

Міністерство освіти і науки України
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



Кафедра прикладної економіки та підприємництва

Затверджено на засіданні кафедри
прикладної економіки
(Протокол №1 від 30.08. 2017 р.).

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, Ю.І. Літвінов. – Д.: НГУ, 2017. – 25 с.

Упорядники:

В.А. Шаповал, канд. екон. наук.

Ю.І. Літвінов, асистент

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> Визначення дерева цілей організації | |
| <i>Тема 2.</i> Ідентифікація неформальних організацій. | |
| <i>Тема 3.</i> Визначення лідерів в організації. | |
| <i>Тема 4.</i> Аналіз системи мотивації персоналу організації. | |
| <i>Тема 5.</i> Аналіз структури управління підприємством. | |
| <i>Тема 6.</i> Побудова комунікаційних процесів в організації | |
| <i>Тема 7.</i> Визначення критеріїв контролю в організації | |
| 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 підприємств;
- 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 підприємців.

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: 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. ВИЗНАЧЕННЯ ДЕРЕВА ЦІЛЕЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

Види цілей підприємства. Аналіз економічних цілей підприємств. Обговорення неекономічних цілей підприємств. Розгляд економічних і неекономічних цілей зацікавлених сторін (менеджерів, акціонерів, робітників тощо). Обговорення системи цілей підприємства (за вибором студента).

На цілі підприємства 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 позаконічні 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).

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

Позаекономічні цілі деформують економічну мету підприємства (зменшують поточний прибуток), а іноді її заміняють. 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 різні види цілей підприємства. Чи пов'язані вони між собою?
- Приведіть приклади неекономічних цілей підприємств. Який сенс їх досягнення?
- 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 та поясніть критерії оцінки окремих цілей.

Тема 2. ІДЕНТИФІКАЦІЯ НЕФОРМАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

Обговорення загальних характеристик формальних організацій. Визначення показників успіху організації: виживання, результативність і ефективність діяльності, продуктивність. Практичне застосування адаптивного підходу до управління організацією. Ідентифікація неформальних організацій. Визначення кола потенційних проблем, пов'язаних з неформальними організаціями. Обговорення зв'язку «неформальне лідерство - офіційне керівництво».

Три критерії формальної організації включають наявність принаймні двох осіб, навмисно працюють разом для досягнення спільної мети.

Організації перетворюють ресурси у вигляді матеріалів, технології, людей та інформації в бажані кінцеві стану або мети.

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.

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.

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.

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.

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.

Щоб бути успішною, тобто досягти своєї мети, організація повинна вижити завдяки результативності та ефективності. Продуктивність, тобто відносна ефективність організації, має кількісне вираження. Вона визначається як кількість одиниць виходу, поділене на кількість входу. Важливим елементом продуктивності є якість.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен розуміти її загальні характеристики. 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. Всі ці змінні і всі функції управління взаємозалежні. Зміна в одній з цих змінних певною мірою викликає зміни у всіх інших.

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

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.

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

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.

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

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.

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.

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.

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, чиї 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 3. ВИЗНАЧЕННЯ ЛІДЕРІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

Визначення характеристик формального лідера. Визначення типу влади, яку використовують формальні та неформальні лідери. Ідентифікація лідерів неформальних груп. Оцінка лідерських якостей персоналу. Розробка заходів щодо розвитку лідерства в організації.

Головні риси, які мають бути властиві лідерам в сучасній діловій організації, такі:

—мистецтво бути рівним, тобто здатність налагоджувати й підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;

—мистецтво бути керівником, тобто здатність керувати підлеглими, долати труднощі та вирішувати всі проблеми, що приходять до керівника разом з владою та відповідальністю;

—мистецтво розв'язувати конфлікти — здатність виступати в ролі посередника між двома сторонами в конфлікті, врегульовувати неприємності, пов'язані з психологічними стресами;

—мистецтво обробляти інформацію — здатність побудувати систему комунікацій в організації, одержувати надійну інформацію та ефективно її оцінювати;

—мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення — здатність знаходити проблеми та рішення в умовах, коли альтернативні варіанти, дії, інформація та цілі незрозумілі або викликають сумнів;

—мистецтво розподіляти ресурси в організації — здатність вибрати потрібну альтернативу, знайти оптимальний варіант за умов обмеженості часу та недоступності інших видів ресурсів;

—хист підприємця — здатність іти на виправданий ризик і на впровадження інновацій в організації;

—мистецтво самоаналізу — здатність розуміти позицію лідера та його роль в організації, вміння бачити те, як він впливає на організацію.

Керівників фірм і компаній, зорієнтованих на інновації, називають "перетворюючими лідерами". Перелік особистих рис перетворюючого лідера такий:

- бачення ситуації, проблеми, тобто створення у своїй уяві образу організації та "перенесення" свого бачення у свідомість персоналу, розробка конкретних шляхів і засобів досягнення мети;

—цілісність характеру — вірність слову, дотримання загальнолюдських норм моралі, єдність цінностей, мети і засобів її досягнення;

—віра в людей, зацікавленість у людях, довіра до людей, довіра людей до лідера;

—безкорисливість — служіння людям, відсутність сліпого кар'єризму, виважене використання особистих благ;

— прихильність (відданість) до організації: організація — другий дім, підлеглі — це діти, усі блага — для організації;

—творчі здібності — пошук нового, перетворення існуючого на краще;

—твердість духу, висока вимогливість, право нагороджувати і карати, позитивне ставлення до єдиноначальності;

—уміння спілкуватися — ділове спілкування, інформування підлеглих, уміння вести душевну розмову, бути серед підлеглих, мати авторитетне оточення;

—уміння ризикувати — спонукання персоналу до інновацій, оцінювання інноваторів, поведінка з урахуванням ситуації;

—уміння знаходити елегантні та прості рішення складних проблем;

- урівноваженість, уміння зберігати спокій у кризових ситуаціях, що спонукає оточуючих також зберігати спокій та діяти продумано.

Проведене опитування 1500 менеджерів європейських компаній показало, що найбільш важливими лідерськими рисами керівника є:

- спроможність формувати ефективну команду (96 %);
- прислухатися до думки колег і підлеглих (93 %);
- приймати самостійні рішення (87 %);
- залучати інших до виконання рішень (86%).

Харизматичне лідерство – це особливі соціальні відносини між лідером та послідовником, де лідер виражає революційну ідею, справляє незвичайне враження, а послідовник сприймає цей напрям не завдяки своїй переконливості в імовірному успіху, а завдяки винятковим здібностям лідера.

Стає все більш зрозумілим, що здатність полонити серця— це не характеристика керівника *per se*, а скоріше результат взаємодії багатьох факторів — характерних рис керівника й виконавця, їх поведінки, взаємовідносин між керівником та виконавцями, розвитку ситуації та характеру цілей, яких вони прагнуть досягнути. В літературі вказано такі характерні особливості прояву харизматичного лідерства:

- характер мети: революційний або реформаторський;
- характерні риси керівника: впевненість у собі, почуття переваги над іншими, потреба у впливовості або владі, сильна переконаність, творчість, енергійність, ентузіазм;
- поведінка лідера: здатність до концептуалізації та здатність передавати іншим бачення перспектив чи ідеології, вміння надихати й переконувати, використання нетрадиційних методів, красномовність;
- характерні риси послідовника: залежність, бажання самовдосконалення та зміни стану речей;
- поведінка послідовника: відданість, почуття обов'язку;
- взаємодія лідер - послідовник: проекція послідовниками на лідера ідеалізованих рис характеру та поведінки, ідентифікація (психологічне злиття) послідовників з лідером, надання лідером повноважень послідовникові;
- природа оточення: криза, непевність, зміни, втрати.

