

Міністерство освіти і науки України
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

С. В. Свистунов

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

*Для здобувачів за першим рівнем вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»*



Миколаїв – 2026

УДК 005 (075.8)

С 24

*Рекомендовано до друку Вченою радою Чорноморського
національного університету імені Петра Могили
(протокол № 7 від 29 травня 2025 р.)*

Рецензенти:

Колодійчук В. А., д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту ЛНУВМБТ ім. С.З.Гжицького.

Новак І. М., д-р екон. наук, професор, декан факультету менеджменту Уманського національного університету.

Свистунов С. В.

С 24 Основи менеджменту: навч. посіб. для здобувачів за першим рівнем вищої освіти спеціальності «Менеджмент». Николаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2026. 296 с.

ISBN 978-966-336-436-0

Навчальний посібник дозволить студентам з'ясувати, як керувати організацією в умовах ринкової економіки, визначити її стратегію та місію, з'ясувати, у чому полягає сила малої групи; вони зможуть проаналізувати сильні та слабкі сторони фірми, її конкурентоспроможність, навчатися керувати процесами комунікації та прийняття рішень у спортивному менеджменті, а також засвоють основи бізнес-планування організацій та зможуть себе тестувати.

УДК 005 (075.8)

ISBN 978-966-336-436-0

© Свистунов С.В.

© ЧНУ ім. Петра Могили, 2026

ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник розроблено на основі програм дисциплін «Менеджмент» та «Вступ до спеціальності» для студентів закладів вищої освіти, які навчаються за першим (бакалаврським) рівнем освіти за спеціальністю «Менеджмент» (освітня програма «Менеджмент»). Цей посібник стане корисним для студентів, науковців, викладачів та фахівців-практиків у сфері управління.

Дисципліна «Основи менеджменту» є базовою, оскільки формує фундамент для подальшого вивчення спеціальних дисциплін у процесі підготовки майбутніх менеджерів. Метою курсу є надання студентам можливості засвоїти знання та опанувати основні принципи планування, організації та управління діяльністю малих і середніх підприємств у сфері послуг. Курс також спрямований на розвиток практичних навичок використання сучасних управлінських технологій у студентів. Перехід до ринкової економіки вимагає інноваційного підходу до навчання майбутніх менеджерів, формування у них здатності самостійно оновлювати знання та адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

Посібник «Основи менеджменту» може стати базою при вивченні менеджменту, оскільки закладає основу для подальшого вивчення спеціальних управлінських дисциплін. Основна мета курсу – формування у студентів знань та навичок, необхідних для ефективного планування, організації та управління діяльністю малих і середніх підприємств у сфері послуг.

Особливий акцент робиться на розвитку здатності студентів до самостійного оновлення знань та адаптації до динамічних змін бізнес-середовища. Курс розглядає організаційну структуру підприємств, основні напрямки діяльності менеджерів, принципи та методи управління, а також сприяє підвищенню рівня управлінської культури.

Програма курсу складається з 4 частин, 17 розділів та 3 додатків, що охоплюють діяльність менеджера на трьох рівнях: індивідуальному, груповому та організаційному. У навчальний посібник включено значну кількість унікальних спеціалізованих тестів для менеджерів. Це стане фундаментом самоменеджменту.

Курс «Основи менеджменту» є важливим компонентом системи навчання управлінців. Він спрямований на формування у здобувачів вищої освіти комплексу організаційно-правових, соціально-економічних та психолого-педагогічних знань і навичок, необхідних для ефективного управління організаціями. Посібник стане ефективним інструментом у навчанні, допомагаючи здобувачам вищої освіти не лише отримати теоретичні знання, а й набути практичних навичок для майбутньої професійної діяльності.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	3
Частина I. СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ	8
РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО КУРСУ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ».	
ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА	9
1.1. Структура й завдання курсу.....	10
1.2. Вивчення менеджменту: світовий досвід	12
1.3. Інноваційний підхід до навчання менеджменту: «Вчитися у майбутнього»	13
1.4. Особливості професії менеджера	15
1.5. Основні функції і якості менеджера. Цикл менеджменту.....	21
1.6. Менеджер і підприємець: єдність і відмінності	24
Висновки до розділу	24
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ	26
2.1. Особливості організацій.....	26
2.2. Структура організації	28
2.3. Типи організаційних структур організації	31
2.4. Розвиток теорії керівництва і структури організації	34
Висновки до розділу	39
РОЗДІЛ 3. ОСОБИСТІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ	40
3.1. Особистість як єдине в своєму роді поєднання рис характеру... ..	40
3.2. Природженість і соціалізація людини	41
3.3. Характер і темперамент	44
3.4. Вплив особистісних якостей на діяльність менеджера	50
Висновки до розділу	51
Частина II. ЛЮДИНА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	53
РОЗДІЛ 4. ПЛАНУВАННЯ ЗАВДАНЬ І УПРАВЛІННЯ СВОЇМ ЧАСОМ.....	54
4.1. Сутність планування	54
4.2. Тайм-менеджмент та особисте планування менеджера	56
4.3. Хронометраж робочого часу менеджера	59
4.4. Принцип Парето в самоменеджменті	61
4.5. Поглиначі часу	63
4.6. Планування завдань.....	66
4.7. Планування дня.....	70
Висновки до розділу	74
РОЗДІЛ 5. КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	76
5.1. Комунікація як функція спілкування і передачі інформації	76
5.2. Інформаційний і діловий обмін у менеджменті	79
5.3. Цілі і функції комунікації	82

5.4. Уявлення про комунікації як про процес і структуру	83
5.5. Фігура комунікатора.....	84
5.6. Фактори, що впливають на комунікацію.....	85
5.7. Невербальна комунікація	86
5.8. Управління комунікацією	90
Висновки до розділу	93
РОЗДІЛ 6. СПРИЙНЯТТЯ ЯК ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ.....	95
6.1. Сприйняття: основні поняття	95
6.2. Фактори, що впливають на сприйняття	96
6.3. Спотворене сприйняття.....	97
6.4. Сприйняття і поліпшення комунікації.....	99
Висновки до розділу	100
РОЗДІЛ 7. ТЕОРІЇ, МЕХАНІЗМ І СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ ..	102
7.1. Мотивації: основні поняття. Механізм і моделі мотивації	102
7.2. Індивідуальні відмінності в задоволенні потреб.....	104
7.3. Стимули і винагороди, що надаються працівникові	105
7.4. Етапи процесу еволюції систем мотивації	106
7.5. Теорії мотивації: теорії задоволення.....	107
7.6. Теорії мотивації: теорії процесу.....	109
7.7. Процесуальні теорії	112
7.8. Стратегії мотивації	113
Висновки до розділу	115
РОЗДІЛ 8. ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ	117
8.1. Рішення як вибір альтернативи	117
8.2. Фактори, які впливають на прийняття рішення.....	118
8.3. Види рішень	120
8.4. Підходи до ухвалення рішень.....	123
8.5. Стилi ухвалення рішень	124
8.6. Етапи раціонального вирішення проблем	125
8.7. Взаємозв'язок процесів комунікації і ухвалення рішень	130
Висновки до розділу	134
Частина III. ГРУПИ В МЕНЕДЖМЕНТІ	136
РОЗДІЛ 9. РОЗВИТОК І ЗГУРТОВАНІСТЬ ГРУП.....	137
9.1. Малі групи в спортивному менеджменті.....	137
9.2. Види малих груп	140
9.3. Група як мала організація	141
9.4. Особливості груп	142
9.5. Приклади формальних груп.....	143
9.6. Процес прийняття рішень у групах	146
9.7. Групові ролі.....	148

9.8. Спотворення сприйняття ролі.....	151
9.9. Конфлікти у групах	152
9.10. Наради, збори, навчання в групах	154
Висновки до розділу	156
РОЗДІЛ 10. СТВОРЕННЯ КОМАНД І КОМАНДНА РОБОТА	158
10.1. Група і команда.....	158
10.2. Хоторнський ефект	159
10.3. Стадії розвитку груп.....	161
10.4. Створення команди.....	163
10.5. Типи команд.....	164
10.6. Чинники згуртованості групи	167
10.7. Ефективність роботи команди.....	169
10.8. Проблеми командної роботи.....	170
10.9. Проектна група «Зозулиця».....	171
Висновки до розділу	173
РОЗДІЛ 11. ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО ГРУПАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	175
11.1. Визначення лідерства	175
11.2. Лідерство і групова динаміка	177
11.3. Теорії лідерства.....	179
Висновки до розділу	181
Частина IV. ОРГАНІЗАЦІЯ	183
РОЗДІЛ 12. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ І БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	184
12.1. Планування як функція управління	184
12.2. Проектування організацій	185
12.3. Організаційне проектування і бізнес-планування	188
12.4. Бізнес-планування в сфері послуг	191
12.5. Вибір та обґрунтування бізнес-ідеї модельного підприємства	197
12.6. SWOT-аналіз або ситуаційний аналіз бізнес-проекту	200
12.7. Функції і значення бізнес-плану в організаційному проектуванні.....	203
Висновки до розділу	204
РОЗДІЛ 13. ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ...	206
13.1. Основні концепції організацій у соціології.....	206
13.2. Принципи і цілі побудови організаційної структури	208
13.3. Розподіл роботи і формування груп.....	212
13.4. Сучасні форми структури організації	216
Висновки до розділу	217

РОЗДІЛ 14. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	219
14.1. Філософія організації	219
14.2. Найскладніше завдання компанії – це створення організаційної культури	222
14.3. Підхід Toyota – перш за все культура. Приклад організації культури підприємства.....	223
14.4. Функції культури організації.....	229
14.5. Прояв культури організації.....	229
14.6. Основні типи організаційної культури	231
Висновки до розділу	233
РОЗДІЛ 15. ВЛАДА І ВПЛИВ	234
15.1. Роль влади в організації	234
15.2. Фактори влади.....	235
15.3. Джерела влади.....	235
Висновки до розділу	239
РОЗДІЛ 16. ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	241
16.1. Організація і зміни.....	241
16.2. Оточення організації. Стейкхолдери	241
16.3. Глобалізація і невизначеність.....	247
16.4. Корпоративні завдання.....	248
16.5. Соціальна відповідальність.....	250
16.6. Стратегія організації.....	250
16.7. Управління змінами (інноваційне управління).....	253
Висновки до розділу	253
ЛІТЕРАТУРА	255
ДОДАТКИ	258
Додаток А. МАТРИЦЯ ЕЙЗЕНХАУЕРА	258
Додаток Б. ГРУПОВЕ ПОЛЮВАННЯ – ФАКТОР ПЕРШОЇ РЕВОЛЮЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ або Змій Горинич як фактор першої революції в менеджменті	261

**ЧАСТИНА I
СУТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ**

РОЗДІЛ 1

ВСТУП ДО КУРСУ «ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ». ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЇ МЕНЕДЖЕРА

1. Структура і завдання курсу «Основи менеджменту».
2. Навчання менеджменту: світовий досвід.
3. Інноваційний підхід до вивчення менеджменту: «Вчитися у майбутнього».
4. Особливості професії менеджера.
5. Основні функції і якості менеджера. Цикл менеджменту.
6. Менеджер і підприємець: єдність та відмінності.

Практика управління різними організаціями має багатовікову історію. Проте теорія управління, що отримала назву менеджмент, набула статусу науки лише в кінці XIX століття. Відтоді у менеджменті оформилися самостійні школи управління, які акцентували свою увагу на різних аспектах управлінської діяльності. Проте всі напрями в менеджменті – хоч і різною мірою – розглядають функції управління.

Уже просте перерахування основних розділів менеджменту (організація, мотивація, комунікації, управління конфліктами, управління групами, ухвалення рішень, стратегічний та інноваційний менеджмент, менеджмент персоналу і самоменеджмент) показує, що ця наука є інтеграційною, тобто багатогалузевою, різноплановою. Якщо додати сюди більш спеціальні галузі (економічні, правові, фінансово-банківські аспекти менеджменту), то вийде справжній конгломерат цілого ряду наук, систематизований під кутом зору ефективного управління. Ця обставина є головною причиною того, що існує багато визначень і тлумачень менеджменту як науки: від зведення менеджменту виключно до ринкових механізмів та економічних закономірностей – до психологізації менеджменту, заміни його розглядом психологічних проблем управління.

Пропонований варіант речення: Це й зумовлює наявність великої кількості визначень і трактувань менеджменту: від зведення його виключно до ринкових механізмів та економічних закономірностей – до психологізації та зосередження на проблемах психології управління.

1.1. Структура й завдання курсу

Вивчення курсу «Основи менеджменту» має мету надати можливість студентам засвоїти знання і опанувати основні положення по плануванню, організації та управлінню діяльністю малих і середніх підприємств у сфері послуг, виробивши вміння у студентів і навички використання відповідних технологій у практичній діяльності. Перехід до ринкової економіки зумовлює необхідність інноваційного вчення майбутніх менеджерів і формування у них відповідних здібностей та умінь самостійно отримувати нові знання для роботи в умовах, що постійно змінюються.

Головна увага в курсі «Основи менеджменту» приділяється організаційній побудові підприємств, напрямам, принципам, формам і методам діяльності менеджерів як складової єдиної управлінської системи, а також підвищенню рівня культури менеджменту.

Структура курсу складається з чотирьох частин, 17-ти розділів та трьох додатків присвячених суті праці менеджера та опису діяльності на трьох рівнях: особистому, груповому і організаційному. Уперше друкується велика кількість спеціалізованих тестів для менеджерів.

Курс «Основи менеджменту» є базовим у системі безперервного випереджального навчання менеджерів, мета якого полягає в опануванні студентами комплексом сучасних організаційно-правових, соціально-економічних і психолого-педагогічних знань і навичок, необхідних для ефективного управління організаціями.

Основні завдання курсу полягають у:

1) вивченні студентами основних понять у сфері прогнозування, планування, управління та організації управлінської роботи в сучасних умовах;

2) опануванні студентів основними принципами, формами і методами роботи менеджерів;

3) опануванні студентами системи організації управлінської роботи в малих і середніх підприємствах (МСП);

4) ознайомленні студентів з методикою пошуку й використання навчальної, методичної, наукової та іншої літератури в рамках підготовки творчих контрольних завдань;

5) вивченні студентами методики пошуку і вживання законодавчих актів, інших нормативних документів, навчальної, методичної і наукової літератури в рамках проектування модельного підприємства;

6) стимулюванні студентів практично використовувати ПК, Інтернет, інші технічні засоби, комп'ютерні та інформаційні матеріали в навчальному процесі;

7) залученні студентів до сучасних практично орієнтованих методик інтеграційно-інноваційного навчання в рамках побудови єдиного комплексного навчального завдання – проектування і бізнес-планування модельного підприємства у сфері послуг.

В результаті вивчення даного курсу студенти повинні знати:

- основні функції та якості менеджера;
- особливості управління в ринкових умовах;
- вітчизняні й світові тенденції технологічного, економічного та соціального розвитку сфери управління організаціями різних форм власності;
- основні положення загального менеджменту і деякі поняття стратегічного, інноваційного і проектного менеджменту;
- організаційні форми підприємств;
- стратегічне та оперативне планування;
- завдання управління МСП;
- методики менеджменту та специфіку керівництва МСП;
- структуру та послідовність дій з організації і керівництва підприємствами й підрозділами.

Студенти також повинні вміти:

- оперувати основними поняттями в області прогнозування, планування, управління та організації управлінської роботи в сучасних умовах;
- виділяти головні цілі та основні завдання діяльності менеджера в конкретній організації;
- визначати принципи, форми і методи роботи менеджерів у сфері фізичної культури і спорту;
- визначити свій особистий стиль в управлінні модельним підприємством;
- користуватися навчальною, методичною, науковою та іншою літературою в рамках підготовки контрольних і творчих завдань;
- опанувати методику пошуку і використання законодавчих актів, інших нормативних документів, навчальної, методичної та іншої літератури в рамках проектування модельного підприємства у сфері фізичної культури і спорту;
- використовувати ПК, Інтернет, інші технічні засоби, комп'ютерні та інформаційні матеріали під час вивчення курсу;
- опанувати сучасні практично орієнтовані методики інтеграційно-інноваційного навчання в рамках побудови єдиного комплексного навчального завдання – проектування і бізнес-планування модельного підприємства у сфері послуг.

1.2. Вивчення менеджменту: світовий досвід

Батьківщиною сучасного менеджменту є найрозвиненіша країна світу – США. Недивно, що тут народилося багато теорій менеджменту й накопичено найбільший досвід їх викладання. У США вивчають менеджмент більше ніж 1300 шкіл бізнесу та шкіл менеджменту, зокрема 600 – у рамках багатопрофільних університетів. Звання магістра MBA після 6 років навчання отримують щороку понад 62 тис. американців. Плата за навчання за цією програмою складає близько 15 000 \$ на рік.

Крім того, опанувати процеси управління менеджерам допомагають понад 10 тис. консалтингових фірм і десятки тисяч незалежних консультантів. В Японії в школах бізнесу навчають лише топ-менеджерів, а всіх інших керівників готують самі фірми, що узгоджується з організаційною культурою та системою довічного найму.

У європейських країнах сформувалася змішана система навчання менеджерів. У Франції та Німеччині є багато шкіл бізнесу і університетських курсів, проте 40-50% підвищення кваліфікації менеджерів відбувається у фірмах та організаціях, де вони працюють.

Сьогодні вкрай актуальна проблема організації системи підготовки, перепідготовки і післядипломного навчання менеджерів, яка враховувала б перспективні вимоги ринкової економіки.

Така система повинна орієнтуватися на людей, здатних сформувати новий тип суспільного мислення. Володіючи яскраво вираженою потребою в активних знаннях, освіті та самоосвіті, вони можуть органічно інтегруватися в ефективно функціонуючу систему управління, де діє розвивальна педагогіка, заснована на особистому інтересі тих, хто її вивчає, їхніх активних освітніх запитих, безперервному моніторингу знань та індивідуальному навчальному процесі, підтримці з боку викладачів.

За останні роки дослідниками було запропоновано значну кількість моделей менеджерської компетентності. У цих роботах найчастіше наголошується, що менеджери високого рівня повинні володіти чотирима наборами здібностей, навичок і знань за наступними напрямками:

когнітивний і сприйнятливий (зведення великих об'ємів інформації до простіших схем, які зручно пояснювати іншим; спрощення складних явищ до зрозумілих моделей);

комунікативний (інтуїтивно вони повинні постійно усвідомлювати, що їх успіх залежить насамперед від діяльності інших; уміння делегувати свої повноваження);

презентаційний (уміння переконати всіх у своїй правоті, навести

потрібні аргументи та виголосити найбільш доречні для конкретної аудиторії слова);

мотиваційний (постановка цілей і концентрація зусиль команди на їх досягнення).

Ключовими чинниками менеджера XXI століття стануть здатність швидко освоювати бізнес-проблематику і формувати команду. Ефективний керівник майбутнього більш налаштований на реалізацію проєктів, необхідною умовою яких є загальна висока мобільність підлеглих і швидкий перехід від одного етапу проєкту до наступного. Таким чином, менеджер інформаційної епохи – це людина, яка вміє управляти змінами.

У майбутньому все більше значення набуватиме також *управління стосунками*. Однією з найважливіших якостей керівника вже сьогодні є не стільки рівень технічних або вузькоспеціалізованих знань, скільки його комунікативні здібності, уміння створювати команду і підтримувати її цілеспрямованість, працездатність і високий дух.

1.3. Інноваційний підхід до навчання менеджменту: «Вчитися у майбутнього»

Науково-технічний прогрес, визнаний у всьому світі як найважливіший чинник економічного розвитку, усе частіше і в західній, і у вітчизняній літературі пов'язується з поняттям інноваційного процесу. Це, за словами американського економіста *Джеймса Брайта*, єдиний у своєму роді процес, що об'єднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління. Він полягає в здобутті нових форм і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи, таким чином, весь комплекс стосунків: виробництва, обміну, вжитку.

Становлення інноваційної здатності менеджерів є сьогодні особливо актуальним завданням для народного господарства України. Система вищої освіти зараз перебуває на етапі активної трансформації. У навчанні примусова передача суми знань поступово замінюється мотивованим засвоєнням студентами методу, здобуттям особистісно необхідної інформації. Людина і природа стають у центрі освіти і виховання. Відбувається, таким чином, зміна парадигми освіти, суть якої базується на інноваційності мислення.

Інновація розуміється як перетворення з різкою зміною монотонного розвитку завдяки творчій заміні тих або інших його ключових елементів – цілей, принципів, методів, структур тощо. Інноваційна культура є найважливішим стратегічним ресурсом і умовою економічного та духовного підйому нації. Оксфордський тлумачний словник «Біз-

нес» тлумачить інновацію (innovation) як «будь-який новий підхід до конструювання, виробництва або збуту товару, внаслідок чого інноватор і його компанія отримують переваги перед конкурентами». Таким чином, розвинена інноваційна здатність дозволить менеджерів виробляти конкурентні товари і послуги, створити конкурентоспроможну організацію. Розвинене чуття новизни є обов'язковою умовою успіху в підприємстві. Будь-який бізнес-план можна реалізувати лише тоді, коли його ідея є інноваційною.

Закон України «Про інноваційну діяльність» (№ 40-IV від 4 липня 2002 р.) трактує поняття «інновація» розширено: «Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери». Тут ми бачимо не лише «чисті» або абсолютні інновації, які нечасто можна зустріти на глобальних ринках, але й запозичені у найбільш конкурентоспроможних лідерів – країн, корпорацій, клубів тощо. Прикладом локальної інновації може бути створення й успішна діяльність фітнес-центру в новому мікрорайоні. На жаль, в Україні більшість інновацій запозичені. Але навіть їм поки що приділяється недостатньо уваги.

Майбутній стан галузі послуг визначається тим, яку систему освіти ми маємо, чому і як навчатимемо майбутніх фахівців у цій сфері діяльності вже зараз. У зміст освіти менеджерів необхідно закладати «образ майбутнього», ті цілі, яких ми бажаємо досягти у сфері підготовки фахівців для організації масового спорту. У цьому полягає сенс вираження «вчитися у майбутнього».

Критеріями оцінки інноваційних дій можуть бути: розвиток і активний прояв духу творчості, націленість на новизну, конформізм, прояв і становлення лідерських та аналітичних якостей, інтуїція і таке інше. В інноваційно спрямованому навчанні закладена мета: вчитися і шляхом вирішення конкретних професійно-значимих завдань-ситуацій засвоювати необхідні знання. Тоді знання спираються на індивідуальні цілі студентів, стають внутрішньою потребою.

Такі якості повною мірою виявляються в ході вживання тренінгових методів навчання. Вони «генетично» близькі фізкультурному руху, оскільки їх основи закладалися видатними тренерами. Про це свідчить і вживана термінологія. У процесі проведення тренінгів у групах студентів виникають синергетичні ефекти (подібні Хоторнському), прокидається активний командний дух. Таким чином, до існуючих джерел знань приєднується досвід і творчий пошук колективу студентської групи.

Досвід упровадження тренінгових форм навчання менеджерів на нашій кафедрі показує, що особливо дієвим є застосування такої форми роботи, як проектування модельного підприємства малого бізнесу і написання для нього бізнес-плану. Кожен студент на підставі особистісно усвідомленого інтересу визначає свою бізнес-ідею, яка стає стрижневою в подальшому навчанні. Такий цілеспрямований підхід дозволяє інтегрувати в єдиному навчальному просторі наступні предмети: загальний, стратегічний, функціональний, кадровий і фінансовий менеджмент, економіку, маркетинг, підприємництво, етику бізнесу та низку інших.

1.4. Особливості професії менеджера

Організація, менеджмент та управління. У нашому житті ми постійно стикаємося з організаціями. Вони організують і структурують практично всю нашу життєдіяльність. Будь-яка фірма, де окрім власника є ще хоча би одна людина, уже є організацією. Організація і є полем діяльності менеджерів, причиною, що зумовлює існування менеджменту.

Тому спочатку треба з'ясувати, що ж таке організація і чому нею потрібно управляти. Авторитетний автор підручника *Майкл Мескон* в «Основах менеджменту» (1988) подає три обов'язкові вимоги, які окреслюють контури організації:

1. Наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи.

2. Наявність принаймні однієї мети, яку приймають як загальну всі члени даної групи.

3. Наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

З'єднавши воедино ці характеристики, ми отримуємо наступне визначення:

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей.

Важливо акцентувати увагу на тому, що менеджмент – це цілеспрямована діяльність. Мета виконує дуже важливу функцію: коли вона з'являється, звужується коло пошуку інформації та інформація починає чітко і послідовно концентруватися. Тому у фокусі завжди має бути мета, необхідно про неї думати, як до неї дійти протягом всього періоду роботи по досягненню даної мети.

Пропонований варіант: ... необхідно думати про неї та про способи її досягнення протягом усього періоду роботи.

Необхідність управління визначається тим, що організація може добитися реалізації своїх цілей лише скоординованістю дій за допомогою вертикального розподілу праці. Тому управління є життєво важливою діяльністю для організації.

