілей, які конкретизуються в завданнях, програмах, робочих процедурах. При постановці цілей треба враховувати як кількісні, так й якісні аспекти, що зумовлює можливості здійснення контролю за досягненням цілей.

Вагоме значення має з'ясування наявності в організації багатьох цілей, серед яких - отримання прибутку. Визначення короткострокового і довгострокового прибутку додає певні корективи в процес і показники його оцінки. Змінювання ділового середовища підприємств, вимагання посилення соціальної відповідальності призводить до появи неекономічних цілей у підприємства, які або збільшують, або зменшують можливості досягнення економічних показників. При цьому варто окремі види цілей підприємств, їх підрозділів, груп, індивідів, що відбивається теорією зацікавлених груп і визначенням вектору цілей. Відмінність у спрямованості цілей окремих груп (власників, менеджерів, робітників, впливових зовнішніх організацій тощо) вимагає здійснення ефективного процесу їх досягнення, який повинен ґрунтуватися на принципах оптимального використання ресурсів, довгострокової рентабельності, врахування соціальних аспектів, зовнішнього впливу та обмежень їх досягнення.

Як зазначалось в попередніх темах, корпораціям вигідно докладати більших зусиль для досягнення та демонстрації нормативних характеристик навколишнього середовища як свідчення сприятливого впливу її діяльності на довкілля. Внаслідок цього відбувається формування системи екологічних цілей підприємства, які охоплюють одну чи декілька функціональних сфер, або стосуються характеристик, які набуває підприємство в цілому. Наприклад, можна планувати заходи з екологізації виробництва (модернізація або заміна устаткування, перегляд норм використання матеріалів), формувати компетентностей персоналу підприємства щодо раціонального використання матеріальних ресурсів природного походження, змінювати асортимент продукції з орієнтиром на екологічні запити споживачів або, загалом, формувати нову корпоративну культуру (цінності) та імідж компанії як екологічно відповідальної, яка має довгострокову стратегію та інвестує в екологізацію власного бізнесу.

Завершальним етапом є розуміння принципів побудови практичної системи цілей підприємства із врахуванням неповноти інформації (змінювання строку планування), невизначеності (точність прогнозів), орієнтації на довгостроковий період (досягнення конкурентних переваг і внутрішньої ефективності треба оцінювати за системою прямих і непрямих показників), забезпечення гнучкості (зовнішньої – за допомогою впровадження диверсифікаційної моделі товарно-ринкових інвестицій; внутрішньої – забезпечення ліквідності ресурсів), неекономічних і індивідуальних цілей. Результатом є виділення із загального списку реальних цілей, які відповідають практиці сучасного бізнесу, структурі влади на підприємстві.

Таким чином, на **цілі впливають** етичні, естетичні, економічні чинники як внутрішнього, так й зовнішнього середовища організації. Ключові **вимоги до цілей відбиває підхід SMART** (specific, measurable, attainable, relevant, time-bound). Мета має бути конкретна, вимірювана, досяжна, доречна, визначена в часі. Вважається, що відповідність наведеним критеріям значно збільшує імовірність досягнення мети.

Традиційна мета підприємства - **отримання прибутку у довгостроковому періоді**. Традицію трактування максимізації прибутку як головної мети комерційного підприємства порушив П. Друкер, який запропонував в якості головної мети підприємства власне його виживання, засноване на адекватному прибутку.

Теорія цілей зацікавлених груп:

- цілі повинні виходити з балансу різних несумісних цілей зацікавлених груп (менеджерів, робочих акціонерів, постачальників, продавців тощо);
- підприємство несе відповідальність перед ними та повинно виробляти власні цілі таким чином, щоб задовольнити кожен з груп;
- прибуток, як результат інвестицій акціонерів, є однією зі складових системи цілей, але не обов'язково займає головне місце в її структурі.

Передумова виникнення цієї теорії:

- структурні зміни всередині компанії (формування групи вищих керівників, найманих, але контролюючих всю компанію);
- збільшення розмірів і ускладнення діяльності компанії (децентралізація, делегування повноважень і відповідальності).

Тому, **треба підтримувати справедливий та працездатний баланс між вимогами різних прямо зацікавлених груп**. «Управлінці» стверджують, що організації не мають цілей, цілі мають лише люди. Тому цілі компанії – результат переговорів її окремих учасників.

Практична система цілей:

- економічні – оптимізація всього процесу використання ресурсів компанії (короткострокові);
- забезпечення достатнього рівня повернення інвестицій в довгостроковому періоді (економічні довгострокові, привабливість інвестування в бізнес-проект);
- соціальні або позаекономічні цілі (потреби та особисті прагнення робітників фірми);
- цілі впливових зовнішніх представників (окремі власники акцій, портфельні інвестори);
- обов'язки та обмеження фірми (перед суспільством).

Головна економічна ціль. Для виживання та ведення успішної економічної діяльності компанія повинна оптимізувати процес використання всіх ресурсів. Головною задачею фірми є **отримання нею достатнього доходу від використання наявних ресурсів, а не максимізація прибутку на основі припущення про можливості змінювання ресурсів**. Наявні ресурси слід оцінювати, зокрема, з урахуванням потенціалу їх акумулювання та розуміння розміру критичної маси інвестицій – мінімальний обсяг інвестицій, що надасть можливість компанії отримувати прибуток (рентабельність діяльності визначатиме можливість повернення та збільшення вартості інвестованого капіталу).