У книзі Дж.М. Коузеса та Б.З. Познера «Виклик лідерства» зазначається, що в діяльності лідера суттєвим є таке:

1. Мати сміливу позицію: знаходити можливості; експериментувати й ризикувати.
2. Вміти виробляти спільне з працівниками бачення цілей: самому уявляти майбутнє; залучати до справи інших.
3. Давати змогу діяти іншим: стимулювати співпрацю; підтримувати інших.
4. Моделювати шляхи досягнення цілей: показувати приклад; планувати окремі маленькі перемоги.
5. Надихати до праці інших: визнавати значущість праці кожного окремого працівника; відзначати досягнення працівників.

Серед характеристик лідерства важливо вирізнити такі.

Самоперевірка. Чесно оцініть себе, відповідаючи на наведені запитання. Подумайте, як ставляться до Вас ваші працівники, яким ви бачите самого себе.

Сила лідерства. Звичайно, одна особа сприйматиме лідерство іншої, якщо остання має певну владу або вплив.

Лідерство та влада в контексті ефективного управління групою

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

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.

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

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.

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

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.

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

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.

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

Через мінливі соціальні 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.

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.

Тема 4. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

Система мотивації. Суб'єкти системи мотивації. Потреби, їх структура. Визначення інструментів стимулювання. Грошова винагорода. Внутрішнє винагородження.

Система мотивації персоналу - сукупність взаємопов'язаних заходів, які стимулюють працівників підприємства до ефективної праці заради досягнення цілей діяльності підприємства.

Основними елементами системи мотивації є потреба, мотиви та стимули.

Потреби людей за теорією ієрархії А. Маслоу об'єднав у п'ять основних груп.

Фізіологічні потреби - це потреби в їжі, воді, одязі, повітрі тощо, тобто ті потреби, які людина має задовольняти, щоб підтримувати організм у життєдіяльному стані. Люди, які працюють лише задля задоволення фізіологічних потреб, концентрують свою увагу на оплаті та умовах праці.

Потреби безпеки. Це потреби, пов'язані з прагненням і бажанням людей досягти стабільного й безпечного становища. Люди намагаються уникнути хвилювань, прагнуть до порядку, розміреного ритму роботи, чітких правил. Для них важливими є гарантії зайнятості, медичного обслуговування, пенсійного забезпечення. Вони прагнуть уникати ризику, неохоче сприймають нововведення.

Потреби приналежності й причетності включають прагнення людини до участі у спільних з іншими діях, входження до певних об'єднань людей.

Управління людьми, у яких переважають потреби приналежності й причетності, має передбачати впровадження партнерства між керівниками й підлеглими, групових форм організації праці, колективних заходів, що виходять за межі трудового процесу. Таких людей бажано залучати до громадської роботи.

Потреби визнання й самоствердження відбивають прагнення людей до впевненості в собі, компетентності, високої конкурентоспроможності, а також бажання, щоб оточення визнавало їх такими й поважало їх за це. Люди з загостреними потребами цієї групи прагнуть до лідерства, визнання авторитету в колективі. Управління такими людьми має передбачати використання різноманітних форм визнання їхніх заслуг, внеску в діяльність організації. Щодо цих працівників слід широко застосовувати форми морального заохочення.

Потреби самовираження об'єднують потреби, пов'язані з прагненням людини до найповнішої реалізації набутих знань, умінь, здібностей, навичок, особистого потенціалу. Людям з переважанням цих потреб слід доручати роботу творчого характеру, оригінальні завдання, надавати якомога більше свободи у виборі засобів і шляхів вирішення завдань.

На практиці поняття мотивації розглядається двояко - як процес створення стимулів до виконання робіт для конкретного працівника або трудового колективу; або як внутрішня характеристика спрямованості працівника на підвищення або зниження ефективності праці в тій або іншій сфері.

Відносно колективу підприємства система мотивації включає ряд елементів, взаємодія яких визначає її ефективність.