Людство, як відзначає *Л. І. Євченко*, за всю свою історію виробило всього три принципово різних інструменти управління людьми: **ієрархія, культура і ринок**.

1. Ієрархія – це пристрій організації, де основний засіб впливу – відносини влади та підпорядкування, тиск на людину зверху, за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ тощо.

2. Культура – це те, що виробляється і визнається суспільством, організацією, групою цінності, соціальні норми, установки, шаблони поведінки, ритуали, які примушують людину поводитися так, а не інакше.

Пропонований варіант: ...система цінностей, соціальних норм, установок, моделей поведінки та ритуалів, що виробляються і визнаються суспільством, організацією чи групою, і які змушують людину поводитися певним чином.

3. Ринок – у цьому разі розуміється як мережа рівноправних горизонтальних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції та послуг, на відносинах власності, на рівновазі інтересів продавця і покупця.

Ці механізми дії майже завжди співіснують. Йдеться лише про те, чому керівництво віддає пріоритет, на що робиться ставка. Ринку та ієрархії відповідають різні культури, майже полярно протилежні за своєю суттю. Так, адміністративно-командній системі управління відповідає панування ієрархії і жорсткої монологічної культури.

Управління – широке поняття, що означає ухвалення рішень в різних галузях і виконання їх. Можна управляти не лише організацією, але й машиною або верстатом. Тоді як поняття «менеджмент» в російській та українській мовах визначає саме управління людьми в умовах ринкової економіки (в англійській мові – management і є «управління»). Останнім часом термін широко використовується як в професійній діяльності, так і в побуті. Що ж ховається за цим модним словом? Відомо, що слова «менеджер» і «менеджмент» вживалися в англійській мові ще в XIX столітті. Але лише з другої чверті XX століття вони поступово починають набувати певного значення, відповідно до якого менеджером є людина, яка організовує конкретну роботу в організації, керуючись сучасними методами.

У літературі менеджмент визначається як управління виробництвом, система методів, принципів, засобів і форм управління, розробле-

них і застосованих у розвинених країнах з ринковою економікою для підвищення ефективності діяльності організації.

Поняття «**менеджмент**», на відміну від традиційних понять «управління» чи «керівництво» вказує також на делегування повноважень своєму персоналу, на мотивування його діяльності, на вміння використувати сучасні технології для операційного управління технічною стороною виробничого процесу. Тому зовні ідентичні поняття через історичні, політичні та інші причини мають далеско неоднакову суть.

У фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови «менеджмент» визначається як засіб, манера спілкування з людьми, влада і мистецтво управління, особливе вміння та адміністративні навички, орган управління, адміністративна одиниця.

Слово **manager** в англійській мові означає керівник, завідувач, директор, а також господар. Відповідно, слово **management** переводиться як, по-перше, управління, завідування; по-друге, вміння володіти (інструментом), справлятися з роботою; і, по-третє, обережне, дбайливе ставлення до людей. Водночас відомо, що етимологічно це поняття походить від латинського слова **manus** – рука. Отже, менеджер з одного боку – керівник, а з іншого – може мати негативні риси маніпулятора. Поняття закладене, до речі, в англійському дієслові **manage**: 1 – керувати, управляти, завідувати, стояти на чолі; 2 – вміти звертатися (з чим-небудь); 3 – усмиряти, приборкувати (коня), виїжджати, правити (конем); 4 – впоратися, ухитритися, зуміти (зробити, часто іронічно).

Наприклад, впоратися із шматком пирога.

У нашій мові поняття «менеджмент» має такі три основні значення: діяльність, наука і професія. Л. І. Євенко (1992) визначає їх як:

Менеджмент **як діяльність** – уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Це певна функція, вид діяльності керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях.

Менеджмент **як наука** – сфера людського знання або галузь знань, що допомагає здійснити цю функцію.

Менеджмент **як професія** – певна категорія людей, соціальний прошарок тих, хто займається управлінням.

Наука, як відомо, передбачає систематичний розвиток і перевірку теорій, заснованих на вивченні практичної поведінки. Потреба в досконаліших і точніших технологіях управління та розвитку області організаторської діяльності, численні дослідницькі проекти підняли менеджмент на високий науковий рівень. Сьогодні менеджмент є однією з наук, що швидко розвиваються: публікуються тисячі наукових

статей і книг, захищається безліч дисертацій.

Водночас менеджмент сприймається як мистецтво особливого вигляду. Це базується на тому, що цей вид професійної діяльності вимагає максимального розвитку всіляких особистих здібностей і таланту. Менеджери, які приймають організаційні рішення про краще використання ресурсів і освоєння нових ринків, включені у творчий процес. Багато з того, що менеджер знає, як управляти окремою людиною або групою з'ясовано з власного досвіду роботи, або від інших осіб, що займаються подібною діяльністю, а також базується на особисто засвоєних і закріплених на практиці навичках. Розуміти підлеглих, щоб створювати атмосферу, що сприяє досягненню поставлених цілей, поза сумнівом є серйозним мистецтвом. Таким чином, менеджмент є мистецтвом і наукою одночасно.

Ті, хто або ставить діагноз за книгою, або проєктує виключно за формулою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи, майже не зможуть врахувати реальні факти. Коли важливість результативності групової співпраці визнається у будь-якому суспільстві, можна сміливо стверджувати, що управління – це найбажаніше з усіх мистецтв. Слід також зазначити, що більшість дослідників вважають, що сучасний менеджмент еволюціонує у бік мистецтва. На думку Євгенія Панченка (2003), в успішного менеджера знання становлять лише 15% його кваліфікації, арешту – навички (25 %) і досвід (60 %).

Але найпродуктивніше мистецтво завжди спирається на розуміння науки, яка лежить в його основі. Таким чином, наука і мистецтво не виключають а доповнюють один одного. У міру вдосконалення науки повинно вдосконалюватися і мистецтво, як це було у фізичних і біологічних науках. Лікарі, не обізнані з наукою, перетворюються на знахарів; опанувавши науку, вони можуть стати професіоналами. Адміністратори, які намагаються управляти без знання теорії, повинні покладатися на успіх, інтуїцію або на свій власний минулий досвід, консервативний за своєю суттю. Вони можуть, таким чином, втратити шанс заглянути в майбутнє. Опанувавши знання менеджменту, вони отримують набагато кращу можливість прийняти обґрунтоване рішення будь-якої управлінської проблеми.

Для того, щоб бути ефективним спортивним менеджером, зовсім не обов'язково мати особливі здібності чи схильності. Фахівці зазначають, що основні якості менеджера не даються від народження. Хорошим менеджером може стати будь-яка нормальна людина; ефективності можна і потрібно навчитися.

Саме за ефективність праці отримують свою винагороду спортивні менеджери; вони відповідають і за власний внесок, і за роботу підлеглих.

лих. Без ефективності неможливе виконання сучасних завдань, скільки б знань, умінь і зусиль ви не вкладали в їхнє вирішення. Водночас проблемам підвищення ефективності праці керівників приділяється мало уваги. І це не дивно, адже такі організації, як промислова підприємства, великі урядові установи, профспілки, університети та спортивні клуби, є відносно новими утвореннями. Ще сто років тому контакти з організаціями обмежувалися спілкуванням зі службовцями найближчих поштових відділень у тих окремих випадках, коли потрібно було відправити листа.

Нині більшість людей, особливо тих, хто має освіту, працюють у тих чи інших організаціях. У всіх розвинених країнах суспільство стало суспільством організацій. Тепер успішність окремої людини більшою мірою залежить від її здатності бути ефективною у своїй організації, у своїй команді. У свою чергу, ефективність сучасного суспільства, його здатність функціонувати і, можливо, навіть його здатність виживати все більше залежить від ефективності людей, зайнятих управлінською діяльністю. Ефективний та успішний менеджер стає найважливішим ресурсом суспільства, а ефективність його праці – однією з головних умов-самореалізації та особистих досягнень як молодих людей на початку їх трудової діяльності, так і досвідчених працівників.

Для того, щоб організація могла досягти реалізації своїх цілей, завдання мають бути скоординовані. Тому управління є найважливішою діяльністю для організації. У зв'язку з цим виникає необхідність дати визначення поняттю «управління».

Одне з як найповніших, на мій погляд, визначень дав Пітер Ф. Друкер, якого багато вчених вважають провідним теоретиком у сфері управління та організації. *«Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Управління як таке є і стимулюючим елементом соціальних змін, і притому значних соціальних змін. І, нарешті, саме управління, більшою мірою, ніж що-небудь інше, пояснює найзначиміший соціальний феномен нашого століття: вибух освіти. Питання, звичайно, полягає в тому, як зробити організацію успішною. Як можуть керівники звести разом ідею і її реалізувати, щоб виконувати роботу силами інших людей і при цьому результативно і ефективно?»*

У 1981 р. компанія «Крайслер» запросила на посаду вищого керівника відомого професіонала-менеджера Лі Яккоку. Суть операції полягала в тому, що «Крайслер» в 1980 р. зазнав збитків у розмірі 1,1 млрд. дол., опинившись на межі банкрутства. Лі Яккока у той час займав перше місце в списку найбільш процвітаючих бізнесменів. Переговори

не ладналися, оскільки він ніяк не погоджувався на перехід в «Крайслер», незважаючи на фантастичну зарплату, запропоновану йому. Розбіжності полягали в правах його управління на «Крайслері». Поки ці права не були гарантовані, Лі Яккока чути не хотів про перехід. Врешті-решт, на «Крайслері» погодилися з тим, що краще дати необмежені права людині, яка знає, як вивести компанію з кризи, чим втратити престиж, а потім і компанію. Результат відомий: через три роки після занепаду компанія досягла найвищого рівня виробництва та якості автомобілів за всю історію свого існування, а пізніше

(Можливо, краще замість «Крайслер» використати назву мовою оригіналу «Chrysler».)

Цей приклад показує, наскільки важлива професія менеджера і що може зробити професіонал у цій справі. Але щоб досягти високого рівня в управлінні, треба чітко знати свої функції та розуміти їх зміст.

ПАМ'ЯТАЙТЕ!

Ефективний спортивний менеджер – це менеджер, який:

- уміє контролювати свій час;
- уміло і у максимально великих об'ємах делегує свої повноваження підлеглим;
- концентрується на досягненнях, що виходять за межі його організації;
- будує свою діяльність на своїх сильних сторонах;
- концентрує увагу на декількох найважливіших ділянках;
- приймає ефективні, раціональні, логічно обґрунтовані рішення;
- комунікативний та уміє управляти комунікацією в організації.

Організацію можна представити у вигляді піраміди, горизонтальний зріз якої характеризує систему вимог функціонального розподілу праці, а вертикальний – відносини влади і субординації. Інакше кажучи, всяка організація строго ієрархізована. Як правило, в ієрархії великої організації виділяють три рівні менеджменту.

Вищий менеджмент (топ-менеджери) представляють голова правління і члени ради директорів, а також президент і віце-президенти. Це, як правило, великі акціонери, господарі фірми. Вищі менеджери є керівниками на вищих рівнях організаційної піраміди. Вони несуть відповідальність за стратегію фірми, за координацію її діяльності в цілому і за керівництво основною діяльністю різних підрозділів компанії.

До *менеджерів середнього рівня* належать керівники підрозділів, функціональні віце-президенти, директор виробництва, комерційний директор, а також головний бухгалтер. У великих структурованих

організаціях часто є декілька рівнів менеджерів середньої ланки. Краще всього можна з'ясувати, скільки менеджерів середньої ланки використовуються фірмою, а також визначити природу взаємозв'язків між менеджерами за допомогою організаційної схеми. Вони зазвичай проводять три чверті свого часу, займаючись оперативним управлінням і зосереджують свою увагу на координації роботи груп, керованих різними менеджерами першої ланки.

Менеджери першої ланки (лінійні менеджери) представлені інспекторами, керівниками відділів, керівниками проєктів, майстрами, бригадирами.

До менеджерів, як правило, не належать службовці, які не мають управлінських функцій та нікому не можуть делегувати свої повноваження.

1.5. Основні функції і якості менеджера. Цикл менеджменту

Функції менеджменту. Багато авторів виділяють із всієї сукупності функцій управління ті функції, які:

– є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей (розміру, призначення, форми власності тощо) тієї або іншої організації;

– не залежать від об'єкта, оскільки застосовні до будь-яких соціально-економічних систем і процесів.

У зв'язку з цим ці функції управління називають загальними.

Не так давно в літературі перераховувалося сім таких функцій, спираючись на коло видів діяльності менеджерів Анрі Файоля, запропоноване їм на початку ХХ ст.: визначення цілей, прогнозування, планування, практична організація, керівництво, координація, контроль. У центрі цього «колеса» перебував процес комунікації. Як бачимо, тут була відсутня функція мотивації та процес ухвалення рішень. У той час це відображало ідеї пануючої тоді і єдиної класичної школи менеджменту. Проте останнім часом все більше схиляються до єдиної думки, що такі чотири найважливіші **функції** найточніше представляють основні управлінські обов'язки:

(Пропонований варіант: На той час це відповідало панівним поглядам класичної школи менеджменту. Проте сьогодні більшість схиляються до думки, що такі чотири основні функції найточніше відображають управлінські обов'язки:)

1. Планування – процес визначення керівництвом фірми цілей і розробки стратегії, необхідної для досягнення цих цілей.

2. Організація – визначення конкретних дій і ресурсів, які будуть

необхідні для втілення розробленого плану дій, побудова організаційної структури, а також ухвалення рішень про делегування повноважень і розподіл між співробітниками обов'язків і відповідальності.

(Пропонований варіант: визначення конкретних дій і ресурсів, потрібних для реалізації плану, побудова організаційної структури, ухвалення рішень щодо делегування повноважень та розподілу обов'язків і відповідальності між співробітниками.)

3. Мотивація – процес, за допомогою якого керівництво спонукає співробітників діяти так, як було заплановано і організовано.

4. Контроль – направляюча, наглядова і регулююча діяльність, націлена на те, щоб допомогти забезпечити організаційне виконання відповідно до потреб і сподівань фірми.

Їхній логічний взаємозв'язок і послідовна реалізація складають цикл менеджменту (рис. 1.1). Вказані загальні функції управління об'єднані процесами комунікації та ухвалення рішень.

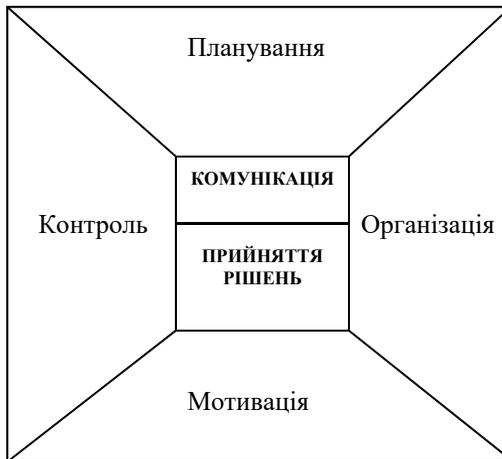


Рис. 1.1. Цикл менеджменту

Деякі автори додають також п'яту функцію – *координацію*, яка забезпечує відповідність та узгодженість між різними частинами керованої системи шляхом встановлення раціональних зв'язків. Проте, на наш погляд, функція «організація» містить в собі побудову раціональної організаційної структури з усіма її зв'язками і функціональними обов'язками співробітників, а відповідність та узгодженість забезпечується постійною взаємодією процесів комунікації й прийняття рішень.

З'єднувальними процесами циклу менеджменту є комунікація і ухвалення рішень:

Комунікація – циклічний процес передачі інформації від людини до людини, від однієї організаційної структури до іншої. Таким чином, відбувається процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома або більш людьми.

Ухвалення рішень – вибір того, як і що планувати, організовувати, мотивувати і контролювати. Вибір здійснюється на підставі порівняння отриманої інформації.

Слід зазначити, що управлінська комунікація і ухвалення рішень – взаємозв'язані процеси в організації. Комунікація забезпечує збір інформації для ухвалення управлінського рішення. Інакше комунікація непродуктивна або безцільна.

Оцінка діяльності менеджерів. Об'єктивність оцінки діяльності менеджерів надзвичайно скрутна. Як, насправді, однозначно оцінити успішність делегування повноважень? А може, діяльність має бути спрямована на старанність виконання всіх вказівок прямих і безпосередніх керівників? Або ж головне, щоб в підлеглому колективі не було конфліктів і протиріч? Чи є найважливішим критерієм чистий дохід або стійке зростання фірми? Чи потрібно задовольняти запити і потреби кожного клієнта?

Можна було б поставити ще багато подібних питань. Адже, якщо - менеджмент це не лише наука, але й мистецтво, то складність і неоднозначність оцінок очевидна.

Критеріями успіху менеджменту може бути економічна ефективність і дієвість. **Економічна ефективність**, якщо використовувати цей термін в контексті менеджменту, виражає загальну кількість витрат, які організація використовує, щоб виробити одиницю продукції або послуги. Отже, коли організація здатна збільшити кількість продукції, яку вона виробляє, або кількість споживачів, яких вона обслуговує, і водночас підтримувати незмінний рівень витрат, то компанія підвищує свою ефективність. З іншого боку, кількість і якість виробленої продукції може залишитися незмінною, а кількість витрат зменшиться – у цьому разі компанія також підвищить свою економічну ефективність.

Дієвість характеризує успішність досягнення організаційних цілей. Дієвість відображає правильність здійснення менеджерами діяльності, тоді як ефективність визначає міру, в якій менеджери здійснюють цю діяльність.

Організація дієва, коли вона досягає своїх цілей. Коли ж вона терпить невдачу в досягненні цілей через поганий вибір у самих цілей, невдалого плану робіт або несподіваних дій конкурентів, то в цьому разі дієвість компанії низька.

Довготривалий успіх організації залежить від її можливостей бути ефективною і дієвою. Так, фірма, яка успішно виконує свої цілі за об'ємом продажів, але через рівень ринкових цін майже не має доходу, дієва, але не ефективна. Не більш успішнішою є фірма, яка досягла низьких витрат на одиницю продукції, але не має устаткування, яке може бути пристосоване для задоволення змінних запитів споживача. Тоді вона ефективна, але недієва.

1.6. Менеджер і підприємець: єдність і відмінності

Термін «**підприємець**» або, як ще говорять, «бізнесмен», позначає людину, яка створює нову справу і бере на себе основний ризик. Він господар цієї справи, несе основні витрати і ризикує своїми грошима, майном, а іноді й життям. Він же, природно, отримує і розподіляє на свій розсуд дохід.

Менеджер – зазвичай наймана людина, керівник підприємства, що належить підприємцеві. Підприємці, які розбагатіли, зазвичай наймають керівників-професіоналів для раціонального управління справою і повсякденної організації роботи персоналу.

Така якість, як заповзятливість, характерна не лише для підприємців. Сучасний керівник організації, який працює в умовах нестійкості середовища, повинен брати на себе відповідальність за ухвалення рішень, які можуть бути ризикованими. Заповзятливий спортивний менеджер активно шукає можливості, упроваджує інновації та зміни.

Висновки до розділу

Для досягнення загальної мети, якої неможливо досягти поодиноці, люди об'єднуються в організації. Саме вони зумовили існування менеджменту.

Поняття «менеджмент» – продукт ринкової економіки і, на відміну від традиційних понять управління і керівництва, вказує також на делегування повноважень своєму персоналу, на мотивування їх діяльності, на вміння використовувати сучасні технології для операційного управління технічною стороною виробничого процесу. Тому зовні ежожі–поняття через історичні, політичні і ряд інших причин мають далеко неоднакову суть. Поняття менеджмент позначає одночасно діяльність, науку і професію. Водночас менеджмент – це й мистецтво особливого вигляду, яке базується на практичному вживанні своїх здібностей і таланту.

Організацію можна представити у вигляді піраміди, горизонталь-

ний зріз якої характеризує систему вимог функціонального розподілу праці, а вертикальний – відносини влади і субординації. Інакше кажучи, всяка організація строго ієрархічна. Як правило, в ієрархії великої організації виділяють три рівні менеджменту: вищий менеджмент, менеджери середнього рівня, лінійні менеджери. До менеджерів не відносяться службовці, які не мають підлеглих і не можуть, тим самим, делегувати свої повноваження.

Чотири найважливіші функції найточніше представляють основні управлінські обов'язки менеджерів і утворюють цикл менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. До єднаних процесів в циклі менеджменту відносять ухвалення рішень і комунікацію.

До найважливіших критеріїв успіху менеджменту слід віднести економічну ефективність діяльності фірми і дієвість, яка характеризується успішністю досягнення цілей організації.

Два найважливіші гравці або суб'єкти ринкової економіки – менеджер і підприємець активно взаємодіють в організації. Часто сам підприємець, (особливо у малому бізнесі) виконує функції менеджера. Найважливіші відмінності: підприємець – це людина, яка робить нову справу і бере на себе основний ризик. Менеджер – це наймана людина, керівник підприємства, яке належить підприємцеві.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Назвіть обов'язкові вимоги, необхідні для існування організації.
2. Чим визначається необхідність управління організацією?
3. Які інструменти управління людьми ви знаєте?
4. У чому єдність і в чому відмінність понять «управління» і «менеджмент»?
5. Що таке делегування повноважень?
6. Чи може працівник бути менеджером, якщо він не має можливість делегування повноважень?
7. Які значення має поняття «менеджмент»?
8. Чому менеджмент сприймається як мистецтво особливого виду?
9. Основні якості менеджера вроджені, або їм можна навчитися?
10. Дайте визначення поняттю «управління».
11. Що таке ефективний спортивний менеджер?
12. Опишіть три рівні менеджменту великої організації.
13. Що таке цикл менеджменту?
14. Які функції входять в цикл менеджменту?
15. Які процеси пов'язують цикл менеджменту?
17. Як оцінити діяльність менеджерів?
17. В чому єдність і відмінність менеджера та підприємця?

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Особливості організацій.
2. Структура організації.
3. Типи організаційних структур організації .
4. Розвиток теорії керівництва і структури організації.

2.1. Особливості організацій

Організації в нашому житті. З організаціями ми стикаємося щодня – заходячи в університет, на пошту, в бібліотеку, купуючи товари в магазині. А найголовніше, що майже всі ми в одній з них працюємо або вчимося. Одну організацію ми сприймаємо як її працівники, іншу – як її клієнти або слухачі.

Найбільш поширений вигляд організацій – підприємства, які об'єднують людей і різні ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові) для виробництва і збуту продукції, а також для надання послуг. Слід врахувати, що організація вважається підприємством лише тоді, коли вона правочинна приймати відповідні рішення. Це дає можливість відрізнити фірму від виробничого підрозділу або установи, які є лише її складовими частинами.

Основною причиною існування організацій є те, що з їх допомогою досягаються цілі, які не могли б бути досягнуті однією людиною або неструктурованою групою. Причиною стрибка в економічному і соціальному розвитку людства став перехід від самостійного досягнення цілей – людина сама будувала собі будинок, сама обробляла землю тощо – до досягнення цих цілей за допомогою організації. Розподіл праці, інтеграція та кооперація дали змогу досягати цілей ефективніше. Організації акумулюють у своїх руках величезні матеріальні й трудові ресурси. Саме вони відправили людини на Місяць, дозволили їй подорожувати світом. Вони забезпечують людей робочими місцями та є базою для задоволення цілої низки потреб людини. На них покладають надії не лише акціонери, але й національна економіка в цілому.

Водночас є в суспільстві й невдоволені діяльністю тих або інших організацій. Чітко певна, структурована робота, що існує в багатьох організаціях, здається деяким працівникам непривабливою. Деяких людей виводить із стану психологічної рівноваги бюрократична тягарина. Крім того, встановлено, що багато промислових і сільськогосподарських підприємств завдають шкоди довкіллю. Існують також орга-

нізації з деструктивними цілями: терористичні, бандитські формування тощо.

Існує також думка, що організації є основою багатьох проблем у суспільстві, оскільки вони є частиною загальної політики. Вони можуть лобіювати свої інтереси в центральних і місцевих органах управління і добиватися вигідних контрактів і змін в законодавстві.

Що таке організація? Організації в менеджменті розглядають з декількох точок зору – їхніх цілей, розмірів і функцій, використовуваних ними технологій, зовнішнього оточення. Тому під часу опису організації, різні автори використовують різні критерії. Це відбувається ще і тому, що існує велика кількість чинників, що впливають на сприйняття організації тими, хто з нею стикається.

Перед тим, як почати розглядати характерні особливості організації, ми повинні відповісти на питання: *що таке організація?*

У вступі ми вже окреслили контури організації та визначили її як групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Нижче приводиться розгорнуте визначення Э. Шайна: *«Організацією називають чітко сплановану координацію дій певної кількості людей, направлену на досягнення загальної, чітко сформульованої мети за допомогою розподілу праці і функцій через ієрархію влади і відповідальності.»*

Розглянемо чотири важливіших фактори існування організації:

1. Кооперація. Окрема людина не в змозі самотійно задовольнити свою потребу в житлі, одязі, безпеці. Спільно з іншими людьми вона може задовольнити ці потреби найбільш оптимально.