Оцінку довгострокової норми рентабельності (довгострокових економічних цілей) слід здійснювати **на підставі індексів показників**, наприклад:

- стале зростання обсягів продаж (відповідно загальній тенденції в галузі);
- збільшення частки ринку;
- збільшення прибутку як джерела для реінвестицій;
- збільшення дивідендів для підвищення інвестиційної привабливості;

- поповнення асортименту новими продуктами;
- розширення кола споживачів;
- відсутність надзвичайно високих коливань фінансових результатів, втрати конкурентних позицій.

Довгострокові цілі забезпечуються зовнішніми конкурентними перевагами підприємства (ріст, стабільність) та **внутрішньою ефективністю** (оборот коштів, дослідження, персонал, стан основних фондів, менеджмент)

Стратегічна гнучкість підприємства як мета. Гнучкість підприємства – його спроможність відновлювати платоспроможність після негативного впливу чинників зовнішнього середовища на його бізнес.

Виокремлюють два види гнучкості підприємства:

– **зовнішня** – досягається шляхом формування диверсифікаційної моделі товарно-ринкових інвестицій для мінімізації наслідків не передбачуваних ситуацій. Стратегія формування зовнішньої гнучкості може мати *наступальний* (використання новітніх технологій, успішні НДР) або *оборонний характер* (кількість незалежних покупців, кількість ринкових сегментів в різних економічних середовищах – країнах, кількість незалежних технологій);

– **внутрішня** – досягається шляхом забезпечення високої ліквідності ресурсів для утворення механізму реагування (залежність від позикового капіталу, коефіцієнт ліквідності). Тобто, в період зростання доходів підприємства формується запас високоліквідних активів (депозити, цінні папери, нерухомість тощо), реалізація яких в період кризи на підприємстві (неплатоспроможність) дозволить виконати власні зобов'язання, наприклад перед кредиторами або постачальниками виробничих матеріалів.

Позаекономічні цілі деформують економічну мету підприємства (зменшують поточний прибуток), а іноді її замінюють. При визначенні соціальних цілей зазвичай враховується:

- суспільна думка;
- економічні цілі окремих людей (поточні доходи, збереження робочого місця, додаткові пільги);
- позаекономічні цілі окремих людей (філантропія, персональна етика, соціальна відповідальність, статус та репутація);
- організаційні обмеження (забезпечення зайнятості, імідж) – залежать від користі від виконання соціальних зобов'язань та відношення до ризику.

У великих організаціях, які мають кілька рівнів управління, розробляється ієрархія чи «дерево цілей», яка являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня. Дерево цілей – структурована, побудована за ієрархічним принципом (ранжована за рівнями) сукупність цілей системи, програми, плану, в якій виділені:

– головна мета («вершина дерева»); підпорядковані їй підцілі першого, другого і т.д. рівнів («гілки дерева»);

– наглядне графічне зображення підпорядкованості і взаємозв'язку цілей, яке демонструє розподіл основної (генеральної) цілі чи місії на підцілі, завдання і окремі дії.

«Дерево цілей» будується на основі вертикальної (між рівнями управління) і горизонтальної (між підрозділами, напрямками діяльності) інтеграції, яка дозволяє узгоджувати і координувати діяльність всіх частин і підсистем організації. В основі побудови «дерева цілей» знаходиться їх декомпозиція – розподіл на більш дрібні цілі. Кількість рівнів декомпозиції залежить від складності, масштабів і міри конкретизації визначених цілей, типу і особливостей організаційної структури управління, ієрархічності побудови системи менеджменту організації.

В ході аналізу ієрархії стратегічних цілей значна увага приділяється діагностиці і вирішенню конфліктів цілей. При цьому використовуються наступні варіанти дій:

1. Домінування цілей. Одна з цілей виділяється як головна, інша – як другорядна.
2. Оцінка цілей за важливістю. Впорядкування цілей за важливістю, знаходження компромісу.
3. Розподіл антагоністичних, конкурентних цілей в часі і просторі.
4. Узгодження цілей. Цілі приводяться до загального знаменника (інтеграція цілей, «концепція» вигоди). Цілі, що конфліктують між собою, трансформуються в одну ієрархічну упорядковану ціль.

Отже, компанія обмежена у виборі цілей (вибір диктується певними чинниками, що не контролюються менеджментом фірми). Цілі необхідно утворювати, відстежувати взаємозв'язки між ними та стратегією фірми.

Запитання для самоконтролю

- Наведіть економічні цілі підприємств
- Приведіть приклади неекономічних цілей підприємств
- Що розуміється під вектором цілей підприємства?
- Поясніть мотивацію досліджень цілей зацікавлених сторін?
- Хто на підприємстві є зацікавленими сторонами? Наведіть приклади.
- Поясніть призначення формування системи цілей підприємства.
- Назвіть критерії оцінки окремих цілей.

*** Концепція синергізму**

Розробка різноманітних стратегічних заходів з формування потенціалу організації та управління її ресурсами потребує опанування студентом концепції синергізму. Враховуючи невизначеність зовнішнього середовища ефект від управлінських рішень може змінюватися, що характеризує підприємство як складну нелінійну систему. Нелінійність ґрунтується на багатоваріантності, альтернативності варіантів розвитку організації, коли зміни одного або декількох її складових елементів сприяє виникненню нових властивостей у системи, які не характерні для окремих елементів. З теоретичними засадами синергетики можна ознайомитися в працях Г.Хакена, а їх імплементацію до стратегічного планування в дослідженнях І.Ансоффа, Х.Ітамі. Синергізм в стратегічному плануванні прийнято визначати як міру спільних ефектів між декількома товарно-ринковими рішеннями, тобто оцінюється додатковий сукупний ефект, який не може бути отриманий прямим складанням ефектів складових частин. Найбільш поширеною формулою, яка відбиває синергетичний ефект є: $2+2=5$.