На практиці результати мотивації завжди є більш менш невизначеними, що пояснюється двома обставинами:

– при розробці стимулів неможливо врахувати всі психологічні особливості особи, оскільки деякі з них недоступні навіть при ретельному вивченні і аналізі;

– в умовах крупних підприємств складно реалізувати індивідуальну мотивацію, оскільки процес носить більшою мірою груповий характер - орієнтується на "працівника", а не на "особу".

При дослідженні системи мотивації не можна не враховувати, що окремі групи персоналу, посади і працівники грають різну по значущості роль у виробничому процесі підприємства. Тому управлінські рішення по індивідуальній мотивації працівників, фахівців мають бути диференційовані і відрізнятися один від одного, залежно від того, яке значення для підприємства має їх праця.

Рівень отримуваних доходів і, як наслідок, якість життя працівника можна розглядати як один з аспектів ефективної реалізації його потенціалу і підвищення ефективності економічної діяльності господарства в цілому. Базою формування мотивації фахівця є рівень і якість його життя. Від цих характеристик залежить, який саме мотив переважатиме в його професійній діяльності. Переважання тих або інших мотивів змінюється залежно від рівня матеріальної забезпеченості, задоволеності умовами роботи і побуту, ситуації, що складається, виникаючих проблем і перспектив на майбутнє, які визначає для себе сам працівник. Найбільш значними позитивними мотивуючими чинниками є: самостійність діяльності, можливість отримання додаткових прибутків, а також визнання, результати роботи.

Як основні чинники, що впливають на мотивацію фахівців, можна виділити:

- доступ до розпорядження матеріальними цінностями,
- уникнення можливих адміністративно-кримінальних санкцій, фінансову стабільність, наявність "потрібних" зв'язків,
- службово-посадові перспективи і можливості професійно - кваліфікаційного зростання,
- престиж посади, соціальний статус.

Основною проблемою формування ефективної мотивації сучасного фахівця ресторанної сфери є створення системи дієвих стимулів праці. Проте, зараз ефективною стала також так звана тіньова мотивація, як для керівника, так і для підлеглих (диференційовано від місця, що займає в ієрархії управління) .

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 - винагорода, 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 5. АНАЛІЗ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

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

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

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.

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

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.

Результатом делегування лінійних повноважень є ланцюг команд.

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.

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.

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.

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

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

Структурування організації

Слід вибрати таку організаційну структуру, яка відповідає стратегічним планам організації та забезпечує їй ефективну взаємодію з навколишнім середовищем і досягнення намічених цілей.

Структура організації не може залишатися незмінною, той що міняється як зовнішнє, так і внутрішнє її оточення.

Більшість організацій сьогодні використовують бюрократичні структури управління. Традиційною структурою бюрократії є функціональна організація, при якій

остання розбивається на підрозділи, що виконують спеціалізовані функції.

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.

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.

Переваги бюрократичних структур управління перебувають в чіткому розподілі праці, ієрархічній співвідпорядкованості 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.

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.

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.

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.

Багато які великі організації використовують складну складову структуру, що складається з структур різних типів.

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.

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.

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. «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 угодами, 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?
11. Яка послідовність дій при розробці організаційної структури?
12. Який зв'язок існує між плануванням і структурою організації в цілому?
13. Які основні ознаки раціональної бюрократії?
14. Які основні типи організаційних структур найбільш широко використовуються сьогодні?
15. Які потенційні проблеми закладені в бюрократичних структурах?
16. Сформулюйте відміну органічних від механістичних структур.
17. Дайте короткі визначення проектної і матричної організації, а також структурі конгломератного типу.
18. Які характеристики дозволяють встановити ступінь децентралізації?
19. У чому полягають відносні переваги централізованих та децентралізованих структур?
20. Що означає термін «інтеграція»?
 - a. Опишіть коротко різні методи інтеграції.

Тема 6. ПОБУДОВА КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

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 поведження 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 перепорою 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 7. ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ КОНТРОЛЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Мета заняття – поглиблення знань з питань:

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.

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.

Попередній контроль звичайно реалізовується 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.

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.

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.

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

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

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

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.

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.

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

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.

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.

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.

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?