2. Загальні цілі. Для успішної кооперації необхідно, щоб існувала загальна, погоджена і досяжна мета.

3. Розподіл праці. У межах великих організацій існують організації невеликого розміру, які об'єднуються загальними цілями. Візьмемо, наприклад, суспільство, яке само по собі є великою організацією. У кожному суспільстві існують економічні, політичні, релігійні та інші інститути. У межах цих інститутів існують одиниці меншого розміру – фірми, партії, церкви тощо. А всередині них існують утворення ще менше – відділ по маркетингу у фірмі, партійний комітет, хор в церкві тощо.

Таким чином, досягнення загальних цілей, необхідних для існування організації, можливо лише при розділенні обов'язків і функцій усередині неї. При цьому дії різних одиниць утворень, людей координуються в організації, оскільки без цього досягнення загальної мети неможливе. Так само у суспільстві різні інститути виконують різні функції:

– *Економічні*. Забезпечують їжу, житло, різного роду товари і послуги, а також робочі місця і гроші, на які можна купити ці товари і послуги;

– *Політичні*. Існує система, що регулює суспільство та забезпечує громадянам безпеку, захист, координацію дій різних інститутів;

– *Освітні*. Для того, щоб суспільство могло зростати і розвиватися, новим поколінням повинні передаватися накопичені знання.

Якщо розглядати спортивні організації, то вони теж діляться на відділи, що виконують різні функції: відділ маркетингу і продажу, відділ наукових досліджень і розробок виробництва, відділ кадрів тощо.

4. Інтеграція. Оскільки різні відділи організації виконують різні функції, необхідна діяльність, спрямована на інтеграцію і координацію цих функцій і контроль за спрямуванням діяльності на досягнення загальних цілей, що стоять перед організацією. Цю функцію зазвичай виконує менеджмент, представлений у вигляді ієрархічної структури влади, що існує в кожній спортивній організації.

2.2. Структура організації

Структура організації – це модель взаємин між членами організації та посадами, що існують в організації.

Збалансована структура необхідна для успішного функціонування організації. Вона дозволяє організації здійснювати розподіл праці, координувати дії відділів, визначати завдання, обов'язки, ролі, канали комунікації.

Структура організації, як передбачає (зазначає?) П. Друкер (1968), повинна задовольняти **три вимоги**:

- має бути організована для сьогоденної роботи і роботи в майбутньому;
- містити мінімально можливу кількість рівнів керівництва. Ланцюг команд має бути якомога коротшим;
- забезпечувати можливість підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу.

Менеджерові необхідно розуміти, на чому ґрунтується структура організації та як вона впливає на поведінку людей на роботі.

Вочевидь, структура маленької асоціації, що базується головним чином на роботі волонтера чи підприємця, не є такою ж, як ті організації, які діють на національному або міжнародному рівнях.

Як вже згадувалося, організація дозволяє людям досягати цілей, яких вони не змогли б досягти поодиночі. Організаційна структура

створює основу порядку, на якій плануються, спрямовуються і контролюються дії усередині організації.

Існує, проте, серйозна проблема, яка називається «**організаційною дилемою**»:

– з одного боку, організації необхідно направляти персонал на виконання її цілей і контролювати його роботу;

– з іншого боку, мотивувати людей до роботи і забезпечувати задоволення їх потреб.

Таким чином, ми стикаємося тут з так званим «**квадратом менеджера**» (рис.2.1). У теорії управління подібна схема має також назву «решітка менеджменту», розроблена Р. Блейк і Дж. Моутоном.

За умови максимальної турботи про завдання і мінімальної турботи про людей отримуємо авторитарний стиль управління. Під час мінімальної турботи про завдання і максимальної турботи про людей отримуємо ліберальний стиль управління. Оптимальним вважається демократичне управління при максимальній турботі і про завдання, і про людей. У цьому разі ми говоримо про управління групою. Детальніше дивись тест «Матриця ефективних стилів керівництва і зручних - незручних ситуацій» в додатку.

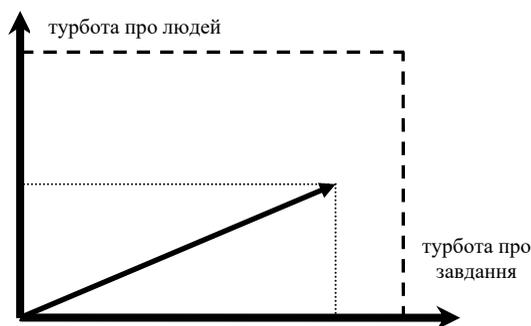


Рис. 2.1. Квадрат менеджера

У маленьких організаціях із розподілом завдань і ролей зазвичай не існує проблем, оскільки все це робиться на неформальній основі. Збільшення розміру організації спричиняє потребу в її формальній структурі. Структура сама по собі не є метою організації. Вона – засіб підтримки і поліпшення роботи організації.

Теоретично організація є рольовою структурою та існує незалежно від персоналу. У реальності її успіх визначається поведінкою людей,

які виконують ролі в її структурі, їхньою відданістю цілям організації і якістю їхньої роботи. Тому важливу роль у структурі організації відіграють соціальні й психологічні чинники.

Професор **Чайлд** визначив п'ять основних питань, на які повинен відповісти кожен, хто збирається створювати нову структуру організації або змінювати стару. Ці питання такі:

1. Чи потрібно розбивати роботу на виконання вузько певних завдань? Або, навпаки, спеціалізацію необхідно мінімізувати, щоб полегшити комунікацію між працівниками і дати їм відчуття велику міру відповідальності за виконання завдання. Потрібно також визначити, наскільки чітко має бути визначене завдання, що стоїть перед окремими працівниками.

2. Чи повинна структура організації бути високою або плоскою, тобто скільки рівнів керівництва має бути в ній, скільки підлеглих повинно бути у одного менеджера? Сучасні організації прагнуть до плоскіших структур, тобто до структури з невеликою кількістю рівнів керівництва. При виборі висоти організаційної структури повинні враховуватися такі чинники, як комунікація, мотивація, управління й контроль (рис. 2.2).

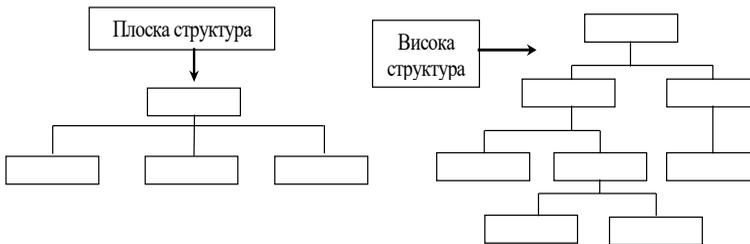


Рис. 2.2. Висота структури організації

3. За яким принципом повинні групуватися фахівці та формуватися відділи: за функціональним (за спеціальностями) або за якоюсь іншою ознакою (за послугою, яку надають; продуктом, який виробляють; за тим, яку місцевість обслуговують тощо)?

4. Які інтеграційні механізми повинні існувати між відділами? Який рівень взаємодії та підпорядкованості відділів?

5. Які процедури і стиль менеджменту повинні застосовуватися в організації? Наскільки централізованою має бути структура, яким чином повинна розподілятися відповідальність між працівниками? Яким чином повинні прийматися в організації рішення? Наскільки щільним має бути контроль?

Спроби створити досконалу організаційну структуру почалися давно. Орієнтуючись на питання, запропоновані Чайлдом, розглянемо різні підходи до структуризації організації.

2.3. Типи організаційних структур організації

Залежно від завдань, рівня взаємодії та підпорядкованості відділів оптимальною для управління буде та чи інша структура організації.

Найбільш поширені такі структури організації: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна та відокремлена (дивізійна). Це визначається величиною організації та масштабом їх діяльності.

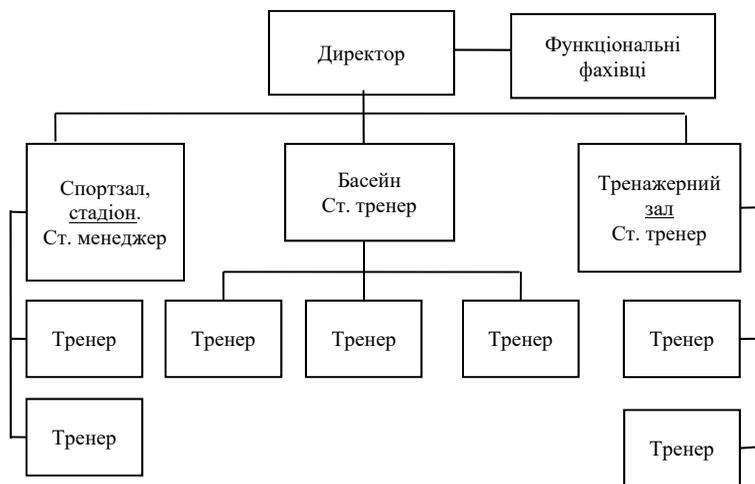


Рис. 2.3. Лінійна структура організації

Функціональні спеціалісти – це планування, маркетинг, фінанси, кадри, науково-методична робота тощо.

Висока централізація та чітко виражений принцип єдиноначальності. Повноваження функціональних фахівців незначні і мають рекомендаційний характер.

Функціональна структура організації застосовується у випадках великої кількості товарів, послуг які виробляються –в організації. Як наслідок, зниження централізації та розширення можливостей лінійних керівників. Вказівки функціональних фахівців у межах їх компетенцій є обов'язковими для виробничих підрозділів.

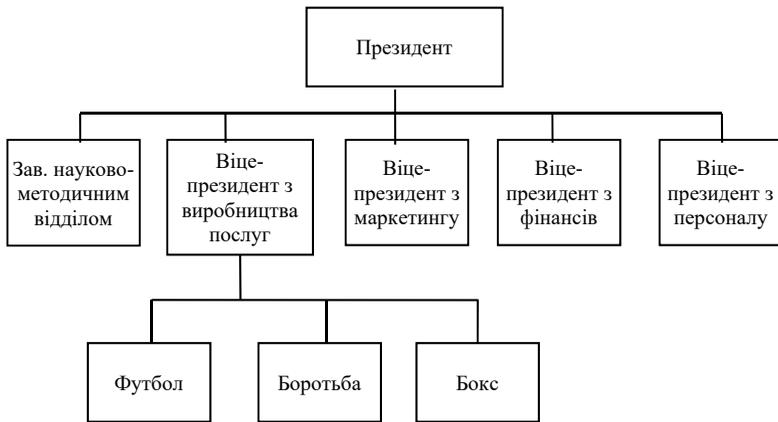


Рис. 2.4. Функціональна структура організації

У разі використання лінійно-функціональної структури організації, функціональні служби не мають права віддавати розпорядження виробничим підрозділам напряму. Вони доводять свої вказівки до лінійного менеджера (виконавця) через вище керівництво чи, за наявності спеціальних повноважень, прямо.

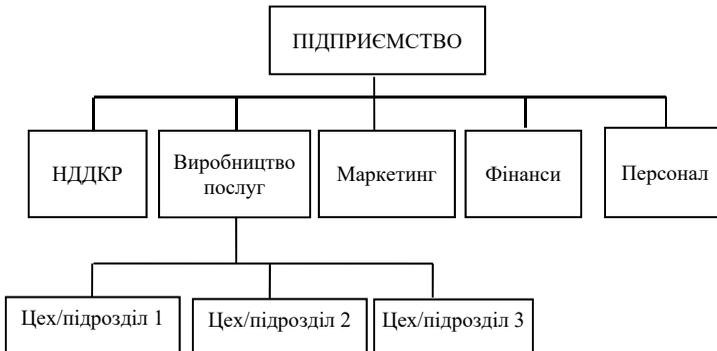


Рис. 2.5. Лінійно-функціональна структура організації

Де: НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські розробки



Рис. 2.6. Департаменталізація за продуктами/послугами

Приклади департаменталізації чи структурування спортивної організації наведено на рисунках 2.6-2.8. Опис також у підрозділі 3.5. «Розподіл роботи та формування груп».

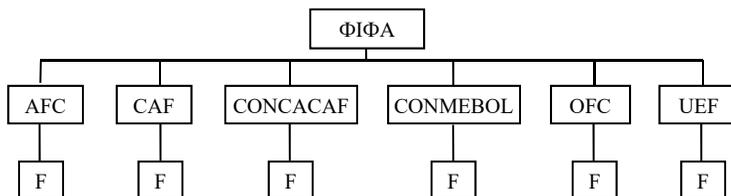


Рис. 2.7. Департаменталізація за географічною ознакою (ФІФА)

Де:

AFC: Asian Football Confederation – Азійська конфедерація футболу.

CAF: Confederation Africaine de Football – Африканська конфедерація футболу.

CONCACAF: Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football – Конфедерація футболу країн Північної і Центральної Америки і зони Карибського моря.

CONMEBOL: Confederacion Sud-Americana de Futbol – Південноамериканська футбольна конфедерація.

OFC: Oceanian Football Confederation – Конфедерація футболу Океанії.

UEFA: Union europeenne des associations de football – Союз європейських футбольних асоціацій.

F – Футбольні федерації.

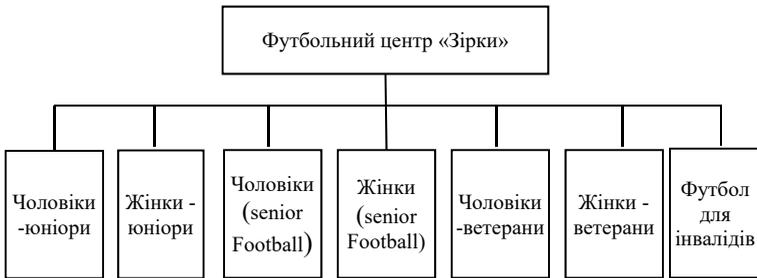


Рис. 2.8. Департаменталізація за клієнтним принципом

2.4. Розвиток теорії керівництва та структури організації

Класична модель. Класична модель робить акцент на формальній структурі й пропонує набір суворих принципів, дотримуючись яких організація досягає своїх цілей.

На початку століття ряд дослідників (Анрі Файоль, Джеймс Муні, Марі Паркер-Доллей і т. ін.) висунули ряд принципів, за якими повинна будуватися організація. Цей рух отримав назву «класичного руху», оскільки пропонував прості принципи управління, які могли застосовуватися в усіх організаціях, незалежно від їх розміру, технології, оточення тощо. Крім того, також тому що в ній робиться упор на **симетричність і строгість**. Принципи, які вони запропонували, давали поняття про те, як розподіляти завдання між робітниками, як контролювати їх, як їх мотивувати та винагороджувати. Метою було збільшення ефективності роботи організації шляхом раціонального підходу до керівництва, який характеризується:

- розподілом праці;
- чітким розподілом ролей і обов'язків;
- жорсткою ієрархічною структурою;
- суворим контролем.

Роботи представників класичного напрямку в менеджменті популярні і тепер, хоча й піддаються критиці за те, що не приділяють достатньо уваги інтересам працівника і не враховують вплив робочих груп на поведінку людини. Більшість організацій використовують, якщо не всі, то хоч би деякі із згаданих вище принципів.

Важливість цього підходу полягає в тому, що для великих організацій абсолютно необхідна єдність дій, а це означає необхідність обмеження свободи відділів і працівників. Із цього підходу виділилися два напрями – науковий менеджмент і бюрократія.

Науковий менеджмент. *Фредерік Вінслоу Тейлор* почав працювати підмайстром машиніста на одному із заводів в штаті Філадельфія (США). Він багато вчився і через деякий час став швидко просуватися службовими сходами. Незабаром він отримав диплом механіка. Працюючи на заводі, Тейлор часто помічав, що багато робітників працювали неефективно. Менеджери і робітники фактично не взаємодіяли, робітники були погано навчені.

Крім того, робітники зазвичай навмання вибирали робочий інструмент і те, яким чином слід виконувати завдання, що стоїть перед ними. Тейлор вирішив зробити внесок у поліпшення роботи заводу. Він провів спостереження і аналіз того, як працювали робітники, і запропонував зміни, направлені на підвищення ефективності їх праці.

Тейлор відомий як батько наукового менеджменту, оскільки він сформулював чотири наукові принципи підходу до організації праці:

- стандартизація;
- науковий аналіз робочих процесів;
- систематичний відбір і підготовка робітників;
- матеріальні стимул-реакції до роботи.

1. Стандартизація. Тейлор спостерігав за роботою по нарізці металу на заводі «Мідвейл». Він зібрав і узагальнив численні дані про те, з якою швидкістю і яким способом метал повинен подаватися в машину. Таким чином, він визначив стандарти для кожного виду роботи. Це істотно підвищило ефективність роботи і знизило її собівартість.

2. Науковий аналіз робочих процесів. Тейлор спостерігав за тим, як робітники на фабриці пересипали різні вантажі за допомогою лопат, і розробив новий тип лопат, зокрема совкову. Він також визначив, що оптимальне навантаження на лопату становить 10 кг, тобто саме при такому навантаженні робітник міг перекинути максимальну кількість вантажу за зміну.

Після того, як робітники стали застосовувати спеціально підібрані лопати для кожного вантажу – великі для легших матеріалів і маленькі для важчих, продуктивність значно зросла.

3. Систематичний відбір і підготовка робітників. Тейлор дійшов висновку, що для кожного завдання слід підбирати здібних до його виконання робітників, яких треба навчати навичкам, необхідним для роботи. Такий підхід дозволив збільшити продуктивність праці у чотири рази, а робітники стали отримувати заробітну платню більше на 60 %.

4. Матеріальні стимул-реакції до роботи. Тейлор вважав, що діною стимул-реакцією для робітників є гроші. Тому він запровадив підрядну систему оплати праці, тобто робітник отримував стільки, скільки виробляв за день. Пізніше Тейлор удосконалив цю систему, запровадивши подібність плану. Робітник, який виконував менше, ніж передбачав план, отримував за кожну вироблену одиницю менше, ніж робітник, який перевищував план. Це додатково стимулювало робітників до збільшення вироблення.

Наукові принципи, запропоновані Тейлором, допомогли значно збільшити продуктивність праці. Їх критика зводиться до того, що вони дуже спрощені і не враховують весь спектр потреб робітників.

Науковий менеджмент базується переважно на тих же принципах, що й «класичний підхід». У цій школі застосовуються такі принципи «класичного підходу», як розподіл праці, розподіл ролей і обов'язків тощо.

Як вже говорилося, другим напрямом, що бере свій початок в «класичній школі», є «раціональна бюрократія» відомого німецького соціолога і соціального філософа **Макса Вебера**.

Бюрократія. Це процес управління, який базується на письмових правилах і інструкціях. Вебер говорив, що бюрократія – найкращий спосіб управління організацією.

Він визначив, що організація має бути, по-перше, безособовою, по-друге, раціональною, тобто направленою лише на досягнення цілей, що стоять перед нею. Вебер вважав, що неефективність роботи деяких організацій визначається перш за все тим, що їй заважають емоції керівництва і співробітників. У бюрократії ж він бачив найбільш ефективну форму соціальної організації, оскільки вона ґрунтується на холодній логіці й не дозволяє особистим відчуттям і стосункам заважати досягненню завдань, що стоять перед організацією.

Критика цього підходу ґрунтувалася на тому, що Вебер ігнорував людський чинник в організації. Знеособлюючи персонал, відводячи його убік від ухвалення рішень, пригнічуючи його ініціативу, бюрократія ігнорує соціальні та психологічні потреби людини. Крім того, ця система малоєфективна в неординарних обставинах, коли доводиться приймати нетипові рішення.

Попри це, багато принципів бюрократії успішно застосовуються в сучасних організаціях.

Ще раз повторимо, що і науковий менеджмент, і бюрократія мають у своїй основі принципи класичного підходу до управління.

Отже, класична школа менеджменту намагалася визначити оптимальну структуру, придатну для будь-якої організації, незалежно від її характеристик.

Деякі великі організації (міжнародні корпорації), які є монополістами, сформували досить громіздку бюрократію (централізована влада, формалізм тощо). Проте сучасні виклики спонукали їх приймати гнучкішу структуру, щоб краще реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища.

Ця школа внесла істотний внесок у вивчення організацій і їх структури, багато її принципів широко використовують і сьогодні. Не можна, проте, забувати, що цей підхід ігнорує ту частину організаційної дилеми, яка стосується людських аспектів організації. Зокрема, недолік контролю вибраних представників по «бюрократах» або прагнення останніх «максимізувати бюджет» їх відділення або відділу, в збиток іншим підрозділам і організації в цілому. Існує також проблема панування адміністративної влади над вибраними представниками в ради і комітети у великих організаціях.

Саме на ці аспекти звернула увагу інша школа менеджменту – школа людських відносин.

Школа людських відносин. Засновник цієї школи – американський соціолог і психолог Елтон Мейо. Поштовхом до її створення послужили його відомі Хоторнські експерименти, що виявили важливість соціальних і психологічних чинників мотивації до роботи.

Експеримент визначив два важливі соціальні явища (див. 11.2.):

1. На поведінку людей впливає присутність інших людей.
2. У групах працівників існують особливі норми, які багато в чому визначають поведінку на роботі. Повстання проти норм спричиняє за собою санкції, що або примушують працівника поводитися так, як хоче група, або залишити гурт.

Беручи це до уваги, послідовники школи людських відносин концентрувалися на аналізі вказаних проблем, що існують в організації. Результатом цього було створення соціальної філософії менеджменту, в основі якої лежать наступні принципи:

1. Людина є «соціальна тварина», орієнтована на колектив і залучена в контекст групової поведінки.
2. Жорстка ієрархія підлеглості і бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою.
3. Керівники промисловості повинні орієнтуватися передусім на людей, а не лише на продукцію.

Вживання цього підходу концентрувало увагу менеджерів на соціальні і психологічні аспекти роботи, персонал, його потреби і мотивації, вплив неформальних груп на поведінку людини.

Представники школи людських відносин вважають, що персонал на будь-якому рівні організації повинен брати якомога більшу активність

в ухваленні рішень, оскільки це дає працівникові більше свободи і робить його зацікавленим у цілях організації. Цей підхід не ігнорує класичні принципи, але вважає, що задоволення персоналу від роботи є для організації життєво важливим.

Критика цього базується на тому, що «задоволений робітник» не завжди продуктивний.

Ситуаційний підхід. Представники цього напряму вважають, що на вибір організаційної структури і методів управління впливає ціла низка чинників, що визначають ситуацію: розмір організації, продукт, що випускається нею, технологія, яку вона застосовує, її частка на ринку тощо.

Не існує однієї найкращої й універсальної форми організації і методу управління. Найбільш відповідна структура і система керівництва залежать від низки змінних. Структура визначається на основі аналізу взаємин між її складовими, оточенням, методами управління, поведінкою персоналу.

Таким чином, найбільш відповідна форма організації буде залежати від ситуації цілої низки чинників, які є індивідуальними для кожної організації.

Представники цієї школи **Бернс і Столкер** (1961) виділили два типи структури: механістичну і органічну.

Механістична структура – це жорстка система, яка добре працює в стабільному оточенні (школа, пошта). Вона характеризується чіткою ієрархічною структурою, спеціалізацією, широким використанням правил та інструкцій.

Органічна структура – це гнучка система, що відповідає умовам, що змінюються, коли постійно виникають нові проблеми й непередбачувані обставини, які вимагають дій, що виходять за межі певних ролей. Її характеризує постійна адаптація і визначення нових завдань, мережева структура контролю, влади й комунікацій, розподіл інформації та професійних знань рівномірно по структурі.

Висновки до розділу

Основною причиною існування організацій є те, що за їхньою допомогою досягаються цілі, які не могли б бути досягнуті однією людиною або неструктурованою групою.

Найбільш поширений вигляд організацій у сфері фізичної культури і спорту – підприємства, які надають фізкультурно-спортивні та видовищні послуги.

Збалансована структура організації – це модель взаємин між членами організації та посадами, що існують в організації, яка необхідна для успішного функціонування організації. Вона дозволяє фізкультурно-спортивній організації здійснювати розподіл праці, координувати дії відділів, визначати завдання, обов'язки, ролі, канали комунікації.

Для того, щоб досягти поставлених цілей, спортивним організаціям необхідно визначати, інтегрувати й координувати свої дії, які мають бути спрямовані, з одного боку, на досягнення цілей організації, з іншого – на задоволення потреб персоналу. Звідси виникає організаційна дилема – організаціям необхідно направляти і контролювати роботу, але водночас мотивувати персонал, бути відданим організації, стимулювати творчий підхід.