Формулювання і провадження стратегічних рішень може базуватися на синергізмі, які може бути отриманий при запровадженні нової продукції, нової технології або виходу на інший ринок тощо. Тому слід розрізняти потенційний і реальний синергізм. Крім того треба досліджувати окремі його види за змістом: синергізм продаж, інвестиційний, операційний, синергізм менеджменту. За строком отримання ефекту виділяють початковий (пряма економія ресурсів на побудову інфраструктури, економія часу на формування структури організації, запобігання неефективних управлінських рішень в нових для менеджерів умовах бізнесу тощо) та операційний синергізм (розподіл накладних витрат, використання існуючих каналів збуту та ін.). В цьому питанні бажано зупинитися на різних тлумаченнях синергії в організації: наприклад, Х.Ітамі розрізняє комплементарний ефект (ефект додавання) і синергію (використання іміджу підприємства, єдиної бази клієнтів, тобто тих особливостей, які не можуть бути скопійовані конкурентами).

В аспекті нематеріальних активів доцільним є використання іміджу та інноваційного потенціалу підприємства як екологічно-орієнтованого, спроможного

досягати суспільно значущих результатів, що забезпечують сталість розвитку країни або їх групи. Тобто, йдеться про використання здобутків компанії щодо екологізації окремих функціональних процесів для утворення соціально відповідального бізнесу (екологізація бізнесу). Це потребує розробки та впровадження системи корпоративного екологічного управління та відповідної її сертифікації, наприклад за міжнародним стандартом ISO 14000. Таким чином відбуватиметься перехід від фрагментарної до систематичної екологічно-відповідальної діяльності.

Найбільш складним і ризикованим є синергізм управління, який визначається здатністю менеджерів приймати ефективні рішення в нових умовах, коли їх відмінність від звичайної діяльності може перешкодити отриманню позитивного синергетичного ефекту. За таких обставин, які спостерігалися в багатьох випадках на практиці, слід пам'ятати, що синергетичний ефект може відбиватися іншою формулою: $2+2=3$ (негативний синергізм). Прикладним аспектом цієї теми є ознайомлення з порядком виявлення синергізму на підприємстві і визначенням критеріїв його оцінки (зменшення обсягів інвестування, збільшення прибутку, економія витрат на формування клієнтської бази тощо).

Запитання для самоконтролю

- Поясніть концепцію синергізму та її застосування в управлінні організацією. В яких випадках менеджмент організації повинен враховувати очікувані синергетичні ефекти?
 - Розкрийте сутність видів синергізму. Поясніть розходження між комплементарними і синергетичними ефектами (за Х. Ітамі).
 - Посніть передумов виникнення синергізму на підприємствах
 - Наведіть приклади видів синергізму на підприємствах
 - Яким чином виявляється синергетичний ефект
 - Чому виникає негативний синергетичний ефект
 - Поясніть значення оцінки потенційного синергізму при визначенні стратегії
 - Як оцінити синергетичний ефект ?

*** Характеристика опору змінам і принципи управління ними. Зміст тактичного планування**

Формування стратегічно орієнтованого підприємства базується на заходах з побудови системи стратегічного управління на підприємстві і залученні до сприйняття такого процесу персоналом підприємства. Функціонування підприємства відбувається за умов незначних змін у зовнішньому середовищі, або навпаки, коли динаміка змін та їх невизначеність призводить суттєвих стратегічних корегувань. Відповідно до цього вимоги до персоналу також зазнають змін. Відбувається орієнтування працівників на конкурентну або підприємницьку поведінку. Конкурентна поведінка спрямована на максимально ефективне використання ресурсів, а підприємницька - на креативну діяльність, яка забезпечить майбутній потенціал підприємства (підрозділу). Таким чином, головною вимогою до персоналу стратегічно орієнтованого підприємства є сприйняття необхідності стратегічних змін, гнучкість, здатність до перенавчання, адаптації до нової діяльності (сфера прийняття рішень, нові технології, споживачі, географія, масштаби бізнесу тощо).

Більшість стратегічних перетворень суттєво перетворюють звичні для персоналу умови роботи, що викликає його зворотню негативну реакцію на дії керівництва і може перешкодити реалізації складених стратегічних планів. Тому, стратегічне управління вивчає не лише способи розробки цілей і шляхів їх досягнення, але й механізми впровадження рішень.

За умов переривчастих змін, які можуть відбуватися на підприємстві внаслідок перегляду стратегії, формується опір змінам. Вивчення змісту і джерел такого опору дає можливість визначити превентивні заходи щодо його зменшення. Студент має розрізнати

індивідуальний і груповий опір, орієнтуватися в ознаках його появи і прояву, а також знати недоліки, переваги, умови застосування методів управління опором: примус, адаптація, криза, керований опір.

Ставлення керівництва до проблем стратегічного управління, впровадження і застосування його інструментарію на підприємстві відбивається реакцією на зміни: від реактивної до систематичної. Слід пам'ятати, що розробка стратегії не означає автоматичної її реалізації, тому слід приділяти увагу до методів соціально-психологічного забезпечення процесу її впровадження на підприємстві, вміти їх доповнювати і змінювати відповідно до індивідуальних особливостей бізнесу і внутрішнього середовища.

Збалансована система показників та стратегічних карт (Balanced Scorecard, *BSC*) – система трансформації стратегії в зрозумілі для всіх співробітників компанії послідовності дій і процедур, а також якісно нова система оцінки її ефективності. Основною метою розробки даної системи є вирішення двох завдань:

- трансформації корпоративної стратегії компанії в конкретні і ясні для всіх рівнів управління стратегічні плани;
- формуванні збалансованої системи показників оцінки ефективності, що включає оцінку кількісних і якісних результатів діяльності компанії.