У теорії керівництва і структури організації найбільш поширеними є *класична модель*, що робить акцент на формальній структурі і пропонує набір строгих принципів, зважаючи на які організація досягає своїх цілей; *школа людських відносин*, представники якої вважають, що персонал на будь-якому рівні організації повинен брати якомога активнішу участь в ухваленні рішень і *ситуаційна*, що визначає структуру на основі аналізу взаємин між її складовими, оточенням, методами управління, поведінкою персоналу.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Для чого необхідна організація?
2. Що таке організація?
3. Яка основна причина існування організацій?
4. Хто займається інтеграцією і координацією функцій в організації?
5. Що таке структура організації?
6. У чому проблема «організаційною дилеми»?
7. Що таке «квадрат менеджера»?
8. Що таке класична модель у теорії керівництва і структури організації?
9. Що таке ситуаційний підхід у теорії керівництва і структури організації?
10. Що таке школа людських відносин у теорії керівництва і структури організації?
11. Вкажіть основні плюси і мінуси бюрократії.

РОЗДІЛ 3

ОСОБИСТІТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Особистість як єдине в своєму роді поєднання рис характеру.
2. Природженість і соціалізація людини.
3. Характер і темперамент.
4. Вплив особистих якостей на діяльність менеджера.

Стосовно теорії менеджменту особу можна розглядати як якусь всеосяжну концепцію – спосіб, яким конкретна людина розуміє світ і своє місце в ньому, те, що її мотивує, як вона вивчається та виконує ті, або інші завдання. Менеджерові необхідно знати основні аспекти та складові особистості, оскільки особисті чинники істотно впливають на поведінку людей на роботі. Перерахунок цих якостей необхідний керівникові для успішнішого навчання і професійної адаптації працівників, для мотивування і досягнення ефективної діяльності кожної людини і організації в цілому. Часто доводиться оцінювати, наприклад, наскільки тип особистості працівника відповідає роботі, яку він виконує, або визначати оптимальну роль в умовах групової взаємодії.

3.1. Особа як єдине у своєму роді з'єднання рис вдачі

Особа розглядається в психології як носій свідомості й суб'єкт цілеспрямованої діяльності, як єдине у своєму роді з'єднання рис вдачі. Стосовно окремої людини вживають три поняття: «індивід», «особистість» і «індивідуальність».

Індивід – це людина як представник виду, тобто в цьому понятті підкреслюється біологічна складова в людині. Кожна людина народжується індивідом, але лише в процесі розвитку він стає особистістю. На процес розвитку особистості впливають у єдності спадкові, біологічні чинники, соціальна сфера і виховання, власна активність людини як особистості.

Таким чином *особистість* – це свідомий індивід, тобто людина, здатна до свідомої організації та саморегуляції діяльності. У процесі розвитку й соціалізації людини складається різностороння і багатоглибина особистість, яка прагне стати цілісною й цілеспрямованою.

Для кращого розуміння особистості її розглядають як функціональну динамічну систему, що складається з трьох основних сфер діяльності. Перша сфера включає охоплює *пізнавальні процеси*: сприйняття, пам'ять, мислення тощо. Друга – *емоційно-вольові процеси* й здатність,

що забезпечує саморегуляцію діяльності та управління діяльністю інших людей. Третя сфера – *комунікативна*, що реалізується в спілкуванні і взаємодії з іншими людьми.

Людина як особистість також володіє такими властивостями, які безпосередньо визначають її індивідуальність, індивідуальну неповторність: темперамент, характер, спрямованість і здібності.

Людина завжди проявляє свої індивідуальні якості в процесах трудової діяльності і спілкування. Розглядаючи кожного працівника організації з точки зору його індивідуально-психологічних властивостей, ми ставимося до нього як до індивідуальності, тобто особистості, у чомусь схожою з іншими людьми, але водночас своєрідної і неповторної. Кожна людина як особа володіє системою індивідуальних якостей, але одним людям вдається максимально повно проявити їх у своїй діяльності, тоді як в інших індивідуальність виявляється слабо.

3.2. Природженість і соціалізація людини

Структура особистості формується в процесі формування й розвитку психіки окремої людини, починаючи від природних задатків і закінчуючи зовнішніми соціально і особисто опосередкованими формами поведінки. Таким чином, особистість можна представити як багаторівневу систему, що об'єднує в собі психофізіологічний, психологічний і соціально-психологічний рівні. Усі зазначені рівні структури особистості інтегруються в єдине ціле.

На основі аналізу структури особистості і властивостей індивідуальності можна скласти психологічний портрет людини, що дозволяє дати їй якісну оцінку.

Коротко охарактеризуємо основні пізнавальні (когнітивні) процеси та індивідуально-психологічні властивості особистості (підрозділ 3.3).

3.2.1. Пізнавальні (когнітивні) процеси особи. В умовах управління і спілкування люди оцінюють один одного, перш за все, за рівнем інтелекту, що утворюється системою пізнавальних процесів. Зокрема, кожен керівник має бути вимогливий до якостей власного інтелекту, а також до розумових здібностей своїх підлеглих під час оцінки їх відповідності посаді і характеру виконуваних ними виробничих завдань.

Пізнавальні процеси, або когнітивні (від латів. – пізнання), – це система психічних функцій, що забезпечують віддзеркалення, пізнання суб'єктом явищ об'єктивного світу. До цієї системи зазвичай зараховують сенсорні процеси, пам'ять, мислення, мову, увагу та уяву.

1. Сенсорні процеси (відчуття і сприйняття), які служать для відзеркалення об'єктивної реальності у формі конкретних плотських образів. **Відчуття** забезпечує відзеркалення окремих якостей об'єктів: кольору, яскравості, звуку, температури, запаху, смаку, переміщення у просторі, рухових і больових реакцій тощо. Сприйняття відображає цілісні образи об'єктів – людини, тварин, рослин, технічних об'єктів, кодових знаків, вербальних стимул-реакцій, малюнків, схем, музичних образів тощо.

Керівникові необхідно враховувати деякі особливості сприйняття як процесу здобуття інформації та формування цілісного образу предметів і явищ.

1) *Інформація засвоюється* людиною в обсязі 10-40% при дії лише на слуховий аналізатор, без вираженого емоційного позитивного ставлення і без участі оперативного мислення.

2) На 50-60% *запам'ятовується і відтворюється* інформація, засвоєння якої відбувалося за допомогою одного аналізатора (наприклад, лише слухового), без вираженого емоційного ставлення і лише при частковому застосуванні оперативного мислення (осмислення).

3) Інформація в *обсязі 70-90%* запам'ятовується і активно відтворюється (без підказки), коли її розуміння емоційніше забарвлене і сприймається вона через кілька інформаційних каналів (зоровий, слуховий, м'язовий) із застосуванням оперативного мислення.

Водночас необхідно враховувати, що за допомогою зору людина отримує близько 80% інформації з навколишнього світу, а на слух – лише 10% інформації.

Також матеріал краще засвоюється, коли він *пов'язаний з особистим досвідом*. Велике значення для засвоєння має яскраво виражена практична *спрямованість інформації*.

У цілому пізнавальні процеси відіграють важливу роль у професійному навчанні та діяльності, а рівень їх сформованості у людей визначає їх важливі професійні здібності пізнання і розрізнення об'єктів різних модальностей, що впливають на різні аналізатори.

Тому необхідний профвідбір людей для специфічних видів діяльності, де потрібні здібності до безпомилкового сприйняття різних сигналів: світлових, звукових тощо.

2. Пам'ять – це процес, який служить для запам'ятовування, збереження і подальшого відтворення у формі словесних звітів і дій тих знань, які були засвоєні в колишньому досвіді людини. Пам'ять дозволяє людині в межах її суб'єктивного простору з'єднувати минулий, поточний і майбутній плани її діяльності, беручи участь у процесах прогнозування.

За часовим параметром розрізняють миттєву (сенсорну), короткочасну (оперативну) і довготривалу пам'ять, які утворюють єдину систему переробки інформації людиною. Урахування закономірностей цих видів пам'яті необхідне для ефективної організації навчальної і професійної діяльності. Наприклад, для короткочасної оперативної пам'яті важливе чітке дозування матеріалу (від 5 до 7 сигналів за одне пред'явлення). Для успішної роботи довготривалої пам'яті необхідні:

- змістовна переробка матеріалу, що запам'ятовується;
- включення матеріалу, що запам'ятовується, в активні форми практичної діяльності (вирішення професійних завдань);
- адекватна мотивація (наявність інтересів, включення емоційних переживань і тому подібне);
- систематизація засвоєного матеріалу.

Об'єм інформації, що пред'являється, і швидкість того, що забувається, знаходяться в зворотній пропорційній залежності. Необхідно не перенавантажувати увагу і пам'ять людини.

Процес збереження інформації в пам'яті показує крива *Еббінгауза*. За годину в пам'яті залишається 50% отриманої учбової інформації (на основі механічної пам'яті). Перше повторення необхідне через 40 хвилин після заучування. У перший день – 2-3 повторення, 2-й день – 1-2 повторення, 3-7-й день – по 1 повторенню.

3. Мислення – це система процесів, яка здійснює відзеркалення об'єктів в їх закономірних зв'язках і стосунках, їх розуміння, прогнозування, ухвалення рішень.

Мислення містить такі операції, як аналіз і синтез, порівняння і розрізнення, абстрагування, узагальнення, систематизацію, конкретизацію. Завдяки мисленню людина пізнає закони природи і суспільства, здатна планувати свою діяльність, свідомо управляти технікою, впливати на природу, свідомо управляти своєю діяльністю і діями інших людей. Мислення – це завжди вирішення якихось проблем, тому для його розвитку необхідно уміти створювати проблемні ситуації в професійній діяльності як керівників, так і підлеглих. Вирішення різного роду професійних завдань вимагає застосування переважно різних типів мислення – образного, практичного або теоретичного. Наприклад, якщо для водія транспортного засобу необхідне образне і практичне мислення, то для керівників верхніх рівнів – високорозвинене теоретичне мислення.

4. Промова – це система процесів, що забезпечує передачу і засвоєння інформації, соціальне управління людьми, самосвідомість і саморегуляцію діяльності. Обов'язковою якістю керівника має бути висока культура мови, володіння усною і письмовою мовою, уміння використовувати промову як засіб спілкування, переконання і керівництва людьми.

5. Увага – це особлива форма орієнтовної діяльності, яка дозволяє людині в умовах навчання і професійної діяльності виділяти і чітко сприймати об'єкти на тлі довкілля. Під час організації професійної діяльності важливо враховувати властивості уваги людини: об'єм, стійкість, стійкість до перешкод, розподіл, перемикання, які можуть виступати як професійні здібності (наприклад, у діяльності спортсменів, операторів тощо). Стійкість уваги – найважливіша умова продуктивності навчальної та практичної діяльності, спостережливості. Відсутність вказаних властивостей уваги – одна з основних причин аварійних помилок в управлінні технікою і людьми.

6. Уява – це процес формування нових образів на основі переробки образів пам'яті, тобто минулого досвіду суб'єкта. Уява – основа творчості, винахідництва, передбачення можливих подій. Для активізації уяви як здібності до творчості і передбачення необхідні:

- тренування співробітників у відтворенні певних виробничих ситуацій (успішних або аварійних) за їх описом;
- запобігання вигаданим ситуаціям, самоконтроль мислення;
- розвиток прогностичних здібностей у передбаченні аварійних або конфліктних ситуацій і їх можливих наслідків.

3.3. Характер та темперамент

До індивідуально-психологічних властивостей особи належать темперамент, характер, спрямованість і здібності.

3.3.1. Темперамент – це поєднання індивідуальних психофізіологічних характеристик нервової системи людини, що визначають динамічну сторону поведінки. Темперамент – це сукупність властивостей, що характеризують динамічні особливості протікання психічних процесів і поведінки людини, їхню силу, швидкість, виникнення, зміну та припинення.

До власних особистісних якостей людини темперамент можна віднести певною мірою умовно, оскільки він є більшою мірою фізіологічною, індивідуальною особливістю людини. Особливості темпераменту в своїй основі біологічно обумовлені й є природженими.

Проте темперамент істотно впливає на формування характеру і поведінки людини, її діяльність, інколи визначає її вчинки, її індивідуальність. У зв'язку з цим перелік особливостей темпераменту важливий в управлінні, діяльності по управлінню персоналом.

Згідно з класифікацією *Гіппократа – І. П. Павлова*, виділяють 4 основні темпераменти: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік. За класифікацією *К. Юнга – Г. Айзенка*, виділяють наступні 4 типи: екстраверти високотривожний і малотривожний, інтроверти малотривожний і високотривожний.

За *І. П. Павловим*, кожен темперамент у своїй основі має певний тип нервової системи, тобто поєднання основних її властивостей: сили нервових процесів, їх зрівноваженості та рухливості. Темперамент володіє (характеризується?) певним набором психологічних проявів у діяльності людини: активністю, реактивністю, динамічністю, емоційністю, тривожністю, чутливістю тощо.

Облік властивостей темпераменту важливий при здійсненні дії на працівника в процесі управління персоналом, а також для професійного відбору людей до тих видів діяльності, де потрібна швидкісна переробка інформації, розподіленість уваги, стресостійкість та інші якості. Слід пам'ятати, що, визначаючи динамічні сторони поведінки та діяльності людини, темперамент не визначає її соціальну спрямованість. Тому слід говорити про характеристики темпераменту не як про позитивні або негативні, а як про більш чи менш сприятливі та своєрідні щодо їхнього впливу на індивідуальний стиль діяльності.

Оскільки темперамент є стійкою природною основою поведінки індивіда, слід прагнути не до зміни типу, а до знаходження для людини з певним темпераментом найбільш відповідних способів реалізації його якостей, сприятливих для конкретного виду діяльності. Адже кожна людина, виконуючи певні професійні завдання, виробляє деякий прийнятний темп і стиль діяльності. Проте люди зазвичай приходять до цього оптимального результату завдяки різним нервово-психічним витратам.

Тому за індивідуальним підходом до співробітників необхідно підбирати форми діяльності (за напруженістю, темпом роботи, наявністю стресових ситуацій тощо), до яких легше адаптується людина з тим або іншим типом темпераменту.

Холерик – сильний, неврівноважений, збудливий тип, високотривожний екстраверт. Він найбільш продуктивний там, де потрібна висока активність, захопленість, концентрація уваги, лідерство, висока рольова активність тощо. Але його слід, по можливості, усунути від конфліктних ситуацій, об'єктивно оцінювати його успіхи і тактовно вказувати на недоліки, виховувати витримку.

Люди холеричного темпераменту активні, цілеспрямовані, емоційно пристрасні, «невгамовно-гарячі», відважні, безкомпромісні. У них ослаблений інстинкт самозбереження і переважають інстинкти домінування, збереження гідності та дослідницькі. Самою природою вони призначені бути воїнами, першопрохідцями, дослідниками, лідерами, а загалом – героями і лицарями. Вони за статурою сухорляві, жилаві, витривалі, володіють сильною неврівноваженою («нестримною») нервовою системою, тому бувають необачними в словах і діях, конфліктно - нестриманими, із перепадами настрою та працездатності.

Сангвінік – сильний, урівноважений, рухливий тип, малотривожний екстраверт. Він швидко пристосовується до нових умов, швидко вирішує поточні оперативні завдання, володіє швидкістю перемикавання уваги, високою емоційністю, контактністю, комунікативністю. Його можна залучати до розв'язання конфліктних ситуацій в групі, організації спільних дій, лідерства. Сангвініки мало схильні до нервових зривів, стресостійкі. Проте вони малопродуктивні в умовах монотонної діяльності, що вимагає тривалої напруженої уваги, схильні до зміни обстановки і видів діяльності.

Люди сангвінічного темпераменту швидкі, товариські, оптимістичні, компромісні та гнучкі. У них домінує інстинкт свободи, вони орієнтовані на ризик, темп, швидкий результат, свободу дій. А отже, і на відповідну долю, професію, як правило, у сфері бізнесу, політики, обслуговування. Середня статура і середній зріст, сильна урівноважена рухлива нервова система забезпечують швидкі та обдумані реакції, постійний гарний настрій, прекрасну пристосованість до людей, змінних соціальних ситуацій, мінливості інтересів, відчуттів, поглядів.

Флегматик – сильний, урівноважений інертний тип, малотривожний інтроверт. Він незамінний у ситуаціях, що вимагають пильної уваги, усебічності в справах, терпіння, неквапливості, продуктивності в монотонних умовах діяльності. Проте він зазнає значних труднощів за необхідності швидкого орієнтування на зміну ситуацій, швидкого ухвалення рішень, під час орієнтації в конфліктних і стресових ситуаціях. Мало придатний він й для швидкісної переробки навчальної і виробничої інформації; соціально пасивний, не претендує на лідерство в групах, нетовариський і малоемоційний.

Люди флегматичного темпераменту повільні, замкнуті, терплячі, миролюбні, стабільні. У них домінують альтруїстичний інстинкт та інстинкти самозбереження, продовження роду. Вони за своєю творці, охоронці, опора життя. За статурою вони широкоплечі, широкогруді, середнього або малого зросту, володіють сильною урівноваженою інертною нервовою системою, що забезпечує урівноважений настрій,

постійність відчуттів, прихильностей, інтересів, поглядів. Витривалі, стійкі до тривалих знегод, повільні, завзяті в роботі. Якщо у війну вплутуються сангвініки, воюють холерики, то відновлюють міста і села після війни флегматики.

Меланхолік – слабкий тип нервової системи, високотривожний інтроверт. Це складний, високочутливий тип, що вимагає тактовного підходу і «щадного» способу життя. Мало придатний до нервових перевантажень, до подолання стресових ситуацій, в яких часто загальмовується; не конфліктний, але беззахисний перед конфліктами, прагне їх обходити, а не вирішувати. Не претендує на лідерство, але в гарному колективі старанний, чуйний, шукає опору в сильнішій особі. У спокійній життєвій ситуації, що не вимагає перенапруження, може проявляти високу інтелектуальну й практичну працездатність, вдумливість, відповідальність, старанність.

Люди меланхолійного темпераменту схильні до загострених переживань, роздумів, підвищеної чутливості та стомлюваності, занурені у свій світ переживань, думок, володіють високими інтелектуальними, творчими, інколи художніми здібностями. Це мислителі, письменники, художники, мрійники, споглядальники і просто люди із складною чутливою натурою. За статурою вони частіше астеники – крихкі, витончені, з плоскою грудною кліткою, вузькими плечима, подовженими і худими кінцівками, володіють слабкою нервовою системою, яка в напружених стресових ситуаціях (іспит, змагання, конфлікт, небезпека) часто приходять в стан розгубленості, сповільненості, погіршення результатів діяльності або її припинення, стопору.

Залежно від темпераменту людина спочатку схильна до домінування певних емоцій: одні спочатку схильні до інтересу, радості, здивування (сангвінічний темперамент), інші – до гніву, відрази, ворожості (холеричний темперамент), треті – до смутку (меланхоліки).

Під час управління слід враховувати такі **принципи**:

«*Ні хвилини спокою*» – у підході до холерика, враховуючи його високу активність та ініціативність. Він має бути весь час завантажений роботою, вирішенням виробничих або навчальних завдань, інакше він може використовувати свою енергію неадекватно.

«*Довірай, але перевірай*» – у підході до сангвініка, що володіє оптимізмом і життєрадісністю, товариськістю і емоційністю, але водночас схильний до неухважності й квапливості у виконанні виробничих завдань.

«*Не квап*» – у підході до флегматика, який володіє терплячістю, старанністю, але надійний лише в неквапливому, стабільному та не стресовому режимі роботи.

«Не нашкодь» – у підході до меланхоліка, який здатний сповна продуктивно працювати лише в сприятливих умовах, надійний в умовах швидкої переадаптації, нервово-психічних перевантажень, що емоційно травмують його.

Існує думка, що темпераменти як природжені стилі пристосування нерозривно пов'язані з *інстинктами людини*. **Інстинкти** – це фіксована в генетичному коді програма пристосування, самозбереження і продовження роду, ставлення до себе і до інших. Інстинкти як генетична програма пристосування є і у тварин, але інстинкти людини мають якісно інший характер. Інстинкт самозбереження й продовження роду – базові. Вони забезпечують фізичне виживання людини і людського виду. Специфічні людські інстинкти – дослідницький інстинкт та інстинкт свободи – забезпечують первинну спеціалізацію людини, а інстинкт домінування і збереження гідності забезпечує самоутвердження, самозбереження людини в психосоціальному аспекті. Інстинкт альтруїзму пристосовує людину до соціуму. Зазвичай у людини один або декілька інстинктів домінують, а решта виражені слабкіше.

3.3.2. Характер – це індивідуальне поєднання стійких меж, психічних особливостей людини, що обумовлюють типові для неї способи поведінки в певних життєвих умовах і обставинах та визначають ставлення особи до навколишньої дійсності.

Характер – це результат взаємодії людини зі світом, сукупність відносно стійких набутих якостей, що виражають ставлення людини до себе, інших людей, речей, суспільства і що виявляються у стійких, звичних формах поведінки. Щоб сформувати характер, потрібні певні зусилля; потрібна інша людина (батько, зразок, ідеал для наслідування); потрібні засоби формування – зовнішні виховні засоби, культурні засоби, зовнішній наказ, а також внутрішні засоби: самопереконання, самообмани, власні зусилля самовдосконалення.

Структура характеру розглядається перш за все по типах стосунків, що склалися у людини:

- ставлення до інших людей (наприклад, довірливість – недовірливість, співчуття – байдужість, щедрість – скупість тощо);
- ставлення до самого себе (самооцінка і рівень домагання, самокритичність, скромність, гордість тощо);
- ставлення до діяльності (працездатність – лінивість, відповідальність – безвідповідальність тощо);
- ставлення до колективу, до суспільства в цілому (товариськість – замкнутість, принциповість – безпринципність, цілеспрямованість, переконаність тощо).

На відміну від темпераменту як динамічної сторони поведінки, характер дозволяє оцінити змістовну соціальну сторону поведінки суб'єкта, його ціннісні орієнтації.

Характер є результатом *індивідуального розвитку особи* у зв'язку з закріпленням у поведінці індивіда різних проявів психічних процесів: пізнавальних, емоційних і вольових. Тому, у зв'язку з генезисом характеру, розрізняють три групи рис:

- інтелектуальні риси (критичність, спостережливість, мрійливість і тощо);
- емоційні риси (чуйність, пихатість, чесність тощо);
- вольові риси (цілеспрямованість, принциповість, наполегливість тощо).

За рівнем норми характер може бути:

- нормальним, збалансованим, тобто відповідати адекватними реакціями на різні стимул-реакції;
- акцентованим, з надмірним проявом деяких рис (наприклад, екзальтованість, некерованість тощо);
- психопатичним, коли деякі риси виявляються на рівні патології.

У 20-50% людей деякі риси вдачі настільки загострені, надмірно розвинені на шкоду іншим якостям, що відбувається своєрідний «перекис» характеру – *акцентуація характеру*. У результаті погіршується взаємодія з людьми, з'являються однотипна скрута і конфлікти. Вираженість акцентуації може бути різною: від легкої, помітної лише найближчому оточенню, до крайніх варіантів, коли доводиться замислюватися, чи немає хвороби психопатії. *Психопатія* – хвороблива потворність характеру (за умови збереження інтелекту людини), унаслідок якої різко порушуються взаємини з людьми; психопати можуть бути навіть соціально небезпечні для оточуючих. Але, на відміну від психопатії, акцентуація характеру виявляється не постійно, з роками може абсолютно згладитися, наблизитися до норми. Акцентуація характеру частіше зустрічається у підлітків і хлопців (юнаків?) (50-80%), ніж у дорослих, оскільки саме ці періоди життя – найбільш критичні для формування характеру, для прояву своєї неповторності, індивідуальності. Потім з роками акцентуація може згладжуватися або, навпаки, посилюватися, переростаючи в неврози або психопатії.

Будь-яка якість характеру, навіть найчудовіша, коли отримує надмірний розвиток, починає набувати якогось негативного відтінку, ускладнювати життя самій людині та її оточенню, формувати «важкий» характер. Так, навіть така дивна якість, як життєрадісність і активність, при своєму надлишку обумовлює «важкий гіпертимний харак-

тер». Це постійно веселі, безтурботні, життєрадісні люди, у яких гарний настрій незалежно від обставин життя («патологічний щасливчик»), підвищена активність, енергійність, але направлена часто на неадекватні цілі (алкоголізм, наркотики, безладні сексуальні зв'язки, хуліганство). Ділові стосунки з такими людьми підтримувати дуже важко, оскільки вони не виконують обіцянки, їхні інтереси нестійкі, вони не переносять зауважень, критики, у них немає меж між дозволеним і недозволеним.

3.4. Вплив особистісних якостей на діяльність менеджера

Спрямованість особистості – це прояв особистісних, ділових, життєвих устремлінь і спонукань людини. Спрямованість також розуміють як сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність людини й відносно незалежні від поточної ситуації.

Структура спрямованості складається з таких компонентів:

– *потреби* (природні й соціальні – як вираження потреб людини в певних об'єктах, необхідних для її фізичного існування та культурного розвитку);

– *мотиви* – «предметна потреба» (А. Н. Леонтьєв) – предмет, матеріальний або ідеальний, що спонукає та визначає вибір діяльності, заради якої вона й здійснюється; усвідомлена або неусвідомлена причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особи;

– *інтереси* – форма пізнавальної спрямованості, що впливає на вибір професії, зайняття певної посади в колективі тощо;

– *ідеали* – орієнтація на конкретні зразки поведінки, на еталони професійної діяльності.

Здібності – це властивість особистості, що визначає її придатність і готовність до засвоєння та здійснення певних видів діяльності, успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

Виділяють *різні види здібностей*. За відношенням до діяльності розрізняють:

– *загальні* здібності – як основу успішності виконання різних видів діяльності (працездатність, наполегливість, активність тощо);

– *спеціальні* (професійні) здібності – як основу успішності виконання конкретних видів діяльності (навчальної, спортивної, трудової).

Наприклад, управлінська діяльність вимагає від керівника таких здібностей, як комунікативність, рішучість, наполегливість, лідерство, спостережливість, тактовність тощо.

За елементом новизни у виконуваній діяльності розрізняють здібності старанні і творчі (наприклад, робота кресляра й конструктора).

За рівнем сформованості розрізняють:

- *завдатки* – як природну основу здібностей;
- *обдарованість* – сприятливе поєднання завдатків для якої-небудь діяльності;
- *здібності* – якості особистості, що зумовлюють успішність оволодіння й виконання певної професійної діяльності;
- *талант* – комплекс високорозвинених здібностей, що визначає можливості видатних досягнень у вибраній діяльності;
- *геніальність* – вища міра розвитку таланту, що виявляється в роботі нових галузей науки, мистецтва, практичної діяльності.

Здібності не є готовим природним даром людини, бо в їх основі лежить природна обдарованість, яка перетворюється на здібності лише в сприятливих умовах навчання, тренування, виховання особистості в цілому. Здібності можна визначити лише методами аналізу конкретної діяльності суб'єкта, оцінки її успішності, цілеспрямованості, тестуванням тощо. Але це завжди має бути раціонально підібраний комплекс методів. Будучи необхідною умовою успішного виконання певної діяльності, здібності водночас розвиваються у процесі цієї діяльності у зв'язку з умовами її організації. Наприклад, успішність участі співробітників виробничої групи в діловій грі залежить від їхніх інтелектуальних здібностей: кмітливості, оперативності пам'яті і мислення тощо, але саме участь у ділових іграх як формах активного навчання стимулює подальший розвиток інтелектуальних якостей, їх перехід на вищий рівень активності.

Висновки до розділу

Особистість в теорії менеджменту розглядається як певна всеосяжна концепція, спосіб, яким конкретна людина розуміє світ і своє місце в ньому, те, що її мотивує, як вона вивчається та виконує ті або інші завдання. Менеджерові необхідно знати основні аспекти, складові особи, оскільки особисті чинники істотно впливають на поведінку людей на роботі.

Особистість розглядається в психології як носій свідомості і суб'єкт цілеспрямованої діяльності, як єдине у своєму роді з'єднання рис вдачі. Стосовно окремої людини вживають три поняття: «індивід», «особистість» та «індивідуальність». Людина завжди проявляє свої індивідуальні якості в процесах трудової діяльності й спілкування.

Розглядаючи кожного працівника організації з точки зору його індивідуально-психологічних властивостей, ми ставимося до нього як до

індивідуальності.

В умовах управління й спілкування люди оцінюють один одного насамперед за рівнем інтелекту, що утворюється системою пізнавальних процесів. Пізнавальні (когнітивні) процеси – це система психічних функцій, що забезпечують відзеркалення, пізнання суб'єктом явищ об'єктивного світу. До цієї системи зазвичай зараховують сенсорні процеси, пам'ять, мислення, мову, увагу та уяву.

До індивідуально-психологічних властивостей особи належать темперамент, характер, спрямованість і здібності. До темпераменту відносять поєднання індивідуальних психофізіологічних характеристик нервової системи людини, що визначають динамічну сторону поведінки. (Пропонований варіант: Темперамент – це поєднання індивідуальних психофізіологічних характеристик нервової системи людини, що визначають динамічну сторону поведінки.) Темперамент – це сукупність властивостей, що характеризують динамічні особливості протікання психічних процесів і поведінки людини: їх силу, швидкість, виникнення, зміну й припинення. Згідно з класифікацією Гіппократа – І. П. Павлова виділяють 4 основні темпераменти: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Особистісні якості суттєво впливають на діяльність менеджера та його підлеглих. Виділяють таке поняття, як спрямованість особистості. Це прояв особистісних, ділових, життєвих устремлень і спонукань людини. Спрямованість також розуміють як сукупність стійких мотивів, що орієнтують діяльність людини й відносно незалежних від поточної ситуації. Структура спрямованості складається з таких компонентів: потреби, мотиви, інтереси, ідеали. У процесі трудової діяльності людина проявляє певні здібності. Це властивість особи, що визначає її придатність і готовність до засвоєння і здійснення певних видів діяльності, успішного вирішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Для чого необхідні знання психології особистості в менеджменті?
2. Що таке особистість у теорії менеджменту?
3. Як розглядається особистість у психології?
4. Що таке пізнавальні процеси?
5. Що відносять до індивідуально-психологічних властивостей особистості?
6. Що таке темперамент?
7. Що таке характер?
8. Що таке спрямованість особистості?
9. Що таке здібності?
10. Яка структура спрямованості особистості?

ЧАСТИНА II
ЛЮДИНА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

РОЗДІЛ 4

ПЛАНУВАННЯ ЗАВДАНЬ І УПРАВЛІННЯ СВОЇМ ЧАСОМ

1. Сутність планування.
2. Тайм-менеджмент і особисте планування менеджера.
3. Хронометраж робочого часу менеджера.
4. Принцип Парето в само менеджменті.
5. Поглиначі часу.
6. Планування завдань.
7. Планування дня.

*«Плани – це просто благі наміри,
якщо вони не переростають у важку роботу».*

Пітер Друкер

4.1. Сутність планування

Визначення: планування – це сукупність дій, таких як дослідження, аналітика тощо, з метою знаходження комплексу рішень, спрямованих на досягнення мети якої-небудь особи, організації, ряду організацій або всіх громадян і організацій в регіоні, країні, світі.

Планування далеко від імпровізації й вимагає аналітичного мислення; воно означає, перш за все, вміння думати наперед і передбачає системність у роботі. Ми плануємо, тому що піклуємося про те, що повинно статися, і хочемо передбачати й діяти, випереджаючи час. Планування дозволяє усунути невизначеність, уникнути помилок і використовувати можливості.

Ефективне планування – це планування, яке сприяє змінам, що ведуть до прогресу. Багато дій підпадають під це визначення. Деякі з них – дрібномасштабні і тривіальні, інші – грандіозні та інноваційні. Коли мета добре зрозуміла і визначена, коли кожен в організації знає, як її досягти, коли є консенсус про подальші дії, планування може привести до важливих і значних змін,

Будь-яке планування діяльності є, як вже знаємо, розробкою комплексу дій для досягнення певної мети. Довгострокове планування та діяльність організації відбувається на макроекономічному рівні. За західними уявленнями, підприємство створюється й успішно функціонує тільки тоді, коли є широке коло споживачів або клієнтів. Це дає можливість визначити одну з основних цілей підприємства – створення нових ринків або задоволення потреб нових важливих стейкхолдерів. За необхідності створюються навіть нові потреби й визначаються потенційні клієнти, що є об'єктивною основою подальшого існу-

вання ділового підприємства. Завдання планування визначаються кожною фірмою самостійно, залежно від діяльності, якою вона займається.

У цілому ж **задачі** стратегічного планування будь-якої організації зводяться до наступного:

1. Планування зростання прибутку.
2. Планування витрат підприємства і, як наслідок, їх зменшення.
3. Збільшення частки ринку, збільшення обсягів продажу.
4. Поліпшення соціальної політики організації.

Цілі організації мають бути:

1. Конкретними й вимірюваними.
2. Орієнтованими в часі (довгострокові, середньострокові, короткострокові).
3. Досяжними.
4. Взаємопідтримуючими (несуперечливими).

Таким чином, основним завданням організаційного планування є здобуття максимального прибутку як результату діяльності й здійснення його найважливіших функцій: планування, маркетингу, продуктивності, інновацій тощо.

Найскладніше та найнеоднозначніше відбувається планування в умовах обмеження вихідних даних. Описом або поясненням багатьох економічних явищ є процес рішення неточної задачі, що базується на суб'єктивних оцінках. У цьому, а також у багатьох інших випадках, немає об'єктивного критерію, що дозволив би зробити прогноз надійним. Ставитися до таких обставин слід філософськи, адже, якщо було б можливо володіти всією опорною інформацією, економіці не було б потрібно менеджерів у сучасному розумінні цього слова, а також фахівців та безліч інших професій.

Таким чином, потреба в менеджерах, їхніх знаннях, досвіді та інтуїції потрібні саме в тих напрямках виробничої і комерційної діяльності, які найменше піддаються формалізації. І до цих процесів належать стратегічне планування й прогнозування.

Планування на макроекономічному рівні вивчається в стратегічному менеджменті а виробниче планування – в операційному менеджменті. Вивчення практично орієнтованого проєктного планування здійснюється в курсі «Бізнес-планування організацій». Цей розділ присвячений особливостям планування особистого часу менеджера.

4.2. Тайм-менеджмент та особисте планування менеджера

*«Час – єдиний капітал,
і якщо не можеш їм розпоряджатися,
не зможеш розпоряджатися нічим іншим».*

Пітер Друкер

Ми всі нарівні перед невблаганним перебігом часу. Це єдиний ресурс, якого не вистачає всім, незалежно від віку, психологічного типу, соціального та матеріального стану. Часу в кожного з нас дуже небагато. У сфері часу немає мільйонерів. Доступний нам капітал часу, що залишився до кінця життя, складає приблизно 200-400 тисяч годин. І найголовніше – втрачений час, на відміну від втрачених грошей, не можна повернути.

«Мистецтво встигати», тайм-менеджмент, управління часом – одне з найнеобхідніших мистецтв для сучасного менеджера в умовах лавиноподібного зростання об'єму всілякої інформації. Потрібно вчасно реагувати, укладатися в дедалі жорсткіші терміни. Водночас якось знаходити час для відпочинку, захоплення, сім'ї, друзів.

Тайм-менеджмент – це не лише щоденники, плани й терміни. Це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час вашого життя відповідно до ваших цілей та цінностей.

4.2.1. Школа наукової організації праці про організацію часу.

Тайм-менеджмент зазвичай сприймається сучасними менеджерами як чисто західна технологія. Тим часом вітчизняна школа наукової організації праці (НОП) й організації особистого часу має низку власних досягнень, отриманих незалежно від західної науки. Так, ще у 20-х роках минулого століття в період непу (нової економічної політики) широко застосовувалися ідеї *О. К. Гастєва*. Він був особисто знайомий із Генрі Фордом і листувався з ним. Спираючись на ідеї Форда й Тейлора, він запропонував дві ідеї, які набувають великої актуальності сьогодні. Це «методологія вузької бази» і «трудова установка».

Ідея «вузької бази» стає актуальною в наші дні, завдяки підвищенню ролі особистості, її творчої і розумової праці в ефективності підприємства. На відміну від Тейлора, який акцентував увагу на системі й організації, і Форда, що удосконалював техніку виробництва, Гастєв фіксував основну увагу на людському чиннику, на його провідній ролі в загальній ефективності. Звідси розгляд організаційної ефективності в цілому починається у Гастєва з особистої ефективності окремої людини на її робочому місці. Це і є «*методологія вузької бази*».

Водночас, на відміну від класиків наукового менеджменту, Гастев розглядав робітника як активне джерело вдосконалення прийомів роботи. Це виразилося в його **«концепції трудової установки»**.

Із виробленням мислення, направленого на ефективність, пов'язана третя важлива ідея О. К. Гастева – його уявлення про роль стандартизації в підвищенні не лише «механічної», але й «творчої» ефективності. **Стандартизація дій**, напрацювання автоматизму сприяють тому, що нервова енергія звільнятиметься для творчості, збільшуючи «потужність даного індивіда до безмежності». Таким чином, Гастев вперше спростував одне з найбільш поширених заперечень проти наукової організації особистої роботи: її нібито несумісність з творчим мисленням.

За грамотного підходу до справи *ентузіазм* сповна сумісний з капіталізмом. Більш того, ентузіазм – єдиний засіб добитися конкурентної переваги в ситуаціях, коли з точки зору здорового глузду це неможливо.

П. М. Керженцев, керівник ліги «Час» в період непу, у своїй книзі, що не раз перевидавалася, «Боротьба за час», вказував на слабку підготовку робочої сили і писав: «Ми не в змозі використовувати успіхи технічного прогресу як США. Нарешті, наші матеріальні, наші фінансові ресурси нікчемні. Тому саме для нас (а зовсім не для американців і англійців) особливо важливо застосувати в даному випадку принципи наукової організації праці».

Цей діагноз і рекомендації актуальні й сьогодні. Неважко знайти найкращий спосіб використання ресурсів, оптимальну організаційну структуру, ефективну фінансову стратегію. Важко знайти сильну ідею, яка зможе об'єднати фірму, суспільство для досягнення єдиних цілей.

4.2.2. Тайм-менеджмент кінця ХХ ст. «Друга хвиля» вітчизняного тайм-менеджменту почалася з виходом на початку 70-х років ХХ ст. книги письменника **Даниїла Граніна** книги «Це дивне життя». У ній йдеться про біолога О. О. Любіщева, який у молодості поставив собі глобальну мету: розробити періодичну систему біологічних об'єктів, подібну до періодичної системи Менделєєва. Тобто зробити в біології те, що Менделєєв зробив у хімії.

Підрахувавши кількість потрібного часу, Любіщев зрозумів, що на вивчення всіх необхідних дисциплін, постановку і проведення досліджень буде потрібно більше 120 років. Виник вибір: відмовитися від мети, «наступити на горло власній пісні»? Або ущільнити час життя, навчитися встигати більше?

Любіщев вирішив порозумітися з часом. Більше п'ятдесяти років він вів хронометраж, планував свою роботу, сам для себе писав звіти про використання часу. Говорять, що у 76 років він встигав значно більше, ніж молоді колеги. Досягти своєї мети Любіщев не встиг – поставлене ним завдання не вирішене й досі, а можливо, і принципово не може бути розв'язне. Але його велика мета і його система хронометражу та планування допомогли йому вирішити найскладніше для будь-якої людини завдання – порозумітися з необоротною, невблаганно поточною річкою часу.

Тут вперше з'являється ідея хронометражу як основи системи управління особистим часом. Прозвучала також важлива ідея бюджетування витрат часу (**Завдання, які можна бюджетувати** – великі пріоритетні завдання, в яких немає жорсткого терміну виконання, але які вимагають великого ресурсу часу.) – набагато гнучкішого методу, ніж звичайне для західних підходів планування.

Книга викликала досить широкий відгук у середовищі вчених і управлінців, породила значний інтерес до теми організації особистого часу. Послідовники Любіщева сформулювали **основну ідею «любіщєвського» підходу** – *ефективне мислення як основа особистої ефективності і хронометраж як інструмент вироблення цього мислення*. Інакше кажучи, особиста ефективність не зводиться до набору техніки і прийомів; найбільший результат дає перевлаштування мізків; усвідомлене управління часом як метод мислення.

4.2.3. Тайм-менеджерське співтовариство (ТМ) – це унікальне явище, перше у світі онлайнове тайм-менеджерське співтовариство, що на сьогоднішній день є носієм і генератором найбільш сучасних методів підвищення особистої ефективності. Співтовариство зародилося на сайті **«Організація часу»** у січні 2001 року і з'єднало в собі декілька дуже важливих елементів.

Мобільні телефони, комп'ютери та інші гаджети, програми, що закладені в них, дають сучасній людині необмежену можливість планування й контролю свого робочого часу.

4.3. Хронометраж робочого часу менеджера

*«Я вже не вчу, як управляти людьми на роботі.
Я вчу насамперед тому, як управляти собою».*

Пітер Друкер

Що таке хронометраж? Із заощадженням часу справа йде так само, як і з економією грошей: перший крок – налагодити ретельний облік кожної витрати. Вести такий облік – втомливе заняття. Але перевірити твердість свого рішення організувати час можна саме на готовності вести буденний, тривіальний облік, а не на складанні планів майбутніх занять. Облік розкриває дійсну картину роботи: простої, повільності, витік часу. А без такої картини не можна скласти жодного обґрунтованого, реального плану.

Часто люди плутають тайм-менеджмент із хронометражем – точним обліком витраченого часу. Хронометраж – всього лише один з допоміжних інструментів тайм-менеджменту. Хронометраж, облік і аналіз витрат часу дозволяють провести «аудит», «інвентаризацію» вашого часу, зрозуміти, куди він реально витрачається.

Техніка обліку часу. Проводять хронометраж у звичайному блокуванні, який зручно буде носити з собою. Із самого ранку починайте фіксувати в ньому все, що робитимете протягом дня. Звертайтеся до блокнота приблизно раз на півгодини-годину й фіксуйте всі справи з точністю до 5-10 хвилин.

Наступний етап обліку часу – перехід від реєстрації виконаних за день робіт до суцільного обліку робочого часу.

Хронокарта П. М. Керженцева. У 20-х роках ХХ ст. облікові картки, видрукувані в друкарні, випускалися у продаж, їх називали «хронокарти». Вона являє собою спрощений варіант графіка Ганта. Її треба мати завжди при собі і робити відповідні позначки кожному годину, а згодом і кожні півгодини. Картка наочна, яку легко використовувати і в наш час (рис. 4.1).

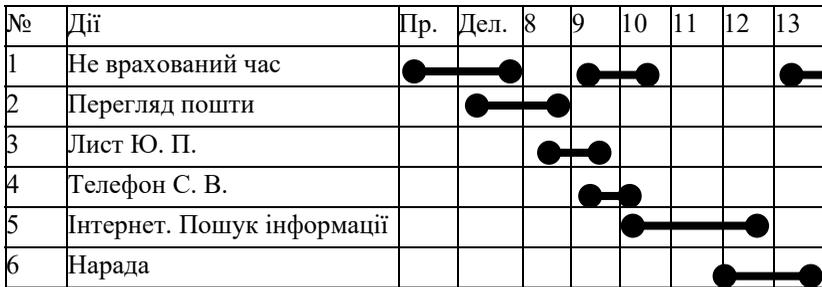


Рис. 4.1. Приклад хронокарти Керженцева

Вона дає повну картину витрат часу протягом робочого дня. Зміст роботи потрібно записувати коротко – відповідно до прийнятих в переліку робіт позначеннями: нач. (розмова з начальником), нар.(нарада) тощо. Поруч із записами робляться відмітки, необхідні для подальшого аналізу витрат часу: П – пріоритетні завдання, Д – завдання, які ви вирішували самі, хоча їх можна було б делегувати.

Людина так влаштована, що, як тільки ви почали наочно фіксувати деякий кількісний показник, він сам почне змінюватися на краще. Час на поглиначі почне знижуватися, час на пріоритетне – підвищуватися.

Правила хронометражу. Спочатку ви забуватимете про ведення обліку. Не бентежтесь, не кидайте хронометраж. Просто починайте фіксувати справи з тієї миті часу, коли пригадали про хронометраж. У лічені дні виробиться звичка, і облік стане системним.

Не записуйте в хронометражі справи тривалістю менше п'яти хвилин. Дрібні переривання й відвернення ви можете відзначати галочками на полях. В кінці дня підрахуйте кількість галочок, помножте на дві-три хвилини – і отримаєте кількісний показник по одному з найнеприємніших і непомітних «злодіїв часу».

Вести такий облік необхідно декілька днів, бажано 3-4 тижні. Згодом корисно проводити тижневий або двотижневий сеанс хронометражу приблизно раз на квартал – щоб залишатися «у тонусі» і вчасно виправляти перекоси в особистому бюджеті часу.

Значення хронометражу. Сам процес обліку, ще до того, як ви почали аналізувати отримані дані, вже вельми корисний. Він створює деякий позитивний стрес, що виробляє відчуття часу, який завжди підкаже вам, де час витрачається неефективно. Не хвилюйтеся, не поспішайте негайно щось міняти, не соромтеся знайти у себе резерви часу: як би добре не був організований робочий процес, резерви є завжди.

4.4. Принцип Парето в самоменеджменті

Наприкінці XIX століття італійський економіст Вільфредо Парето виявив, що 20% населення Італії володіє 80% національного багатства. З часом це правило (80:20) стало застосовуватися для багатьох інших ситуацій. У сфері управління часом воно означає, що часто ми використовуємо 20% інформації протягом 80% часу, а 20% клієнтів забезпечують нас 80% роботи. Те ж саме відбувається з використанням часу. Як правило, **80% усього часу ми витрачаємо на справи, які дають 20% ефекту**. І в Інтернеті 80% користувачів відвідують 20% сайтів. Те ж саме відбувається з використанням часу. (Див. вірзку «Принцип Парето»).

Принцип Парето може використовуватися як базова установка в аналізі чинників ефективності будь-якої діяльності і оптимізації її результатів: правильно вибравши мінімум найважливіших дій, можна швидко отримати значну частину від запланованого повного результату, при цьому подальші поліпшення неефективні і можуть бути невикористаними (рис. 4.2).

Принцип Парето

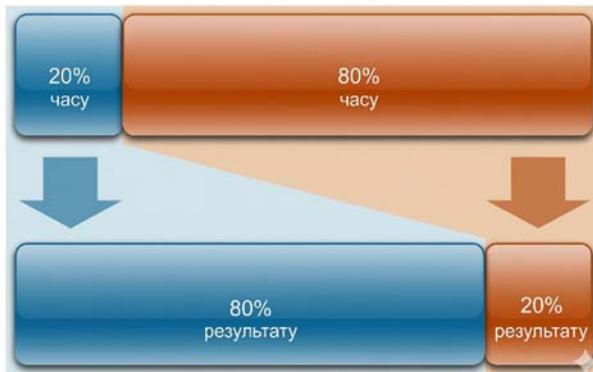


Рис. 4.2. Принцип Парето

ПРИНЦИП ПАРЕТО

Принцип 80/20 свідчить, що невелика частка причин, вкладених коштів або докладених зусиль відповідає за велику частку результатів, отриманої продукції або заробленої винагороди. Наприклад, на отримання 80% результатів, що досягаються в роботі, у вас йде 20% всього витраченого часу. Виходить, що на практиці 4/5 доданих вами зусиль не мають до отриманого результату майже ніякого відношення.

Таким чином, принцип 80/20 стверджує, що диспропорція є невід'ємною властивістю співвідношення між причинами й результатами, вкладеними та отриманими засобами, докладеними зусиллями й винагородою за них. Вираз «80/20» добре описує цю диспропорцію: 20% вкладених коштів відповідальні за 80% віддачі; 80% наслідків виникають з 20% причин, 20% зусиль дають 80% результатів.

Безліч прикладів, що підтверджують 80% прибутку справедливості принципу 80/20, можна знайти у сфері бізнесу. 20% асортименту продукції дають зазвичай 80% від загального обсягу продаж у грошовому вираженні, те саме можна сказати про 20% покупців і клієнтів. Крім того, 20% асортименту продукції або 20% покупців зазвичай приносять компанії.

Математична залежність, яка лягла в основу Принципу 80/20, була виявлена більше ста років тому, в 1897 році, італійським економістом **Вільфредо Парето** (1848-1923). Його відкриття називали по-різному, зокрема принципом Парето, законом Парето, правилом 80/20, принципом найменшого зусилля, принципом дисбалансу. Принцип 80/20 зробив величезний, хоча і непомітний широкий публіці, вплив на багатьох успішних людей, особливо бізнесменів, ентузіастів-комп'ютерників, фахівців відділів технічного контролю і, таким чином, сприяв формуванню того світу, в якому ми зараз живемо. Проте, принцип 80/20 залишається однією з найбільших таємниць нашого часу, і навіть обізнані про нього, використовують лише невелику частку його потужності.

Вільфредо Парето встановив два дуже примітних факти:

1. Існує **незмінне математичне співвідношення** між чисельністю групи людей (у відсотках від загальної чисельності розглянутого населення) і часткою багатства або доходу, контрольованою цією групою. Іншими словами, якщо відомо, що 20% населення володіють 80% матеріальних цінностей, то можна з упевненістю сказати, що 10% населення мають приблизно 65% матеріальних цінностей, а 5% населення – 50%.

2. Ця схема дисбалансу залишалася **незмінною для статистичних даних**, що стосувалися різних періодів часу і різних країн. Будь то дані по Англії за будь-який період її історії або доступні Парето відомості про інші країни за різні періоди часу, з'ясувалося, що схема знову і знову повторюється, причому з математичною точністю.