При формулюванні стратегії на основі *Balanced Scorecard* діяльність компанії розглядається в рамках чотирьох перспектив: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Для кожної з цих перспектив вищим керівництвом компанії спільно з фахівцями формуються групи унікальних показників, які називаються "ключові показники ефективності" (від англ. Key performance indicators - *KPI*). Кожен з *KPI* дозволяє об'ємно і чітко оцінити окремих параметр розвитку компанії і її співробітників у рамках перерахованих гілок розвитку. При цьому не існує універсального набору *KPI* "на всі випадки життя", їх розробка є завданням кожної компанії, що впроваджує в свою практику *BSC*. Для її вирішення більшість компаній запрошують консультантів, що спеціалізуються на впровадженні *BSC* і володіють великими знаннями в області реінжинірингу бізнес-процесів.

На думку творців *BSC*, дана система повинна не тільки сприяти поліпшенню наявних процесів, а й формуванню нових відповідно до виявлених розривами між поточними показниками ефективності діяльності підприємства і тим їх рівнем, який необхідний для досягнення заявлених у стратегії цілей. Удосконалення системи бізнес-процесів підприємства є одним з пріоритетних напрямків *BSC*. Система в цьому сенсі стимулює еволюцію різних напрямків діяльності підприємства, підсумковою метою якої є досягнення його стратегічних цілей.

Одним з основних робочих інструментів, що використовуються в рамках *BSC*, є стратегічні карти. Дані карти представляють графічні схеми, що відображають у наочній формі стратегічні цілі підприємства за чотирма перерахованими вище гілкам, пов'язуючи їх з існуючими бізнес-процесами, а також з показниками, що дозволяють виявити ступінь їх досягнення. Стратегічна карта дозволяє керуючим перекладати складні і абстрактні цілі в конкретні і яскраво візуалізовані завдання, зрозумілі всім учасникам бізнес-процесів.

Запитання для самоконтролю

- Надайте характеристику конкурентній моделі поведінки персоналу підприємства.
- Надайте характеристику підприємницькій моделі поведінки персоналу підприємства.
- Поясніть причини, прояви та наслідки внутрішнього опору стратегічним змінам в організації.

- Поясніть моделі керування внутрішнім опором в період стратегічних змін в організації.
- Поясніть принципові типи поведінки персоналу організації з огляду на потреби періоду стратегічних перетворень та періоду поточних удосконалень.
- Поясніть зв'язок стратегічних перетворень та структурних змін в організації.
- Поясніть методику стратегічного планування за збалансованою системою показників в організації.

Тема 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

Знати та розуміти:

Повноваження. Делегування повноважень. Лінійні повноваження. Функціональна структура. Дивізійна структура: продуктова, орієнтована на споживача, регіональна. Організація міжнародного бізнесу. Матрична структура.

* Організація взаємодії та повноваження

1. Делегування є передачею завдань і повноважень одержувачу, який приймає на себе відповідальність за них.

2. Відповідальність, зобов'язання виконувати задачі і відповідати перед начальником за їх успішне завершення, не можуть бути делеговані. Поки одержувач фактично не прийме відповідальності, то є тільки намір здійснити делегування.

3. Повноваження являють собою обмежене право використовувати ресурси організації для виконання делегованих завдань. Передані особам, які мають право розпоряджатися, вони називаються лінійними повноваженнями.

4. Повноваження обмежені планами, процедурами, правилами і усними розпорядженнями начальників, а також чинниками зовнішнього середовища, наприклад, законами і культурними цінностями. Межі формальних повноважень часто порушуються завдяки владі і неформальним організаціям.

5. Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

6. Апаратні завдання можна визначити як консультативні або обслуговуючі. Вони підтримують ті види діяльності, які безпосередньо пов'язані з досягненням поставлених цілей. До широко поширених типів апарату відносяться консультативний, обслуговуючий і особистий.

7. Апаратні (штабні) повноваження допомагають організаціям використовувати фахівців без порушення принципу єдиноначальності. Штабні повноваження включають рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні і функціональні повноваження. Лінійні керівники часто володіють апаратними повноваженнями в деяких областях, а розділ штабного апарату володіє лінійними повноваженнями відносно самого апарату.

8. Число працівників, що підкоряються безпосередньо керівнику, складає його норму керованості. Якщо норма керованості не буде відповідним образом обмежена; виникнуть плутанина і перевантаження керівника. Потенційна можливість плутанини в повноваженнях може бути зменшена за допомогою принципу єдиноначальності - працівник повинен отримувати безпосередні розпорядження тільки від одного начальника і відповідати тільки перед ним.

9. Ефективна реалізація делегування утруднена через протидію як керівників, так і підлеглих.

10. Делегування рідко буває ефективним, якщо керівництво не дотримується принципу відповідності, згідно з яким обсяг повноважень повинен відповідати делегованій відповідальності.

Запитання для самоконтролю

1. «Спеціалізація містить насіння своєї власної загибелі». Які практичні наслідки цього твердження для управління?

2. Чому делегування має фундаментальне значення для управління?

3. При ефективному управлінні завдання, відповідальність і повноваження тісно пов'язані один з одним. Що станеться, якщо один з цих елементів буде виключений або змінений?

4. У чому полягає різниця між владою і повноваженнями?

5. Дайте визначення важливим термінам організації діяльності людей: принцип відповідності, лінійні повноваження, скалярна ланцюг, єдиноначальність.
6. Якими є деякі, найбільш поширені перешкоди для ефективного делегування?
7. Опишіть основні типи адміністративно-управлінського апарату.
8. У чому різниця між рекомендаційними повноваженнями, обов'язковими узгодженнями, паралельними повноваженнями і функціональними повноваженнями?
9. Які фактори визначають, чи є повноваження лінійними або штабними?
10. Як ефективний двосторонній обмін інформацією пов'язаний з ефективним делегуванням?

*** Структурування організації**

1. Слід вибирати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам організації та забезпечує їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення намічених цілей.
2. Структура організації не може залишатися незмінною, той що міняється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення.
3. Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традиційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.
4. Оскільки чисте функціональні структури виявилися не дуже ефективними, великі організації перейшли до використання дивізіональних структур. Основними типами такої структури є дивізіональні структури, орієнтовані або на різні види продукції, або на різні групи споживачів, або на різні регіони. Вибір на користь тієї або іншої структури визначається важливістю цього елемента в стратегічних планах організації.
5. Структури, що передбачають міжнародні відділення, частіше за все використовуються в ситуаціях, коли об'єм зарубіжного продаж фірми відносно невеликий в порівнянні з продажем всередині країни. Коли обсяг зарубіжних продажів істотно зростає, найбільш відповідною стає глобальна організаційна структура.
6. Переваги бюрократичних структур управління перебувають в чіткому розподілі праці, ієрархічної співвідповідності співробітників і органів управління, професійному зростанні, що базується на компетентності, і у впорядкованій системі правил і стандартів, що визначають функціонування організації. Потенційні негативні впливи, що надаються бюрократичними структурами на функціонування організації, перебувають в жорсткій заданості поведінки, труднощах зв'язку всередині організації і нездатності до швидких нововведень. Масштаби цих проблем швидко зростають, якщо організація стикається з швидкими змінами навколишнього середовища або високотехнологічною продукцією.
7. Деякі проблеми бюрократичних структур можуть бути вирішені при введенні органічних або адаптивних структур. Основні типи адаптивних структур - це проектна організація, найбільш матричний організація і конгломерати.
8. У проектній і матричній організації відбувається накладення спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Те, що відбувається при цьому накладення повноважень інший разів приводить до боротьби за владу, конформізму при виробленні групових рішень і надмірних витрат.
9. Конгломерати складаються з основної фірми і дочірніх компаній, що розглядається як окремі економічні центри. Основна, материнська фірма купує і продає дочірній фірми у відповідності зі своєю стратегією зростання.
10. Багато які великі організації використовують складну складову структуру, що складається з структур різних типів.
11. У рамках будь-якої структури можна зробити упор на децентралізацію

повноважень з тим, щоб дати нижчестоящим керівникам право самим приймати важливі рішення. Потенційні переваги такої схеми полягають в поліпшенні взаємодії і обміну інформацією між керівництвом різних рівнів (тобто по вертикалі), підвищенні ефективності процесу прийняття рішень, посиленні мотивації діяльності керівників, поліпшенні підготовки керівників різних рівнів. Децентралізовані структури звичайно доцільно застосовувати тоді, коли оточення організації характеризується динамічними ринками, конкуренцією при наявності диверсифікованої продукції, а також швидко міняється. Доцільність запровадження таких структур також зростає в міру збільшення розмірів організації і її складності.

12. Якщо зміни в навколишньому середовищі відбуваються порівняно повільно, а організація відносно невелика, то для неї може виявитися переважною централізована структура управління. Переваги централізованої структури перебувають в економічно ефективному використанні персоналу, високої міри координації і контролю за спеціалізованими видами діяльності і в зменшенні імовірності того, що підрозділи почнуть рости в збиток організації в цілому.

13. Для того, щоб використовувати переваги спеціалізації потрібна ефективна інтеграція організації. Для інтеграції організацій, діючих в стійкому навколишньому середовищі і що використовують технології масового виробництва, підходять методи, пов'язані з розробкою і встановленням правил і процедур, ієрархічними структурами управління. Організації, що діють в більш мінливому навколишньому середовищі і використовуючі різноманітні технологічні процеси і технології випуску окремих виробів, часто вважають більш правильним провести інтеграцію шляхом встановлення індивідуальних взаємозв'язків, організації роботи різних комітетів і проведення міжвідділових нарад.

Запитання для самоконтролю

1. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
2. Який зв'язок існує між плануванням і структурою організації в цілому?
3. Які основні ознаки раціональної бюрократії?
4. Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються сьогодні?
5. Які потенційні проблеми щодо визначення Мертона закладені в бюрократичних структурах?
6. Сформулюйте відміну органічних від механістичних структур.
7. Дайте короткі визначення проектної і матричної організації, а також структурі конгломератного типу.
8. Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
9. У чому полягають відносні переваги централізованих та децентралізованих структур?
10. Що означає термін «інтеграція»?
11. Опишіть коротко різні методи інтеграції.

Тема 8. ПРОЦЕС МОТИВАЦІЇ

Знати та розуміти:

Сутність і призначення мотивації. Потреби: первинні і вторинні. Винагорода зовнішня і внутрішня. Теорії мотивації: змістовні, процесуальні.

1. Мотивація - це процес стимулювання кого-небудь (окремої людини чи групи людей) до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Мотивація необхідна для продуктивного виконання прийнятих рішень і намічених робіт.

2. Внаслідок домінуючої ролі соціально-економічних умов, різні методи мотивації можуть надаватися ефективними навіть тоді, коли вони ґрунтуються на некоректних допущених (наприклад, концепції «економічної людини» Адама Сміта).

3. Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень. Елементи психології були введені в теорію управління в роботах Елтона Мейо - засновника поведінкової школи теорії управління.

4. Всі сучасні теорії мотивації (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) роблять основний упор на визначення переліку і структури потреб людей.

5. Потреби - це усвідомлена відсутність чого-небудь, що спричиняє спонукання до дії. Первинні потреби закладені генетично, а вторинні виробляються в ході пізнання і отримання життєвого досвіду.