Див.: <http://prav.biz/materials/lich/view/6858.html?next=1>

4.5. Поглиначі часу

4.5.1. Поглиначі часу – це будь-які справи, витрати часу на які хочеться зменшити. Це звичайні дрібниці, що заважають нам зосередитися на реальній роботі. Ми їх сприймаємо як частину нашого ділового життя.

Люди за своєю природою істоти суспільні, тому ми любимо відволікатися на розмови і всілякі жарти, позачергові вилазки в Інтернет. Усе це полегшує ваш робочий день, але й заплатити доведеться: адже страждає ваша справа, а тому ви вимушені будете затриматися в офісі, взяти роботу додому тощо, щоб надолужити втрачений час.

Згідно з дослідженнями, більшість менеджерів працюють всього лише одну третину від того часу, який проводить на роботі. Іншими словами, за дев'ятигодинний день вони виконують завдань рівно на три години. Середній робочий день рясніє перепонами, що знижують продуктивність – серед них збори, e-mail, раптові відвідувачі, конфлікти серед колег, технічні проблеми тощо. Усе це виникає стихійно, а тому порушує робочий ритм і відсуває виконання заздалегідь запланованих справ.

Різниця між об'ємом роботи, який ми вважаємо виконаним, і зробленим у реальності просто вражає. **Головне, не скільки, а як.**

Приклади поглиначів часу:

1. нечітка постановка мети;
2. відсутність пріоритетів у справах;
3. спроба надто багато зробити за один раз;
4. відсутність повного уявлення про майбутні завдання і способи їх рішення;
5. погане планування трудового дня;
6. особиста неорганізованість;
7. «завалений» письмовий стіл;
8. надмірне читання;
9. багато часу «сидіння» в Інтернеті;
10. недолік мотивації (байдуже ставлення до роботи);
11. телефонні дзвінки, що відволікають від справ;
12. незаплановані відвідувачі;
13. нездатність сказати «ні»;
14. відсутність самодисципліни;
15. невміння довести справу до кінця;
16. базікання на приватні теми;
17. бажання знати всі факти;
18. поспіх;
19. нетерпіння;
20. дуже рідке делегування (передоручення) справ;
21. недостатній контроль за передорученими справами;
22. тощо.

4.5.2. Технічні способи боротьби з поглиначами. Зниження «роздрібненості» роботи. Щоразу, коли ми починаємо нову справу, нам потрібно в середньому 15 хвилин для того, щоб організуватися, морально налаштуватися і підготувати себе до виконання завдань.

Це означає, що важливо вміти групувати схожі види діяльності, писати всі листи «за один присід» або відводити певний відрізок часу, наприклад, для телефонних дзвінків, звітів або клієнтури.

Нормування часу на «плинність». Ви не повинні займати планової діяльністю більше ніж 60% свого часу в плані вашого робочого дня, і цей час має бути відведено для найбільш важливих заходів (категорія «А» або «В» за методом Ейзенхауера).

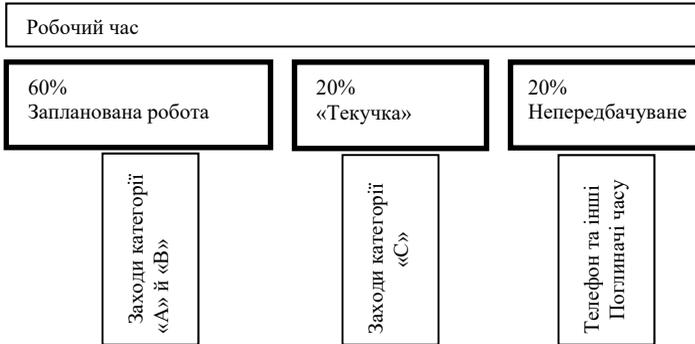


Рис.4.2. Правило 60:20:20

Інші 20% повинні бути залишені для незапланованих подій, тривалих виробничих нарад і непередбачених управлінських потреб. Залишивши 20%, ви підстрахуєте себе від непередбаченого (рис.4.2). Це правило, звичайно, взято в середньому. (див. Додаток А).

Дуже часто нас відривають від роботи як наша власна недисциплінованість, думки на особисті теми, так і телефонні дзвінки або колеги, які потребують уваги. Після кожної такої перерви нам потрібен якийсь час для того, щоб знову вникнути в роботу.

Тягач із причепом. Після зупинки на світлофорі він рушає важко, незграбно, щомиті сіпаючись. Йому потрібно добрий кілометр, щоб повернутися до тієї швидкості, з якою він під'їхав до перехрестя. Це прекрасна ілюстрація того, що відбувається з вашим мозком, коли вас переривають під час виконання будь-якої задачі. Уявіть, що зупинка на світлофорі – це значок нового e-mail на моніторі або несподіваний відвідувач. Нам завжди здається, що як тільки перешкода усунена, ми тут же заглиблюємося в перервану роботу. Насправді мозку потрібно набагато більше часу, щоб відновити попередній рівень концентрації – мінімум п'ять-десять хвилин, як тягачеві з причепом. Ці хвилини підуть на «перемикання швидкостей» і поступове повернення до суті завдання, над яким ви працювали.

Використання «дірок часу». Один з найбільш типових поглиначів часу – час, що проводиться у громадському транспорті або автомобілі. Час жителів великих міст годинами і днями «витікає» в пробках, метро, автобусах і маршрутках.

Кілька способів оптимізації транспортного часу:

1. Читайте або слухайте аудіокниги. Але читайте не те, що випадково потрапило під руку, а заздалегідь обрану для цього книжку, краще невеликого розміру. В автомобілі можливо слухати аудіокниги.

2. Вчіться. Наприклад, вчіть мову. Носіть з собою картки з новими словами або ксерокопії кількох сторінок з підручника.

3. Обмірковуюйте конкретний список питань. У ході роздумів робіть позначки в блокноті, щоб не втратити цінні ідеї.

4. Робіть вихідні дзвінки.

4.6. Планування завдань

4.6.1. Значення особистого планування. Слово «планування» викликає у більшості з нас неприємні відчуття. Ще плануванню заважає широка «слов'янська душа», творчі пориви якої не так просто організувати. Проте в терміни укладатися якось потрібно. Виконувати взяті на себе зобов'язання, не спізнюватися на зустрічі, передзвонювати саме тоді, коли обіцяв – абсолютно природні правила для будь-якої сучасної людини.

Десять електронних листів у «Вхідних», п'ять стікерів на моніторі, п'ятнадцять «не забути» в голові і два хрестики, «намальованих ручкою на руці», – планом дня не є. План дня має бути в одному місці і обов'язково письмово. При цьому план може бути в Outlook або в Excel, на паперовому бланку або в щоденнику – це не принципово.

«Найгостріша пам'ять тупіша за найтупіший олівець». Голова людини не здатна тримати надто багато інформації одночасно. Обов'язково записуйте всі завдання на день і регулярно переглядайте цей список протягом дня. Це потребує всього декілька хвилин, але дасть вам керованість і підконтрольність ваших завдань, можливість нічого не забувати і правильно розставляти пріоритети.

Часте заперечення проти планування дня полягає в тому, що все швидко змінюється. Але плани й потрібні для ситуацій, коли все міняється. План існує не для того, щоб загнати себе в жорсткі рамки й не реагувати на зовнішні обставини, що змінюються. План – це якраз спосіб орієнтуватися в мінливих обставинах.

4.6.2. Кайрос і хронос. Виконання багатьох завдань не так просто запланувати. Наприклад:

«Якщо зустріну гендиректора – вирішити питання з рекламаціями».

«Поїду додому – не забути заїхати в автосервіс, перевірити гальма».

«Коли буду в банку – заплатити разом за домашній Інтернет».

«Якщо подзвонить Петров з «Альфи» – обговорити ідею другого проєкту».

Під якою годиною записати ці завдання в щоденнику, на який час встановити нагадування, яке випадає, в Outlook або в мобільному телефоні? Простіше кажучи, як справлятися із завданнями, виконання яких важко запланувати заздалегідь на точно визначений момент часу?

У древніх греків були два різні слова для позначення часу. «Хронос» – лінійний, астрономічний, вимірний час, звичний нам час щоденників і органайзерів. І «кайрос» – зручний момент, сприятливі обставини для здійснення будь-якої справи.

Хронос – у грецькій міфології персоніфікація часу; за одним із варіантів міфу, Хронос породжує вогонь, воду й повітря.

Кайрос – маловідоме грецьке божество, що втілює щасливу мить. Його зображення зустрічалося дуже рідко, оскільки вважалося, що не кожен виявляється гідним побачити Кайроса, вловити мить його появи й скористатися нею.

Обставини внутрішні:

- «коли хочеться / не хочеться працювати»;
- «у час приливу натхнення».

Обставини зовнішні:

- «коли шеф буде у гарному настрої»;
- «коли, нарешті, ухвалять закон про...».

Це лише деякі приклади найбільших контекстів, що часто зустрічаються. Важливо виявити саме ті «кайроси», які актуальні для вашої роботи, і навчитися їх ефективно використовувати.

4.6.3. Планування контекстуальних завдань у щоденнику. Визначте, який із поширених видів (або форматів) щоденника більше вам підходить.

З оглядом тижня – зручний для координації зустрічей і завдань різних днів між собою; дає хороший огляд загальної картини тижня. За великої кількості щоденних зустрічей і завдань буде незручним, якщо тільки у вас не дуже дрібний почерк.

З оглядом дня – зручний за великої кількості завдань на день; дає можливість детальнішого планування конкретного робочого дня

Координувати тиждень буде важче, тому можна для цього роздрукувати окремий бланк з оглядом тижня для планування зустрічей.

Щоденник має бути красивим – естетика в тайм-менеджменті важлива як ніде. Адже щоденнику ви довіряєте найдорожче й найінтимніше – ваш час. Частіше використовуйте різні кольори, гарні закладки тощо.

Систему контекстного планування можна налагодити в будь-якому звичайному щоденнику.

1. Виділення розділів в щоденнику на типові контексти:

- виявити актуальні для вас контексти (як правило, досить 5-7);
- створити розділи в щоденнику або категорії в Outlook, що відповідають цим контекстам;
- при наближенні якого-небудь контексту («кайроса») досить заглянути у відповідний розділ органайзера і оновити в пам'яті потрібні справи.

Наприклад, виходячи з кабінету, заглянули в розділ «Офіс» (або «Колеги»). Побачили завдання: «Якщо зустріну гендиректора – вирішити питання з рекламаціями».

Вийжджаючи з офісу, заглянули в розділ «Місця». Побачили завдання: «Поїду додому – не забути заїхати в автосервіс, перевірити гальма»; «Коли буду в банку, заплатити за домашній Інтернет».

Під час дзвінка клієнта, обговорюючи поточні справи, заглянули в розділ «Клієнти».

2. Стікери для гнучких завдань. Інший спосіб управління контекстними завданнями в щоденнику – записувати їх на стікери й прикріплювати на ті дні, коли ви передбачаєте настання «кайроса». Якщо «кайрос» відкладеться – завдання можна буде легко перекинути на інший день. Таким чином, у вашому щоденнику зникне шлейф завдань, що переходять із дня на день, які постійно викреслюють і переписують.

3. Закладка з контекстними завданнями. Візьміть аркуш щільного паперу або картону й використовуйте його як закладку в щоденнику.

На цьому аркуші можна:

- виписувати завдання, не прив'язані жорстко до конкретного дня, щоб вони завжди були перед очима;
- тримати список найактуальніших на цей момент контактів;
- виписувати «теми для роздуму», тобто не завдання, що вимагають виконання, а думки, що вимагають розвитку.

Але найкорисніше вживання такої закладки – використовувати її як «стратегічний картон».

Планування дня починайте з погляду на «стратегічний картон», а не на поточні справи.

Два цікавих приклади контекстного планування.

Перший приклад. Про О. С. Пушкіна розповідають, що, читаючи рецензію розгрому на який-небудь зі своїх творів, він випишував ім'я автора і назву рецензії на папірець, який клав у спеціальну кришталеву вазу. Коли наставав «кайрос» – «східний настрій», Пушкін діставав із вази один із таких папірців і писав на автора рецензії епіграму.

Другий приклад. У одного керівника була схожа система використання «внутрішнього кайроса». У Outlook у нього була заведена категорія «Коли не хочеться працювати». У ній лежали делеговані завдання без жорсткого терміну виконання. Коли директорові самому працювати не хотілося, він відкривав цю категорію і дзвонив виконавцям завдань, нагадуючи їм про те, що «шеф ніколи нічого не забуває».

4.6.4. Контекстне планування в Outlook і Lotus Notes. У Outlook і Lotus Notes контекстне планування зручно налагодити за допомогою категорій завдань. Кожному створюваному завданню надається одна або декілька «кайросових» категорій; причому завдання може бути видимим одночасно з декількох категорій. Наприклад, завдання «Дати Іванову вказівки щодо звіту до проекту Х» можна віднести і в категорію «Підлеглі», і до «Звітності», і до «Проектів». Таким чином, ми побачимо це завдання і перед планеркою, відкривши категорію «Підлеглі», і перед розмовою з керівником, відкривши категорію «Звітність», і при плануванні робіт за проектом Х, відкривши категорію «Проекти». У такій можливості бачити одне й те саме завдання з різних категорій – одна з головних переваг електронного планування перед паперовим.

4.6.5. Дошки для контекстного планування. Планування середньострокових завдань можна організувати не лише в щоденнику, але й наочно – на великому аркуші ватману або білій магнітній дошці. Зовні це нагадує графік Ганта. Таке планування особливо зручне в командній роботі. Різними кольорами стікерів позначається пріоритетність та інші параметри завдань. Під час планування роботи за проектом топ-менеджер переглядає відповідний рядок і бачить усі завдання.

Дошка планування може бути і звичайною ділянкою стіни перед робочим столом, на яку прикріплюються стікери.

4.6.6. Техніка довгострокового планування. При середньостроковому плануванні «план на тиждень», «план на місяць», «план на рік» не знадобиться. У особистій роботі план на тиждень зруйнується вже в перший день, план на місяць – у перші три.

Потрібний не жорсткий план на період, а суворі правила переміщення завдань між розділами. Ми вже вміємо гнучко планувати конкретні завдання. Але в багатьох завдань є більш-менш жорсткий термін виконання. Для того, щоб тримати всі ці завдання під контролем, потрібно всього **три основні розділи** у вашій системі довгострокового планування:

1. *День*: завдання на сьогодні – план дня в щоденнику.
2. *Тиждень*: середньострокові завдання – виконання яких прогнозується в найближчий тиждень або місяць.
3. *Рік*: довгострокові завдання – усі інші.

Увечері, плануючи наступний день, переглядайте розділ «ТИЖДЕНЬ». Усе, що «дозріло до виконання», найбільш актуальне, переноситься в розділ «ДЕНЬ».

Раз на тиждень, плануючи наступний тиждень, переглядайте розділ «РІК».

«Довгостроковий» розділ зазвичай простіший. У крайньому разі це «стратегічний картон», тобто просто закладка із списком ключових цілей на найближчих півроку-рік.

Використовуйте сильні, дієві дієслова та чітке формулювання результату. Здавалося б, формальності, але уявити результат у голові й письмово зафіксувати його в енергійних формулюваннях – дві різні речі.

4.7. Планування дня

Планувати робочий день можна як зранку, так і з вечора.

Планувати день з вечора – добре закривається минулий робочий день, легко перемкнутися в режим неробочого часу й відпочинку, новий день починається з досить чіткої та визначеної картини майбутніх справ, а не з хаосу. Зручно в стабільній та передбачуваній діяльності.

Планувати день зранку – добре поєднується з вирішенням «уточнювальних завдань», тобто узгодженням (або підтвердженням) часу зустрічей із контрагентами, роздачею доручень і уточнювальної інформації підлеглим тощо. Зручно в менш передбачуваній діяльності, коли вища значущість «уточнювальних завдань».

У будь-якому випадку, з вечора або зранку планувався день, – до плану у жодному разі не можна ставитися як до закону. План повинен постійно коригуватися під час змін обставин. Часу на це буде потрібно максимум 5-7 хвилин у сукупності протягом дня. А заощадить грамотне планування – години, а інколи й тижні, звільнені від зайвої роботи.

4.7.1. Три типи завдань в плануванні дня. Під час планування дня ми маємо справу з трьома типами завдань:

– «жорсткі» зустрічі – прив'язані до конкретного моменту часу, до зустрічі («презентація о 12.00»);

– «гнучкі» завдання – не прив'язані до жорсткого часу («встановити час презентації»). Таке завдання може мати термін, але не має конкретного моменту часу, коли ви повинні його виконати;

– «бюджетовані» завдання – великі пріоритетні завдання, які не мають жорсткого терміну виконання, але потребують досить великого ресурсу часу («спідготуватися до презентації – 2 години»).

Така класифікація допомагає оптимально поєднувати жорстке й гнучке планування.

4.7.2. Алгоритм планування дня. Пріоритетний список завдань фактично є гнучким планом, хоча він і не прив'язує завдання до жорсткого часу виконання. Найбільш «часомісткі» з пріоритетних завдань варто оцінити з погляду необхідного для їх виконання часу. Іншими словами, не запланувати жорсткий термін їх виконання, а забюджетувати деякий ресурс часу на них – година, півтори години тощо. Бюджетування має сенс для завдань тривалістю від 45-60 хвилин.

Як тільки ви почнете бюджетувати час, вам доведеться набагато жорсткіше і реалістичніше дивитися на свій список завдань – зате й відсоток їх фактичного виконання зростатиме.

Останній елемент плану дня – *графік «жорстких» зустрічей*, прив'язаних до конкретного часу. Щоб нікуди не спізнюватися, під час планування зустрічей обов'язково закладайте резерв часу на:

- дорогу, що особливо актуально у великих містах;
- допоміжні справи (увійшов, підготувався; склав ноутбук в портфель, одягнувся);
- організаційні нестиківки, наприклад, контрольньо-пропускний режим і оформлення пропуску, плутанина в провулках, адресах.

4.7.3. Меню тайм-менеджменту. У своєрідному меню тайм-менеджменту виділимо декілька головних. Це «нарізка слона», особисті винагороди й покарання, «місцевість смерті», «поїдання жаб» і метод швейцарського сиру.

1. «Нарізка слона». Чим менш жорсткий термін виконання завдання й чим він більше, тим важче, як правило, змусити себе його виконати. Особливо це стосується дуже великих завдань, в термінології тайм-менеджменту – «слонів». Таких як:

- написання дипломної роботи;
- розробка бізнес-плану;
- ремонт у будинку;
- вивчення іноземної мови;
- поліпшення своєї фізичної форми.

Єдиний спосіб побороти цю пристрасть до глобалізації і все-таки «з'їсти слона» – розрізати його на маленькі вимірювані «біфштекси» і щодня «з'їдати» один. Водночас важливо нарізати «слона» на такі «біфштекси», кожен з яких дійсно наближає вас до «з'їдання слона».

Приклади «нарізки слона». Наприклад, англійська мова. «Біфштекси»: у тиждень вивчити стільки-то слів, переглянути стільки-то фільмів англійською, стільки-то годин поспілкуватися з носіями мови на Інтернет-форумах. Але не «вивчати граматику» – це можна вивчати нескінченно, без практичного результату.

2. Особисті винагороди і покарання. Мало грамотно структурувати неприємні справи й розділити їх на «біфштекси». Бажано створити для себе додаткову мотивацію на ритмічне, регулярне «з'їдання цих біфштексів».

Один із способів – почати кількісно вимірювати ваші результати. Наприклад, щодня відзначати кількість вивчених англійських слів, кількість зроблених присідань або віджимань тощо. І щодня фіксувати цей кількісний показник на графіку.

Людина влаштована так, що сама фіксація кількісного показника вже підштовхує її до дій у потрібному напрямі. Просто почніть рахувати витрати часу на неприємне завдання – і воно саме почне вирішуватися швидше.

3. «Місцевість смерті». Нарешті, інколи корисно помістити себе в «місцевість смерті». Давні китайські полководці говорили: «Щоб гарантувати перемогу, розмісти солдат у місцевість смерті – спали кораблі». Наприклад, дайте публічну обіцянку, як президент Франції Шарль де Голль, який вийшов у приймально і привселюдно оголосив: «З сьогоднішнього дня я, генерал де Голль, кидаю палити».

«Місцевістю смерті» може бути, зокрема, цейтнот – ситуація жорсткого браку часу. Люди деяких психологічних типів інтуїтивно відчують, що в цейтноті вони ефективніші, і свідомо заганяють себе в таку ситуацію. Для зниження ризику і підвищення якості результату бажано замінювати великий цейтнот на декілька маленьких.

4. Поїдання «жаб». Бувають в нашому житті справи, що вимагають, можливо, зовсім трохи часу, але неприємні. Подзвонити недружньому клієнтові; викликати, нарешті, сантехніка; попросити шефа про підвищення зарплатні тощо. У тайм-менеджменті такі завдання називаються «жабами».

«Жаби» часто довго відкладаються і загрожують перерости у великі неприємності, на вирішення яких доведеться витратити багато годин. У іспанців є приказка: «Кожен ранок з'їдай жабу». Дійсно, почавши день із з'їдання однієї «жаби», ви весь день ходите бадьорий і радісний. Про останніх «жаб» ви не згадуєте – вони залишилися на наступні дні. І навпаки, якщо вранці «жабу» не з'їсти – вона буде отруювати весь день.

Таблиця «біфштексів» і «жаб». Простий спосіб звести воедино всіх ваших «слонів» і «жаб», щодня мотивувати себе на виконання потрібних завдань – завести таблицю регулярних справ.

Щодня ви визначаєте виконання або невиконання справи. Якщо будь-яка робота на сьогодні не передбачалася – залишайте порожнє місце. Якщо передбачалася, але не виконана – ставите прочерк. Якщо виконана – ставите галочку.

Цю таблицю необхідно повісити на видне місце над робочим столом або вклеїти у свій щоденник. Поряд із цією таблицею корисно виписати декілька «проміжних радощів».

5. Метод швейцарського сиру. Цей метод допоможе втягнутися у виконання завдання, якщо воно досить складне. Спробуйте виконувати завдання не в логічному порядку, а в довільному, «вигризаючи» з різних місць маленькі шматочки – найбільш прості, приємні тощо. Наприклад, під час підготовки презентації можна спочатку підібрати ілюстрації, написати декілька найбільш простих і зрозумілих для вас абзаців тощо. Через деякий час у вашому «сирі» утворюється стільки «дірок», що «доїсти» його буде зовсім нескладно.

Висновки до розділу

Планування є найважливішою функцією в циклі менеджменту, яка дозволяє визначити організаційні цілі й розробити стратегію, необхідну для досягнення цих цілей. Водночас керівництво планує, як організувати конкретну роботу і структурувати організацію, планує механізм мотивації персоналу, щоб він виконав заплановану роботу, планує контрольні функції, щоб допомогти забезпечити організаційне виконання відповідно до потреб і надій фірми.

Для менеджера особливо важливо навчитися планувати особистий час. Мистецтво вчасно встигати або тайм-менеджмент, управління часом – одне з найнеобхідніших мистецтв для сучасного менеджера в умовах лавиноподібного зростання об'єму всілякої інформації. Тайм-менеджмент – це не лише щоденники, плани і терміни. Це технологія, що дозволяє використовувати непоправний час вашого життя відповідно до ваших цілей і цінностей.

Для цього розроблений цілий ряд методик: методологія вузької бази; концепції трудової установки тощо. Стандартизація дій та напруження автоматизму сприяють тому, що нервова енергія звільняється для інноваційних дій і творчого мислення. Система хронометражу та бюджетування витрат часу допомагає вирішувати найскладніші завдання для менеджера. Головне тут – ефективне мислення як основа особистої ефективності і хронометраж як інструмент формування цього мислення.

До найважливіших методик належить також «Принцип Парето» або принцип 80/20, який пояснює, чому на практиці 4/5 докладених вами зусиль не мають до отриманого результату майже жодного відношення. Інші технічні способи боротьби з поглиначами – це зниження «дріб'язків» у роботі. Усе це допомагає ефективно боротися з поглиначами часу, такими як нечітка постановка мети, відсутність пріоритетів у справах, спроби надто багато зробити за один раз, погане планування трудового дня, особиста неорганізованість, телефонні дзвінки тощо.