6. Потреби можна задовольнити винагородами. Винагорода - це те, що людина вважає для себе цінним. Менеджери використовують зовнішні винагороди (грошові виплати, просування по службі) і внутрішні винагороди (почуття успіху при досягненні мети), що отримуються за допомогою самої роботи.

7. Відповідно до теорії Маслоу п'ять основних типів потреб (фізіологічні, безпеки, соціальні, успіху, самовираження) утворюють ієрархічну структуру, яка як домінанта визначає поведінку людини. Потреби вищих рівнів не мотивують людини, поки не задоволені, принаймні, частково потреби нижнього рівня. Однак ця ієрархічна структура не є абсолютно жорсткою і суворою.

8. Менеджери, що працюють на міжнародному рівні, повинні мати на увазі, що відносна значимість різних потреб людей може змінюватися в різних країнах, особливо, якщо вони знаходяться на різних рівнях розвитку.

9. Вважаючи, що класифікація потреб, запропонована Маслоу, не повна, МакКлелланд доповнив її, ввівши поняття потреб влади, успіху і приналежності.

10. Герцберг прийшов до висновку, що чинники, діючі в процесі роботи, впливають на задоволення потреб. Гігієнічні чинники (розмір оплати, умови праці, міжособистісні відносини і характер контролю з боку безпосереднього начальника), усього лише не дають розвинути почуття незадоволення роботою. Для досягнення мотивації необхідно забезпечити вплив мотивуючих чинників - таких, як відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточуючих, відповідальність, зростання можливостей.

11. У рамках процесуальних теорій мотивації також передбачається мотивуюча роль потреб, проте сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення різних цілей.

12. Теорія очікувань засновується на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення якої-небудь мети тільки тоді, коли буде впевнений у великій імовірності задоволення за цей рахунок своїх потреб або досягнення мети. Мотивація є функцією фактора очікування "витрати праці - результати", очікування - "результати - винагорода" і валентності (тобто відносної міри задоволення). Найбільш ефективна мотивація досягається, коли люди вірять, що їх зусилля обов'язково дозволять їм досягти цілі і приведуть до отримання особливо цінної винагороди. Мотивація слабшає, якщо

імовірність успіху або цінність винагороди оцінюється людьми невисоко.

13. У рамках теорії справедливості передбачається, що люди піддають суб'єктивній оцінці відношення винагороди до затрачених зусиль і порівнюють його з тим, що, як вони вважають, отримали інші працівники за аналогічну роботу. Несправедлива, за їх оцінками, винагорода приводить до виникнення психологічного напруження. В цілому, якщо людина вважає свій труд недооціненою, він буде зменшувати зусилля. Якщо ж він вважає свій труд переоціненим, то він, навпаки, залишить обсяг витрачених зусиль на колишньому рівні або навіть збільшить його.

14. одержала широку підтримку Портера-Лоулера ґрунтується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки працівником цінності винагороди і впевненості в тому, що воно буде отримано. Відповідно до моделі Портера-Лоулера результативність праці породжує задоволеність, а зовсім не навпаки, як вважають прихильники теорії людських відносин.

Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення мотивації.
2. У чому різниця між змістовними і процесуальними теоріями мотивації?
3. Поясніть сутність спрощеної моделі мотивації поведінки людини потребами.
4. В чому різниця між зовнішнім і внутрішнім винагородою?
5. Яку роль в мотивації грає винагороду?
6. Розгляньте, яку роль в мотивації трудової діяльності відіграють три фактори, які використовуються теорією очікувань: зусилля - результати, результати - винагороди, задоволеність винагородою.
7. Який ступінь застосовності теорії очікування в практиці управління?
8. Які висновки можна зробити з теорії справедливості для використання в практиці управління?
9. Портер і Лоулер в своїй моделі прийшли до висновку, що «результативність праці викликає задоволення роботою». Які наслідки цього висновку для практики управління?
10. МакКлелланд описував поведінку людей, використовуючи потреби трьох видів: влади, успіху і приналежності. Яку роль відіграють ці потреби в його теорії мотивації?

Тема 9. КОНТРОЛЬ

Знати та розуміти:

Значення контролю і його види: превентивний, поточний, заключний. Зворотній зв'язок при контролюванні. Характеристики ефективного контролю. Форми влади: заснована на примусі або винагороді, експертна влада, еталонна влада, законна влада. Вплив за допомогою переконання та участі.

1. Контроль - це процес, що забезпечує досягнення цілей організації. Він необхідний для виявлення і вирішення виникаючих проблем раніше, ніж вони стануть дуже серйозними, і може також використовуватися для стимулювання успішної діяльності.

2. Попередній контроль звичайно реалізується в формі певної політики, процедур і правил. Перш за все він застосовується по відношенню до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Поточний контроль здійснюється, коли робота вже йде і звичайно виготовляється у вигляді контролю роботи підлеглого його безпосереднім начальником. Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена або закінчилося відведений для неї час.

3. Поточний і заключний контроль засновується на зворотних зв'язках. Керуючі системи в організаціях мають розімкнений зворотний зв'язок, оскільки керівний працівник, що є по відношенню до системи зовнішнім елементом, може втручатися в її роботу, змінюючи і цілі системи, і характер її роботи.

4. Перший етап процесу контролю - це установка стандартів, тобто конкретних, піддаються виміру цілей, що мають тимчасові кордони. Для управління необхідні стандарти в формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових областей, які визначаються при плануванні.

5. На другому етапі порівняння показників функціонування із заданими стандартами визначається масштаб допустимих відхилень. Відповідно до принципу виключення, тільки істотні відхилення від заданих стандартів повинні спричинити спрацювання системи контролю, інакше вона стане неекономічною і нестійкою.