Важливо також організувати контекстне планування за допомогою щоденника в Outlook і Lotus Notes тощо. План існує не для того, щоб загнати себе в жорсткі рамки і не реагувати на зовнішні обставини, що змінюються. План – це якраз спосіб орієнтуватися в обставинах, що змінюються.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке планування?
2. Що таке ефективне планування?
3. Перелічіть основні завдання стратегічного планування.
4. Що таке тайм-менеджмент?
5. Для чого потрібен тайм-менеджмент?
6. Опишіть концепцію трудової установки Гастева.
7. Для чого потрібна стандартизація дій в управлінській праці?
8. Що таке бюджетування витрат часу?
9. Що таке хронометраж?
10. У чому сенс основної ідеї «Любіщевського» підходу?
11. Що таке техніка обліку часу?
12. Що таке поглиначі часу?
13. У чому полягає сутність Принципу Парето?
14. У яких сферах діяльності використовується Принцип Парето?
15. Наведіть приклади поглиначів часу.
16. Як можна раціонально використовувати «діри часу»?
17. Як справлятися із завданнями, виконання яких важко запланувати заздалегідь на точно визначений момент часу?
18. Опишіть техніку контекстного планування в тижневику.
19. Опишіть техніку контекстного планування в Outlook і Lotus Note.
20. Як можна використовувати дошку планування?
21. Як раціонально спланувати робочий день?
22. Опишіть алгоритм планування дня.
23. Наведіть приклади «нарізки слона».
24. Як поїдання «жаб» допомагає в особистому плануванні?
25. Для чого використовують метод швейцарського сиру?

РОЗДІЛ 5

КОМУНІКАЦІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Комунікація як функція спілкування і передачі інформації.
2. Інформаційний і діловий обмін у менеджменті.
3. Цілі і функції комунікації.
4. Уявлення про комунікацію як про процес та структуру.
5. Фігура комунікатора.
6. Фактори, що впливають на комунікацію
7. Невербальна комунікація.
8. Управління комунікацією.

*«Управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом,
яка зажадає вміння слухати і інших форм зворотного зв'язку».*
Річард Дафт

5.1. Комунікація як функція спілкування і передачі інформації

Комунікація – спілкування, циклічний процес передачі інформації від людини до людини, від однієї організаційної чи управлінської структури до іншої. Забезпечення успішної комунікації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими вирішенням загальних проблем, є одною з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу комунікації – донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко й вчасно.

Найважливішим єдиним процесом у циклі діяльності менеджера є комунікація. Так, згідно з дослідженнями Генрі Мінцберга, менеджер від 50 до 90% всього часу витрачає на комунікації. Також 60-70% керівників вважають інформацію головною складовою успіху в їх роботі. Водночас необхідно враховувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі у міжособових стосунках, інформаційному обміні і процесах ухвалення рішень, здійсненні управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація і контроль. Саме тому, що обмін інформацією лежить в основі всіх видів управлінської діяльності, ми називаємо комунікацію єдиним процесом.

У зв'язку з цим, необхідно зазначити, що **інформація** – це відомості, отримані з різних джерел, які необхідно добути або отримати, вивчити або досліджувати, відкинути або прийняти, перевірити і за необхідності перевірити ще раз, перетворити на ресурс, прийняти рішення щодо її використання і прорахувати (спрогнозувати) її загальну вигоду

(економічну, соціальну, політичну тощо).

Разом з тим, нині слід розрізняти такі поняття, як дані та інформація.

Так, дані перетворюються на інформацію, якщо людина усвідомила їхнє значення, тобто, якщо які-небудь записані спостереження (дані) впливають на поведінку людини. Також можна стверджувати, що інформацією є використовувані дані.

Інформація повинна мати певну мету в момент передачі її будь-кому, інакше вона буде просто даними або шумом.

Як свідчить практика, передана людям інформація може мати широкий діапазон цілей залежно від видів діяльності людей в організації:

- інформування;
- оцінка результатів;
- переконання, наказ;
- генерування інформації іншого виду (брехня, плітки, побутова, соціальна, ринкова тощо).

Вивчення багатьох літературних джерел дозволило виявити наступні види інформації:

Стратегічна інформація – це інформація, яка необхідна на тривалий час: про існуючі тенденції в регіонах, у країнах і конкуруючих організаціях – їхній стан, перспективи розвитку, структура потреб на ринку, наміри конкурентів у бізнесі, вивчення їхніх довгострокових програм, технічні та технологічні розробки і дійові особи (керівники та члени організації).

Тактична інформація – дозволяє визначити найкращі засоби досягнення стратегічних цілей, вивчити і проаналізувати шляхи їхнього вирішення. Крім того, вона є результатом постійного спостереження за зовнішнім середовищем.

Оперативна інформація – спрямована на подолання перешкод і обмежень під час реалізації як стратегічної, так і тактичної інформації.

В умовах розвитку ринкових відносин суттєво зростає роль сучасних професійно підготовлених менеджерів в успіху організацій. Вирішальне значення має застосування комунікаційних технологій в управлінні персоналом. Закон України «Про інформацію» (1992) визначив основні правові засади інформаційної діяльності в нашій країні і, таким чином, вплинув на розвиток комунікацій у сфері управління підприємствами. Відповідно до Закону України «Про інформацію», інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Суб'єктами інформаційних відносин, згідно з Законом України «Про інформацію», є громадяни України, юридичні особи і держава, тоді як об'єктами інформаційних відносин є документована або публічно оголошена інформація про події та явища в галузі політики, економіки, культури, а також у соціальній, екологічній, міжнародній та інших сферах.

Комунікація – це обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводить прийняті рішення до працівників організації. Дослідники Бодді Д. і Пейтон Р. дають таке визначення комунікації – *це обмін ідеями, думками та інформацією в усному або письмовому вигляді, за допомогою символів або дій.*

Подібне визначення дають і українські автори О. Е. Кузьмін і О. Г. Мельник: «Комунікація – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми (працівниками)».

Таким чином, стисло можна визначити комунікацію як спілкування, передачу інформації від людини до людини. Це визначення і буде у нас робочим. Забезпечення успішної комунікації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими рішенням спільних проблем, є однією з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу комунікації – донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко і вчасно.

Слід зазначити, що Річард Бландел акцентує увагу на істинному смислового значенні слова «комунікація», коріння якого лежать у латинській мові, в якій слова *com* і *munis* мають буквальний переклад: «з людьми». У російській мові є кілька споріднених слів, наприклад, «комуна» і «комунальний», ключовий сенс яких полягає у підкресленні спільності людей.

Комунікації виконують життєзабезпечувальну роль у кожній організації, саме комунікація слугує засобом включення організації у зовнішнє середовище, забезпечує їй необхідний рівень взаємодії з навколишніми аудиторіями, без спілкування з якими неможливе існування організації.

5.2. Інформаційний і діловий обмін у менеджменті та їхня функціональна спрямованість

До основних понять теорії комунікації в менеджменті належить *обмін інформацією*, який являє собою комунікацію, на підставі якої керівник отримує і передає необхідні відомості. У свою чергу – інформаційним обміном називається спілкування партнерів з метою забезпечення їхньої взаємної вигоди. Тоді як діловий обмін – це загальна презентація партнерами свого досвіду світогляду з певної проблеми.

Відповідно до теорії менеджменту, спілкування – це процес встановлення і розвитку контактів між людьми, породжений їхніми потребами у спільній діяльності, яка містить у собі:

- обмін інформацією між суб'єктами діяльності, співробітниками в групах та організаціях, а також між групами;
- вироблення спільної стратегії діяльності, в яку включені суб'єкти спілкування;
- сприйняття і розуміння людьми один одного в процесі вирішення спільних завдань.

Слід зазначити, що в системах управління комунікативна сторона спілкування проявляється насамперед в обміні інформацією, оскільки люди передають один одному різні відомості, накази, діляться своїми ідеями, планами.

У процесі спілкування інформація не тільки передається, але й знає кількісних та якісних перетворень, приймається й інтерпретується різними людьми по-різному відповідно до їхньої мотивації, досвіду та іншими властивостями психіки. **Специфіка процесу обміну інформацією** в спілкуванні людей полягає в наступному:

1. На відміну від руху інформації між технічними пристроями, що передають та приймають, у спілкуванні ми маємо справу з взаємодією активних суб'єктів, які взаємно інформують один одного про цілі організації, спільної діяльності. Тому під час передачі інформації від співробітника до співробітника, від керівника до підлеглих, необхідно враховувати їхні мотиви, цілі, установки, способи діяльності тощо. У відповідь на надіслану інформацію людина отримує якусь нову інформацію, тобто відбувається не просте її рух, а обмін інформацією. Для людини інформація завжди набуває певної особистої значущості і сенсу, тобто в комунікативному процесі об'єднується діяльність, спілкування і пізнання.

2. У процесі спілкування люди прагнуть вплинути один на одного, тобто обмін інформацією між ними завжди передбачає вплив на поведінку партнера. Ефективність комунікації найчастіше визначається саме тим, наскільки вдался такий вплив.

3. Слід зазначити, що комунікативне спілкування як обмін інформацією можливо лише за умови, що партнери володіють єдиною або подібною системою кодування і декодування, тобто, «говорять однією мовою». Обмін інформацією можливий лише за умови, що знаки та закріплені за ними значення відомі всім учасникам спілкування і тим самим забезпечують можливість взаєморозуміння.

4. В умовах людської комунікації можуть виникнути специфічні комунікативні бар'єри, які мають соціальний або психологічний характер. Як бар'єри можуть виступати відсутність спільної мови в розумінні ситуації, соціальні, політичні, релігійні та інші відмінності, які можуть формувати різну інтерпретацію тих самих подій, а також світогляд і світорозуміння. Однак, процес комунікації може здійснюватися навіть і за наявності цих бар'єрів. Наприклад, військові противники можуть вести переговори, проте процес комунікації при цьому значно ускладнюється.

За своїм характером, інформація, яка виходить від керівника, може бути двох типів: спонукальна і констатувальна.

Спонукальна інформація виражається в наказах, проханнях, порадах, а також вона повинна стимулювати певну дію.

Констатувальна інформація – це повідомлення, які використовуються в різних освітніх та управлінських системах: доповідь, інструктаж тощо. Водночас характер повідомлення може бути різним за ступенем об'єктивності, емоційності, наявності елементів переконання. Варіант повідомлення вибирає комунікатор, від якого виходить інформація.

Циркуляція інформації в системі управління. Більшість дослідників комунікаційних процесів відзначають, що поширення інформації по горизонталі забезпечує кращу співпрацю і взаємодію працівників різних підрозділів.

Основа частина комунікативної діяльності керівника, майже дві третини її, здійснюється між керівниками і підлеглими, керівниками і керованими. Тому дуже важливо встановити чітку систему службової взаємодії та передачі службової інформації, оскільки відсутність такої створює інформаційну недостатність або, навпаки, перевантаження керівника, що ускладнює йому можливість розробляти і приймати раціональні рішення. Інформаційні заходи в системі управління поєднуються в блоки:

- **збір** первинної інформації, передача її суб'єкту (апарату) управління, оперативна термінова реакція або накопичення відомостей;
- **аналіз і переробка** отриманої інформації, систематизація та порівняння з наявними відомостями, розроблення проєктів управлінських рішень на основі цієї інформації;
- **прийняття рішень** і повідомлення їх у відповідній формі виконавцям, працівникам, колегам.

Найбільш поширеними і **типовими недоліками** у службових комунікаційних відносинах є:

- спотворення повідомлень, «фільтрація» в процесі передавання повідомлення;
- модифікація, додавання і переробка «за смаком»;
- спрощення в результаті підсумовування й інтегрування первинної інформації, що призводить до втрати деталей, особливо суттєвих у вирішенні соціальних проблем.

Спотворення – передача, при якій змінюється зміст повідомлення, *втрата* – недоотримання всього або частини повідомлення.

Недоліки службової інформації (які зазвичай, на жаль, існують і повинні об'єктивно враховуватися):

- обмеження і відсів з волі нижчестоящих працівників;
- спотворення достовірності об'єктивності (кожен підлеглий звітує перед начальником за свою роботу);
- прагнення догодити начальству (очікуване начальством видається за дійсність).

Способи перевірки звітної інформації, яка надходить:

- надмірність, повторення повідомлення, інформації;
- верифікація, підтвердження правильності попереднього повідомлення і перевірка істинності;
- випрямлення зв'язків, усунення посередників (селекторна зв'язок і радіотелефон, виробничі наради, повідомлення інформаторів, відвідування начальником первинних робочих місць тощо).

Важливу роль у перевірці повідомлень з місць грає **адміністративний контроль**, для якого властиві:

1. Своєчасне виявлення відхилень і змін у ході робіт, і в умовах роботи.
2. Оцінка якості діяльності виконавців, а не продукції.
3. Усунення дублювання з контролю.

5.3. Цілі і функції комунікації

Комунікаційна діяльність здійснюється в суспільстві в трьох формах:

- 1) **спілкування** – діалог рівноправних партнерів;
- 2) **управління** – цілеспрямований вплив комунікатора на одержувача інформації;
- 3) **наслідування** – запозичення зразків поведінки, стилів спілкування, способу життя одних членів суспільства іншими. Завдяки наслідуванню з покоління в покоління передається мова, традиції, знання, вміння.

У нашому курсі основна увага приділяється управлінській, організаційній комунікації.

В організаційній комунікації *горизонтальна* комунікація реалізується на рівні співробітників одного рангу. Завдяки такій комунікації забезпечуються єдність, згуртованість, консолідація суспільства. А *вертикальна* або ієрархічна комунікація відбувається в процесі управлінського впливу.

Комунікація, як відомо, тісно пов'язана з інформацією.

Передача інформації може здійснюватися у трьох комунікативних формах:

- 1) *монологічна*, де переважають такі комунікативні дії, як односпрямована передача інформації від організатора спілкування одержувачу інформації;
- 2) *діалогічна*, в якій суб'єкти спілкування взаємодіють і взаємно активні. За такої форми комунікації відбувається обмін інформацією. У діалогічній комунікації важливим стає вироблення узгоджених рішень;
- 3) *полілогічна* – організація багатостороннього спілкування. Така комунікація має характер боротьби за оволодіння комунікативною ініціативою і пов'язана з максимально ефективною її реалізацією.

Якщо цілями спілкування є обмін інформацією переважно емоційного змісту, то *цілями комунікації* є: обмін і передача інформації; формування умінь і навичок, розвиток професійних якостей; формування ставлення до себе, до інших людей, до суспільства в цілому; обмін діяльністю, інноваційними прийомми, засобами, технологіями; зміна ціннісних установок і мотивації поведінки; обмін емоціями.

Залежно від цілей повідомлення в науковій літературі виділяють *п'ять моделей комунікації*: пізнавальна, переконувальна, експресивна, сугестивна, ритуальна. Для кожної з цих моделей характерні свої цілі і очікуваний результат, умови організації, комунікативні форми і засоби.

Виходячи з цілей, комунікація виконує такі *функції*: інформаційно-комунікативну (процес обміну інформацією); інтерактивну (взаємодія індивідів у процесі міжособистісного спілкування); гносеологічну (пізнавальну); аксіологічну (процес обміну духовними цінностями); нормативну (процес передачі та закріплення норм у повсякденній свідомості); соціально-практичну (обмін результатами діяльності, здібностями, вміннями, навичками).

Комунікація, таким чином – специфічний обмін інформацією, в результаті якого відбувається процес передачі інформації інтелектуального і емоційного змісту від відправника до одержувача.

5.4. Уявлення про комунікації як про процес і структуру

У сучасній літературі існують різні **моделі комунікативного процесу**. Наприклад, Аристотель виділив три компоненти процесу комунікації: «Оратор - Мова - Аудиторія». У сучасному варіанті вона виглядає так: «Комунікатор - Повідомлення - Комунікант».

У 30-х роках ХХ ст. Г. Лассуелл запропонував своє формулювання, що стало класичним у соціології масової комунікації, формулювання. Згідно з цією моделлю, процес комунікації розглядається за допомогою відповіді на питання: «Хто повідомляє? - Що? - По якому каналу? - Кому? - З яким ефектом?». У цій моделі присутні п'ять компонентів комунікативного процесу: «Комунікатор - Повідомлення (інформація) - Канал передачі - Комуніканти (аудиторія) - Зворотній зв'язок».

У другій половині ХХ ст. вчені Стенфордського університету в рамках програми «Комунікації в організації» запропонували більш складну модель комунікативного процесу: «Джерело повідомлення - Комунікатор - Кодуючий пристрій - Повідомлення - Канал передачі - Декодер - Комунікант - Результат кодування - Зворотній зв'язок». Для успішної комунікації необхідно правильно закодувати і декодувати повідомлення. Тому необхідно враховувати особистісний фон, на якому передається повідомлення. Модель, що враховує як зміст повідомлення, так і його особистісний фон, запропонована Ш. фон Туном. Ефективною комунікація буде тоді, коли одержувач правильно розшифрує всі компоненти повідомлення. Якщо ж комунікант не здатний правильно декодувати повідомлення, то виникає непорозуміння.

Джерело повідомлення. Комунікатор – творець повідомлення; особа, що генерує ідею. Джерелом може бути особа, організація, група осіб або індивід. Не завжди джерело повідомлення і комунікатор – це одне і та ж особа.

Коди – символи або знаки, що переводять повідомлення на мову, зрозумілу одержувачу. Як коди використовуються вербальні та невербальні засоби комунікації.

Повідомлення – інформація або закодована ідея, тобто те, що передає джерело одержувачу.

Канал – засіб, за допомогою якого повідомлення передається від комунікатора комуніканту. Зазвичай канали діляться на технічні (ЗМІ: преса, телебачення, радіо, електронні засоби) та міжособистісні (безпосередній обмін інформацією між джерелом і одержувачем). Міжособистісні засоби комунікації можна розділити на вербальні і невербальні. До *вербальних* засобів комунікації належать: говоріння (письмова та усна мова), слухання, читання. До *невербальних*: погляди, пози, інтонація, імідж, міміка, жести, хода, просторова організація середовища.

Найбільш ефективними каналами комунікації є «спілкування один на один», тобто «обличчям до обличчя», дискусія в межах невеликої групи осіб, виступи перед великою аудиторією, телефонна розмова і приватне письмове повідомлення.

Комунікант (одержувач) – особа, або група осіб, масова аудиторія, яким направлено повідомлення.

Зворотній зв'язок (ефект комунікації) – зміни в поведінці комуніканта, які відбуваються в результаті прийому повідомлення.

5.5. Фігура комунікатора

Комунікатор – фахівець, який породжує повідомлення у конкурентному комунікативному середовищі. За своєю суттю він також і генератор ідей, інноватор (див.: групові ролі).

Шляхом зміни комунікативних потоків комунікатори впливають на ціннісні й мотиваційні установки комуніканта та намагаються досягти змін у поведінці аудиторії. Однією з важливих властивостей комунікатора є його надійність, престижність. Надійний комунікатор сприймається як експерт, який заслуговує на довіру, до думки якого можна прислухатися. Не менш важливим для позитивного сприйняття комунікатора є фактор привабливості. Дуже важливим для комунікатора є соціальний статус і престижність. Чим вищий соціальний статус джерела інформації, тим більш беззастережно приймається повідомлення.

Виділяються такі *типи комунікаторів*: люди престижу та лідери думок. *Люди престижу* – це ті, хто визначають зміст і канали передачі інформації. *Лідер думок* (ключовий комунікатор) – член суспільства, що перебуває у постійному контакті з людьми й виступає посередником між засобами масової інформації та комунікантом. Лідер думок,

інтерпретуючи отримане повідомлення, таким чином впливає на аудиторію. Серед найбільш поширених типів ключових комунікаторів можна виділити такі: менеджер зі зв'язків з громадськістю, іміджмейкер, прес-секретар, кризовий менеджер, рекламист тощо.

Осьовне завдання **менеджера зі зв'язків з громадськістю (PR)** – відповідати на 3 основні питання: Хто? Що? Як? Іншими словами, мета менеджера зі зв'язків з громадськістю – виділити цільову аудиторію (кому ми цікаві?); створити ключове повідомлення (що привертає цільову аудиторію в нашому об'єкті?); вибрати канал комунікації (як передати в ключовому повідомленні потрібні нам характеристики?).

Іміджмейкер шляхом створення певного іміджу впливає на ціннісні установки й поведінку аудиторії, оскільки імідж відображає ті ключові моменти, на які реагує масова свідомість.

Імідж – цілеспрямовано сформований образ, який виділяє певні ціннісні характеристики, покликаний надати емоційно-психологічний вплив на аудиторію з метою популяризації, реклами тощо. Імідж, таким чином, – це сукупність властивостей, приписуваних рекламою (пропагандою, традицією, модою, спілкуванням) об'єкту. Зазвичай об'єкту приписуються такі соціально-психологічні символічні властивості, які свідчать про його привабливості та престижності.

Основними напрямками діяльності *прес-служби* є: виробництво інформації для масової аудиторії та поширення її каналами засобів масової комунікації (розповсюдження текстів, проведення прес-конференцій, брифінгів, організація «круглих столів» тощо); виробництво інформації для фахівців і організацій, безпосередньо пов'язаних із цією організацією у своїй повсякденній діяльності (видання інформаційних збірників, випуск розрахованих на вузьку спеціальну аудиторію газет і журналів); підготовка внутрішньоорганізаційної інформації, зокрема відстеження в засобах масової комунікації оціночної та іншої інформації про діяльність організації.

5.6. Фактори, що впливають на комунікацію

Ми вже з'ясували, що *комунікація – це спілкування, циклічний процес передачі інформації від людини до людини*. Забезпечення успішної комунікації в організації, тобто вільного потоку інформації між людьми, зайнятими рішенням загальних проблем, є однією з основних функцій менеджера. Мета будь-якого способу організаційної комунікації – донести до співрозмовника, співробітників інформацію чітко й вчасно.

Комунікація може вестися декількома способами – у письмовій формі, особисто, телефоном, засобами комп'ютерного зв'язку, через посередника.

Якість комунікації залежить від:

- того, якого роду інформація передається;
- відносин між тим, хто передає інформацію, і тим, хто її отримує;
- сприйняття, переконань і цінностей, яких дотримуються ті, хто задіяний у передачі інформації, і ті, хто її отримує.

Як відомо, поліпшення якості комунікації є одним з основних завдань менеджера. Для зведення проблем у комунікації до мінімуму, необхідно впроваджувати системи, що підтримують ефективну комунікацію, і стимулювати встановлення гармонійних відносин між персоналом на роботі.

Багато факторів впливають на **сприйняття** і, отже, на спілкування людей, тобто на комунікацію. Наприклад, думку про що нам повідомляють, слухачі часто формують на підставі першого враження. Продавець дорогих товарів (нерухомість, автомобілі тощо), одягнений у гарний костюм, буде сприйматися покупцем інакше, ніж продавець, одягнений неохайно (детальніше про сприйняття в наступному розділі).

Комунікація за формою буває міжособистісна, групова та ієрархічна. У цьому розділі ми зосередимося на міжособистісній комунікації.

5.7. Невербальна комунікація

*«Зовсім не знак бездушия – мовчазність.
Гримить лише те, що порожньо зсередини».*
Вільям Шекспір

При спілкуванні використовуються **дві мови** – *вербальна й невербальна*. І користуємося ми ними одночасно. Вербальна мова передає інформацію за допомогою слів, тоді як невербальна – вказує на інформацію, яку співрозмовник має на увазі, а також на його емоційний стан. Вчені встановили, що в процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікації здійснюється завдяки невербальним засобам вираження, і тільки 20-40% інформації передається за допомогою вербальних і звукових засобів (тон голосу, інтонація звуку).

Автор популярної книги «Мова рухів тіла», який розшифрував багато невербальних кодів, Аллан Піз, каже: «Якщо ми будемо розуміти механізм дії якогось явища, нам легше буде управляти цим явищем. Відсутність же знань і розуміння сприяє появі страху й упередження проти цього явища».

Невербальне спілкування найчастіше реалізується за допомогою мови рухів тіла, яка зумовлена імпульсами нашої підсвідомості. Під-роби цієї мови практично неможливо, що дозволяє нам довіряти цій мові більше, ніж звичайній – вербальній. Невербальна комунікація проявляється в розташуванні ц дотриманні дистанції між партнерами, у контактї поглядів, жестах і позах під час спілкування.

Знайдеться зовсім небагато людей, які гранично стримані в мові рухів тіла. Величезна більшість людей проявляють під час спілкування свої емоції – сміються, висловлюють невдоволення, нудьгу тощо. Усе це є потужними показниками значення, яке міститься в інформації, та ставлення мовця чи слухача до неї. Невербальний канал інформації найчастіше використовується для «обговорення» міжособистісних стосунків.

Якщо ж словесна інформація супроводжується невербальною, що суперечить їй, ми починаємо ставитися з сумнівом до того, що чуємо. Часто зустрічається в житті приклад: людина, що виглядає засмученою, на наше запитання про те, що з нею сталося, відповідає, що все в порядку. Оскільки її словесна інформація розходиться з інформацією, що передається невербальною (сумний вираз обличчя, закрита поза), ми сумніваємося у правдивості відповіді.

Точно так само, підлеглий скептично ставиться до похвали начальника, якщо начальник роздратований і злий. Підлеглий скоріше сприйме таку похвалу за іронію.