6. Наступний етап - вимірювання результатів - є звичайно самим важким і дорогим. Порівнюючи виміряні результати із заданими стандартами, менеджер отримує можливість визначити, які дії необхідно робити.

7. Такими діями можуть бути зміна деяких внутрішніх змінних системи, зміна стандартів або невтручання в роботу системи.

8. Контроль часто впливає на поведінку системи. Невдало спроектовані системи контролю можуть зробити поведінку працівників орієнтованими на них, тобто люди будуть прагнути до задоволення вимог контролю, а не до досягнення поставлених цілей. Такі дії можуть також призвести до видачі невірної інформації.

9. Проблем, що виникають внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, задаючи осмислені прийнятні стандарти контролю, встановлюючи двосторонній зв'язок, задаючи напружені, але досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи "за досягнення заданих стандартів контролю.

10. Контроль є ефективним, якщо він має стратегічний характер, націлений на досягнення конкретних результатів, своєчасний, гнучкий, простий і економічний.

11. Контроль в міжнародному масштабі є особливо важкою справою через велике число різних областей діяльності і комунікаційних бар'єрів. Результативність контролю можна поліпшити, якщо періодично проводити зустрічі відповідальних керівників в штаб-квартирі організації і за кордоном. Особливо важливо не покладати на іноземних керівників відповідальність за вирішення тих проблем, які від них не залежать.

12. Інформаційно-управляюча система (ІУС) - це формальна система, що

забезпечує керівних працівників інформацією, необхідною їм для прийняття рішень. Ефективна ІУС приймає до уваги відмінності між рівнями управління, сферами дії, а також зовнішніми обставинами і дає кожному керівному працівникові інформацію тільки того типу і якості, яка йому необхідна.

13. Основними етапами створення ІУС є аналіз системи прийняття рішень, аналіз вимог до інформації, агрегування (угруповання) рішень, проектування системи обробки інформації, а також створення системи управляючих впливів і її контроль.

14. Для підвищення ефективності ІКС необхідно залучати користувачів до процесу створення системи, проводити навчання користувачів, концентрувати увагу лише на потрібній інформації, забезпечувати високі економічні показники роботи системи, містити необхідний штат технічних працівників для її обслуговування, проводити тестування ІУС, а також модернізувати її в відповідно до виникаючих змін.

Запитання для самоконтролю

1. Яка роль контролю в управлінні?
2. Які основні типи контролю з точки зору часу їх здійснення стосовно до виконуваної роботи?
3. Що таке контроль з використанням зворотного зв'язку?
4. На які етапи розпадається процес контролю?
5. У чому полягає взаємозв'язок між плануванням і контролем?
6. Чому менеджер повинен враховувати поведінкові аспекти контролю?
7. Чому формування бюджету настільки важливо для процесу управління?
8. У чому полягають відмітні характеристики стандартів, що застосовуються для контролю?
9. Чому так важливо встановити масштаб допустимих відхилень?
10. Чим характеризується ефективний контроль?

Тема 10. КЕРІВНИЦТВО ГРУПАМИ І УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ

Знати та розуміти:

Типи конфліктів: функціональний, дисфункціональний, особистісний, міжособистісний, між особистістю і групою, між групами. Причини конфлікту: розподіл ресурсів, взаємозалежність завдань, розходження у цілях, цінностях, незадовільні комунікації тощо. Модель конфлікту. Управління конфліктною ситуацією: структурні методи, міжособистісні стилі вирішення конфліктів.

* Лідерство та влада в контексті ефективного управління групою

1. Лідерство, здатність впливати на інших таким чином, щоб вони працювали на досягнення цілей, необхідно для ефективного управління. Щоб керувати, необхідна влада.

2. Влада, здатність впливати на поведінку людей необхідні для ефективності організації, тому що керівники залежать від людей, над якими у них немає прямої влади, або є, але дуже слабка.

3. Основні типи влади - це примус, винагорода, компетенція, приклад і традиції. Керівник може також впливати через розумну віру, залучення до ухвалення рішень і переконання.

4. Ефективність якогось типу влади залежить від того, чи вважає виконавець, що керівник може задовольнити або не задовольнити його активну потребу, і від ситуації. Тому у кожного методу є плюси і мінуси, і ніхто не здатний керувати людьми у всіх ситуаціях.

5. Влада, заснована на примусі, вплив через страх ефективні тільки за умови, що вони підкріплюються відмінною системою контролю, яка, як правило, вимагає великих витрат.

6. Влада, заснована на винагороді, вплив через дії позитивного характеру більш кращі, ніж страх, тому що вони дають позитивні стимули для більш якісного виконання роботи. Іноді важко визначити, яка нагорода буде мати ефект.

7. Традиційна або законна влада, вплив через щеплені культурою цінності - найпоширеніший тип влади. Здається, що ефективність традиції зникає через мінливі цінностей.

8. Харизма, вплив силою прикладу - ось що люди асоціюють з динамічними лідерами. Виконавець ототожнює себе з керівником або відчуває до нього сильну симпатію і сліпо вірить в його здібності.

9. Експертна влада, вплив через розумну віру поширюється все більше і стає ефективною завдяки зростаючій складності технології і розміру організацій.

10. Через мінливі соціальних цінностей керівники організацій вважають переконання і участь найефективнішим засобом впливу на тих, хто не займає управлінських посад, колег, і на тих, хто не є членом організації. Хоча ці методи діють більш повільно і менш виразно, ніж інші, вони, мабуть, сприяють збільшенню ефективності організації, коли виконавець мотивований потребами більш високого рівня, особливо якщо завдання неструктурованість і вимагає творчого підходу.

11. І взагалі, вплив буде найсильнішим, коли виконавець дуже високо цінує ту потребу, до якої апелює керівник, вважає задоволення або незадоволення потреби певним результатом підпорядкування або непокорі, і думає, що існує велика ймовірність, що його зусилля виправдає очікування керівника.

Запитання для самоконтролю

1. У чому відмінність між управлінням і лідерством?
2. Як співвідносяться між собою влада, вплив і лідерство?

3. Дайте визначення влади.
4. Дайте короткий опис головних типів влади за класифікацією Френч і Рейвен.
5. Що таке харизма і як нею користуються керівники?
6. Що таке розумна віра і як вона найчастіше використовується в організаціях?
7. Які сильні і слабкі сторони переконання?
8. Які ще інструменти впливу допомагають керівнику впливати через переконання?
9. Чому сьогодні порівняно мало організацій, де вважають, що страх є ефективним засобом впливу?
10. Дайте короткий опис концепції балансу влади між керівниками і підлеглими.

*** Сутність, причини та методи вирішення конфліктів**

1. Конфлікт означає незгоду сторін, при якому одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме. Конфлікт може мати місце між індивідуумами, між індивідуумами і групами і між групами.

2. Потенційні причини конфлікту - спільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, відмінності в цілях, відмінності в сприйнятті і цінностях, відмінності в стилі поведінки і біографіях людей, а також погана комунікація. Люди часто не реагують на ситуації потенційних конфліктів, якщо ці ситуації пов'язані з мінімальними особистими втратами чи погрозами.

3. Структурні методи вирішення конфліктів включають уточнення виробничих очікувань, механізми координування і інтегрування, постановку більш високих за рівнем завдань і систему винагород.

4. До потенційних негативних наслідків конфлікту відносяться: зниження продуктивності, незадоволеність, зниження морального стану, збільшення плинності кадрів, погіршення соціальної взаємодії, погіршення комунікацій і підвищення лояльності до підгруп і неформальних організацій. Однак при ефективному втручанні конфлікт може мати позитивні наслідки, наприклад більш поглиблена робота над пошуком рішень, різноманітність думок при прийнятті рішень і поліпшення співробітництва в майбутньому.

5. Є п'ять стилів вирішення конфліктів. Ухилення являє відхід від конфлікту. Згладжування - така поведінка, як ніби немає необхідності дратуватися. Примус - застосування законної влади або тиску з метою нав'язати свою точку зору. Компроміс - поступка до деякої міри іншій точці зору, є ефективним заходом, але може не привести до оптимального рішення. Рішення проблем, стиль, бажаний в ситуаціях, які вимагають різноманітності думок і даних, характеризується відкритим визнанням різниці в поглядах і зіткненням цих поглядів для того, щоб знайти рішення, прийнятне для обох сторін.

6. Зміни впливають на всі організації і всі рівні управління, але ті організації, які діють в нестійкою зовнішньому середовищі, схильні до цього впливу більше, ніж інші. Зміни можуть відбуватися в будь-якому з внутрішніх чинників, як і зачіпати будь-який з них. Оскільки всі змінні фактори взаємопов'язані, керівництво повинно при розгляді змін в якомусь одному з них враховувати всі дії на інші фактори.

7. Кроки, які слід взяти, щоб зробити ефективними організаційні зміни, - тиск і стимулювання, втручання і переорієнтація, діагноз і визнання, винахідливість і обов'язкова участь, експериментування і науковий пошук, а також підтримка і прийняття чужої думки.

8. Часто рекомендується участь всіх працівників в процесі змін, але в деяких ситуаціях, пов'язаних зі змінами, воно може виявитися небажаним. Часом односторонні дії можуть виявитися кращими в порівнянні з методами поділу влади і делегування повноважень.

9. Опір змінам має бути в кінці кінців подолано. Основними причинами опору змінам є почуття, що вони приведуть до особистих втрат, невизначеним результатам, і

впевненість у тому, що передбачувані зміни неправильні і небажані.

10. Організаційний розвиток являє собою довгострокову роботу по вдосконаленню здатності організації оновити себе, за рішенням проблем і реагування на зміни. При цьому особливо виділяється більш ефективно управління культурою організації, особливо в формальних робочих групах, застосування методик науки про поведінку і залучення агента змін. Заходи організаційного розвитку представляють діяльність, спрямовану на поліпшення функціонування організації. Вони включають діагностичні заходи, зворотний зв'язок, освіту і підвищення кваліфікації, структурні зміни, консультації з організаційних процесів, формування груп і міжгрупову діяльність.

11. Надмірний стрес може бути викликаний занадто великим або занадто маленьким обсягом роботи, конфліктом ролей, невизначеністю ролей, нудьгою, фізичними факторами і різними подіями особистого характеру.

Запитання для самоконтролю

1. Коротко обговоріть чотири типи конфліктів, розглянуті в цьому розділі.
2. Якими є деякі причини конфлікту, згадані в тексті?
3. Обговоріть функціональні наслідок конфлікту.
4. Які деякі дисфункціональні наслідки конфлікту?
5. Опишіть чотири структурні методи вирішення конфлікту.
6. Опишіть п'ять основних стилів відносин між людьми, які можна використовувати для вирішення конфлікту.
7. Порівняйте деякі методи і концепції управління змінами, згадані в цьому розділі.
8. Коротко опишіть три типи розподілу влади, які можна використовувати при управлінні змінами.
9. Коротко опишіть сім способів усунення опору змінам.
10. Які основні передумови і цінності розвитку організації?
11. В якій зовнішньому середовищі зміни можуть надати більш сильний вплив на фірму? Чому?