Особистий простір. Відстань від інших людей, на якій ми відчуваємо себе комфортно, залежить від ситуації. Якщо хтось порушує особистий простір, зручний у цій ситуації, ми починаємо відчувати себе «не у своїй тарілці» й прагнемо якомога швидше виправити становище. Якщо начальник, який робить зауваження підлеглому, підійде до нього надто близько, підлеглий зробить кілька кроків назад, щоб відновити відстань, на якій він відчуває себе більш зручно.

У міру того як люди пізнають один одного, відстань між ними скорочується. Чим ближчими ми стаємо в емоційному плані, тим менше стає фізична відстань між нами.

Простір як символ влади і статусу. Від розміру офісу, і від того, як в ньому розташовані меблі, залежить те, як люди будуть почувати себе під час спілкування з людиною, що займає цей офіс, а також те, як буде вестися спілкування. Стіл у приймальні генерального директора підприємства може бути розташований на великій відстані від відвідувачів. Таким чином, позначається той факт, що генеральний директор займає більш високий статус, ніж ті, хто приходить до нього на прийом. Консультанти ж, навпаки, працюють із клієнтом, сидячи навпроти

нього в кріслі однакової висоти з тим, в якому сидить клієнт (цим підкреслюється рівність їх статусів). Між кріслами зазвичай стоїть низький столик. Це робиться, щоб знизити психологічні бар'єри та встановити дружню атмосферу.

Символічне позначення. Цей термін уживається для визначення поведінки, спрямованої на позначення приналежності простору. Така поведінка підкреслює контроль людини над належним їй простором.

Наприклад, читач, який хоче тимчасово вийти з бібліотеки, залишає на стільці піджак або книги на столі. Тим самим він позначає приналежність йому цього простору (місця).

В організаціях простір теж використовують для позначення статусу працівників. Часто, якщо працівника підвищують на посаді, йому виділяють офіс або стіл більшого розміру.

Контакт поглядів і вираз обличчя. Під час спілкування вкрай важливо правильно користуватися таким видом невербальної комунікації, як контакт поглядів. Погляд може виражати інтерес, симпатію, увагу, тоді як тривалий погляд може бути сприйнятий як загрозливий. Існують, однак, національні відмінності у використанні погляду під час розмови, і це потрібно враховувати, щоб не виникало труднощів у спілкуванні.

Наша поведінка під час спілкування регулюється також низкою інших факторів. Якщо ми відчуваємо, що слухач нас заохочує, ми починаємо говорити більш впевнено, і навпаки. Невербальними заохоченнями можуть бути: посмішка, зацікавлений погляд, кивання головою, відкриті руки, поза тощо. Без такого роду заохочень людина може взагалі припинити говорити, думаючи, що слухача не цікавить те, що він говорить.

Соціологи встановили, що найважливіша частина невербальної мови – мова рухів тіла – впливає на враження, вироблене мовцем, у 4,3 рази сильніше, ніж те, що він повідомляє вербально. Тому менеджерам вкрай важливо розуміти цю мову. Зараз існує величезна кількість курсів, що розвивають впевненість у собі, допомагають навчитися правильно слухати й ставити питання. Ці курси великою мірою розвивають саме невербальні навички.

Звукова комунікація. Те, яким чином ми використовуємо слова, не менш важливо, ніж їхнє значення – інтелектуальний, позбавлений емоцій компонент мови. Структура фрази, інтонація, тембр, швидкість мови несуть певний сенс. На значення слів впливає також ситуація, в якій вони вимовляються. Якщо під час війни хтось крикне «Повітря!», то люди будуть ховатися в укритті, бо це нейтральне слово в цій ситуації буде позначати наліт ворожої авіації.

Існує також низка факторів, пов'язаних із вербальною комунікацією, які повідомляють слухачеві додаткову інформацію про що говорять. Вимова і зв'язність мовлення, її швидкість можуть повідомляти інформацію про статус мовця, його характері та минулий досвід.

Розглянемо деякі з цих факторів більш докладно.

Вимова і зв'язність мовлення. Під словом «вимова» ми маємо на увазі правильність мови (наголоси, вживання різних рівнів лексики, жаргонних слів тощо). Вимова робить на сприйняття часто більший вплив, ніж його зміст.

Менеджер, наприклад, може високо оцінити якості кандидата під час співбесіди тільки тому, що той правильно і зв'язно говорить. Це може призвести до того, що на роботу буде прийнята людина, що не володіє якостями, необхідними для її виконання.

Швидкість мови. Незалежно від її змісту, може сприйматися як показник компетентності, правдивості тощо. Люди, які говорять швидко, сприймаються зазвичай як більш компетентні, добре інформовані та впливові. Під час спілкування це потрібно враховувати і намагатися оцінювати промову об'єктивно, що робить комунікацію більш ефективною. Особливо це важливо під час здійснення купівлі-продажу.

Крім вищезгаданих факторів, потрібно звернути увагу на те, який вплив на вербальну комунікацію надає статус і стосунки між людьми.

Форми звернення. Вони вказують на статус людини й свідчать про ступінь довіри, яку відчуває слухач до мовця. Звання та форми звернення, крім того, змушують людей змінювати свою поведінку залежно від того, до кого вони звертаються.

Тон і забарвлення голосу. Тембр, забарвлення і сила голосу, тон виголошення промови, інтонаційні наголоси значною мірою залежать від того, які між людьми існують стосунки. Мова, яку ми використовуємо в колі близьких друзів, істотно відрізняється від мови, яку використовуємо на роботі. Впливає також місце виголошення промови. Якщо оратори на політичному мітингу і проповідники в церкві з пафосом вимовляють свою промову, то виступи вчених на науковій конференції «сухі» та максимально очищені від емоцій.

На стиль нашого спілкування на роботі великий вплив робить культура організації (загальні переконання, цінності працівників, способи звернення один до одного, прийнята в організації манера одягатися тощо).

Отже, ми розглянули низку факторів, що впливають на комунікацію. Знати, як впливають ці чинники на наше спілкування, необхідно для того, щоб поліпшити розуміння як нашої поведінки, так і поведінки людей навколо нас.

5.8. Управління комунікацією

Комунікація, на думку *Р. Дафта*, – це процес, під час якого дві або більше осіб обмінюються й усвідомлюють отриману інформацію, мета якого полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливі на неї.

Суб'єктами можуть виступати окремі особистості, групи і навіть цілі організації (так звані *стейкхолдери*). Водночас у першому випадку комунікація має міжособистісний характер і здійснюється шляхом передачі ідей, фактів, думок, натяків, відчуттів або сприйняття почуттів, відносин від однієї особи до іншої в усній або в будь-якій іншій формі (письмово, жестами, позою, тоном голосу тощо) з метою отримання у відповідь бажаної реакції.

Основою комунікації є інформація. Це найголовніший ресурс, який дає можливість організації розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. Без інформації менеджер не зможе сформулювати цілі, оцінити ситуацію, встановити проблеми, підготувати і прийняти рішення та проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції. «Комунікація» і «інформація», хоча й різні, але взаємопов'язані поняття. Комунікація включає і те, що передається, і те, як передається.

Будь-який вид та форма діяльності керівника пов'язані з комунікацією. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікацію і називають *сполучним процесом*.

Метою комунікації є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто під час передачі інформація може бути спотворена, що і є причиною неправильного її розуміння, і, як результат, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, у яких отримане повідомлення за значенням якомога ближче відповідає вихідному.

Правильний вибір методів комунікації та їх об'єднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює спілкування, призводить до нерозуміння, що навіть може спричинити виникнення конфліктних ситуацій.

Комунікації поділяються на зовнішні і внутрішні.

Зовнішні комунікації спрямовані на:

- а) отримання найбільш повної та достовірної інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних;
- б) повідомлення споживачам, партнерам про стан справ на фірмі й формування у них позитивного сприйняття її діяльності.

В обох випадках використовуються як письмові, так і усні методи комунікації.

Внутрішні комунікації виникають між рівнями, підрозділами та працівниками організації. Їх поділяють на формальні і неформальні.

Оцінка якості інформації. Основна функція комунікації – це передача інформації. Тому ефективність комунікації залежить від того, якого роду інформацію отримують службовці організації. Для того щоб оцінити її якість, тобто наскільки вона корисна і правильна, необхідно розглядати джерела, з яких інформація виходить, і спосіб, яким вона збирається і систематизується.

Оцінювати якість інформації можна, лише аналізуючи конкретну робочу ситуацію. Для того щоб сказати, корисна чи марна інформація, необхідно знати цілі й завдання, що стоять перед людьми, розуміти їхні проблеми, те, що їх обмежує, і що допомагає.

Потрібно пам'ятати, що інформація, яка здається нам марною, може здаватися необхідною нашому співрозмовнику. Тому в процесі спілкування необхідно стимулювати співрозмовника до зворотного зв'язку, тобто заохочувати його спроби прояснити ситуацію. Крім того, необхідно також постійно уточнювати, чи правильно сприймається співрозмовником передана вами інформація.

Потрібно також пам'ятати, що після того як людина сприйняла і «переварила» інформацію, вона починає впливати на її сприйняття, роль, якість прийнятих рішень, і якість роботи взагалі. Якщо працівник достатньо забезпечений адекватною інформацією, він більше мотивований до роботи. В іншому випадку працівник буде демотивований і негативно ставитиметься до роботи. Від працівника, не забезпеченого достатньою мірою інформацією, не можна вимагати адекватного виконання роботи.

Таким чином, налагодити процес передачі інформації в організації та забезпечити її корисність і правильність – одне з основних завдань менеджера.

Процес побудови міжособистісних відносин. Функція передачі інформації не є єдиною функцією комунікації. Від міжособистісної комунікації значною мірою залежить психологічний клімат, який встановиться в групі, в спортивній організації в цілому.

Ефективність комунікації в цьому сенсі вимірюється здатністю працівників отримувати задоволення від роботи з колегами, підтримувати їх тощо. Відносини між працівниками мають величезний вплив на сприйняття працівниками самої організації, їхнє ставлення до виконаної роботи і на мотивацію взагалі. У цілому слід зауважити, що процес передачі і побудови відносин мають місце одночасно та пов'язані між собою.

Перепони в комунікації. Потенційне «вузьке місце» у комунікації існує в будь-якій організації. Якщо необхідно вирішити будь-які завдання, то рішення керівництва повинні успішно передаватися. Потенційні перешкоди комунікації включають в себе:

вибір часу: керівник, який робить зауваження робітникам за запізнення через 6 місяців після події, вибирає, безумовно, не найкращий час для цього. Це приклад поганого вибору часу, робити це було вже занадто пізно;

перевантаження інформацією: ніхто не може опрацювати більш ніж певну кількість фактів і цифр за один раз. Перевантаження інформацією відбувається в тих випадках, коли необхідно обробити занадто великі маси інформації в обмежено короткий час;

культурні відмінності: якщо в США ви змушуєте клієнта чекати 30 хвилин, це означає, що суспільне становище цього клієнта дуже низька. У Латинській Америці півгодинне очікування – це норма. Терміновість і швидкість виконання невідкладних справ, прийняті в Європі, можуть здатися неввічливими на Близькому Сході;

словниковий запас: той, хто ставить задачу, повинен знати рівень підготовки того, кому ця задача ставиться, і намагатися не вживати незнайомих співрозмовнику слів;

семантика (сенса, значення слова): важливо чітко передати зміст того, що ви хочете сказати, людині, яка буде виконувати завдання. Жаргон може представляти складність для тих, хто з ним раніше не стикався, а заміна незрозумілих слів словами близькими за звучанням може призвести до повного спотворення сенсу;

тон: окрик і злісне гарчання начальника не сприятимуть підтриманню хорошого психологічного клімату в організації та творчому горінню працівників. Начальницькі нотки, командний голос негативно позначаються на дружніх та сімейних відносинах;

фільтрація інформації: це відбувається в тих випадках, коли певна інформація передається від однієї людини іншій не повністю. Це може відбуватися випадково (згадайте дитячу гру «зіпсований телефон») або навмисно;

нестача довіри й відкритості: коли одна людина відчуває, що немає довіри та відкритості, скажімо, з боку керівництва, то ця людина не буде вступати в комунікацію з легкістю;

заздрість: там, де успіх в роботі одного викликає заздрість з боку інших, комунікація ускладнюється;

заклопотаність власними та іншими проблемами: коли ми стурбовані, ми слухаємо, але не завжди чуємо те, що нам говорять;

спотворення сприйняття: люди іноді формують неправильні кон-

цепці того, що їм кажуть через попередній досвід:

відмінності у сприйнятті: люди можуть інтерпретувати слова по-різному і розуміти інформацію по-різному залежно від попереднього досвіду. Слово «партія» може викликати один образ у того, хто займається бізнесом, і зовсім інший образ у тих, хто займається політичною діяльністю;

шум: все, що перешкоджає передаванню інформації, спотворює її і заважає правильному сприйняттю.

Висновки до розділу

Комунікації – це спілкування, обмін інформацією, її змістом між двома і більше людьми. Тоді як інформаційний обмін – це спілкування партнерів із метою забезпечення їх взаємної вигоди, а діловий обмін – загальна презентація партнерами свого досвіду, світогляду, що їх цікавить.

Процес комунікації забезпечує обмін інформацією між двома і більше людьми та має чотири базових елементи: суб'єкт управління, саму інформацію, канал передачі інформації та об'єкт управління. Для здійснення процесу комунікації необхідні щонайменше двоє індивідів – відправник і одержувач. Комунікація відбувається тільки тоді, коли одержувач отримав повідомлення і зрозумів саме те, що мав намір сказати йому відправник. Завершує процес комунікації зворотний зв'язок у вигляді сигналів, що підтверджують прийом повідомлення.

Комунікаціями пронизана вся система управління організацією – планування, організація, мотивація та контроль. На основі обміну інформацією в процесі комунікації керівник готує і приймає рішення щодо управління організацією.

Комунікатор є ключовим фахівцем у процесі комунікації, формує повідомлення у конкурентному комунікативному середовищі. Основне завдання менеджера зі зв'язків з громадськістю – виділити цільову аудиторію, створити ключове повідомлення і вибрати канал комунікації. Такий вид комунікаційної діяльності отримав назву стратегічної комунікації.

Під час спілкування використовуються одночасно дві мови – вербальна й невербальна. Вербальна мова передає інформацію за допомогою слів, тоді як невербальна вказує на інформацію, яку співрозмовник має на увазі, а також на його емоційний стан. Вчені встановили, що в процесі взаємодії людей від 60 до 80% комунікації здійснюється завдяки невербальним засобам вираження, і тільки 20-40% інформації передається за допомогою вербальних і звукових засобів.

Невербальне спілкування найчастіше реалізується за допомогою мови рухів тіла, що зумовлюється імпульсами нашої підсвідомості. Мова рухів тіла впливає на враження, вироблене співрозмовником, у 4,3 рази сильніше, ніж те, що він повідомляє вербально.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке комунікація?
2. Яке місце займає комунікація в циклі діяльності менеджера?
3. Скільки всього часу витрачає на комунікації менеджер?
4. Що таке інформація?
5. Які види інформації ви знаєте?
6. Як трактує інформацію і інформаційну діяльність Закон України «Про інформацію»?
7. У чому єдність і відмінність інформаційного та ділового обміну?
8. Як відбувається стиснення інформації в організаційній структурі?
9. У яких формах здійснюється комунікаційна діяльність в суспільстві?
10. У яких комунікативних формах може здійснюватися передача інформації?
11. Чим відрізняються цілі спілкування від цілей комунікації?
12. Опишіть модель комунікативного процесу Г. Лассуелла.
13. Опишіть сучасну модель комунікативного процесу.
14. Які канали комунікації є найбільш ефективними?
15. Хто такий комунікант?
16. Якими способами може вестися комунікація?
17. Від чого залежить якість комунікації?
18. Що таке вербальна і невербальна мови?
19. Чому мова рухів впливає на враження сильніше, ніж її вербальне повідомлення?
20. Де виникають зовнішні та внутрішні комунікації?
21. Як можна оцінити якість інформації?
22. Перерахуйте потенційні перешкоди комунікації.

РОЗДІЛ 6

СПРИЙНЯТТЯ ЯК ПРОЦЕС КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

1. Сприйняття: основні поняття
2. Фактори, що впливають на сприйняття
3. Викривлене сприйняття
4. Сприйняття і поліпшення комунікації
5. Вікно Джогарі

6.1. Сприйняття: основні поняття

*«Те, як ти виглядаєш, заглушає те,
що ти хочеш сказати».*
Ральф Емерсон

Інформація, яку ми отримуємо через органи чуття (зір, слух тощо), називається *відчуттям*. Процес отримання інформації можна назвати *сприйняттям*. Якщо в результаті відчуття людина отримує знання про окремі властивості предмета, то сприйняття дає цілісний образ предмета або явища. Крім відчуттів, сприйняття включає перетворення інформації, що дає нам у відчуттях, і минулий досвід людини у вигляді уявлень і знань.

На сприйняття нами інформації про навколишній світ і суспільство, в якому ми живемо, впливають багато факторів, наприклад, наші переконання, минулий досвід, сповідуванні нами цінності, настрої, фізичний стан. Кожен з нас має свій власний погляд на світ, який впливає на нашу поведінку. Наші переконання і очікування впливають на те, як ми розуміємо, що відбувається навколо нас. Менеджеру необхідно пам'ятати про те, що люди по-різному сприймають світ, і відмінності у сприйнятті часто є причиною серйозних проблем.

Від сприйняття залежить і те, яку інформацію людина приймає, а яку відкидає. Якщо, наприклад, у людини склалася певна думка про що-небудь або про кого-небудь, він буде приймати інформацію, яка підтримує цю думку, й ігнорувати інформацію, що спростовує її. Тобто, люди мають схильність відбирати, «фільтрувати» інформацію, яка відповідає їхній точці зору. Сприйняття подій та інформації, як відомо, впливає не тільки на розуміння ними того, що відбувається, але й на їх подальшу поведінку.

Дуже часто менеджеру доводиться оцінювати людей, ґрунтуючись на неповній інформації. Якщо ми обмежені в часі або в інформації, то зазвичай відносно людину до тієї чи іншої категорії на базі свого особистого досвіду. Людина, яка прийшла на співбесіду під час вступу на роботу в офіс у костюмі, буде сприйматись комісією не так, як людина, яка прийшла в джинсах, і це перше враження вплине на те, які питання будуть задавати на співбесіді, і як будуть сприйматися відповіді.

Таким чином, ми можемо говорити про *стереотипи* (виникають, коли неможливо отримати додаткову інформацію про те, що сприймаємо; людей відносять до тієї чи іншої категорії на підставі свого минулого досвіду) і *упередженнях* (людину відносять до певної категорії на підставі неповної інформації, і будь-яка інформація, що не узгоджується з уже сформованою думкою, ігнорується). Стереотипи та упередження віднесені до спотворень сприйняття, про що ми поговоримо трохи пізніше.

6.2. Фактори, що впливають на сприйняття

Особисті переконання, цінності. Переконаний послідовник однієї політичної партії буде упереджено ставитися до представників конкуруючої партії й навпаки. Те ж відбувається і у взаєминах представників різних релігійних конфесій. Тому законодавчо обмежується політична та релігійна діяльність в організаціях. І менеджеру необхідно стежити за тим, щоб особисті переконання та вірування працівників не заважали виконанню завдань організації.

Поточні потреби і почуття. На сприйняття та поведінку людей великий вплив мають події недавнього минулого і поточні події. Наприклад, працівник, який боїться втратити роботу, навряд чи стане критикувати свого начальника.

Очікування. По-різному сприймають глядачі широко розрекламованого політичного діяча і незнайому людину. Віруючі із благоговінням слухають проповідника своєї громади, але його промови мало зачіпають представників іншої релігійної організації. Очікування впливають на наше сприйняття і поведінку. Знання цього необхідно для того, щоб ми могли критично ставитися до своїх суджень про людей, і ґрунтувати ці судження не на наших уявленнях, а на аналізі фактичної поведінки людини.

Ситуація. Людина, одягнена у вечірній туалет, не буде виділятися в нічному клубі. Однак, якщо та ж сама людина прийде вранці на роботу в тому ж одязі, це не залишиться непоміченим. Ситуація впливає на наше сприйняття і, відповідно, поведінку. Найбільш яскраво виявляється цей ефект під час першого враження.

До ситуаційних факторів належать час, місце розташування, оточення тощо.

6.3. Спотворене сприйняття

Кожен з нас формує у своїй свідомості певне уявлення про світ, яке ми вважаємо правильним. Від того, яким ми бачимо й уявляємо світ, від нашого світогляду залежить наша поведінка. Але як уже згадувалося вище, наш погляд на світ дуже суб'єктивний, адже ми відбираємо інформацію, що підтверджує наші припущення і переконання, й ігноруємо інформацію, що спростовує їх. Це призводить до спотворень сприйняття. До перекручувань сприйняття належать: стереотипи та упередження, ефект «Німба» і «Рогів», ефект «вантаж» минулого досвіду, проєктування і вибіркове сприйняття.

Розглянемо їх детальніше.

Стереотипи та упередження. Схематичний, стандартизований образ або уявлення про явище чи об'єкти, дуже спрощене, але володіє великою стійкістю. Образно кажучи, стереотипи можна назвати соціальною стенографією, скорочитанням. Вони дозволяють нам швидко орієнтуватися в суспільстві, але нерідко призводять до помилок, до поверхневої оцінки людини.

Якщо ми володіємо невеликою кількістю інформації про людей, то схильні відносити їх до тієї чи іншої категорії, і робимо це не замислюючись, підсвідомо. Загальноприйняті стереотипи студента, професора, артиста, шофера або банкіра. Відносячи людини до певної категорії, ми приписуємо їй якості, притаманні цій категорії людей, забуваючи про індивідуальні відмінності. Згодом очікуємо від людини поведінки, відповідної до тієї категорії, до якої самі ж її віднесли. Наприклад: працівник відділу кадрів сприймається зазвичай як бюрократ.

Англійські дослідники помітили, що в оголошеннях про прийом на роботу роботодавці часто обмежують вік претендентів на місце (не старше 40 років). Виявилось, що таке вікове обмеження зустрічається у 90% оголошень. Причиною було те, що працівники старшого покоління сприймалися керівництвом компаній, як менш спритні і кмітливі, менш витривалі, і нездатні працювати з молодими службовцями. Характерно це і для нашого бізнесу.

Існує, однак, ціла низка протилежних доказів. Наприклад, вони часто більш добросовісні і дисципліновані, приймають більш зважені рішення, більш здатні встановлювати добрі стосунки з колегами, на них завжди можна поклатися.

Таким чином, працівники старшого і молодшого поколінь були віднесені до різних категорій, і на підставі цих стереотипів і упреджень приймалися рішення про прийом на роботу. У результаті цього спотворення сприйняття організації позбавляються цінних працівників.

Ефект «Німба» і ефект «Рогів». Того, хто добре справляється зі своєю роботою продавця, часто призначають менеджером з продажу. Водночас випускається з виду те, що менеджеру з продажу, крім навичок із реалізації товару, необхідний цілий ряд інших навичок (вміння керувати людьми, займатися організацією процесу торгівлі тощо).

Таким чином, високо оцінюючи здібності службовця продавати товар, керівництво автоматично передбачає наявність у нього інших здібностей, якими даний службовець може і не володіти. Спотворення сприйняття такого роду називається ефект «Німба». Даючи високу оцінку одній якості людини, ми автоматично поширюємо цю високу оцінку на її інші якості. (Наприклад: хороший офіцер, значить, зможе бути хорошим підприємцем).

Протилежністю ефекту «Німба», є ефект «Рогів» – низька оцінка однієї якості поширюється на інші. Наприклад: цей слухач не знає бухгалтерії, отже, він не знає й менеджменту. Тут же слід зауважити, що ми підсвідомо краще ставимося до людей, які чимось схожі на нас самих (з одного з нами оточення, бували в тих же місцях, де й ми тощо).

«Вантаж» минулого досвіду. Уявлення про людей, що сформувалися у нас на підставі минулого досвіду, значно впливають на нашу поведінку. Якщо, наприклад, працівникові довелося працювати тільки з менеджерами, які поводитися агресивно щодо підлеглих, то, почавши працювати на новому місці, він буде очікувати від свого нового менеджера агресивної поведінки. І кожен раз, коли менеджер захоче до нього звернутися, цей працівник буде приймати захисну позицію ще до того, як менеджер почне говорити. Таким чином, працівник своєю поведінкою і ставленням сам спровокує агресивну поведінку менеджера, і його уявлення про те, що менеджери завжди агресивні, ще раз підтвердяться, хоча причиною цього буде він сам. У роботі організацій це явище стає часто причиною конфліктів і створює труднощі у відносинах менеджер-підлеглий.

Проектування. Проектування має місце тоді, коли люди приписують свої почуття і погляди іншим. Якщо службовець не довіряє своєму начальникові, то цілком імовірно, що він буде думати, що начальник не довіряє йому. Це може бути зовсім не так, але таке сприйняття службовцем свого начальника, безумовно, вплине на поведінку першого, а згодом, і останнього.

Ще один приклад: люди, схильні до нещирості, зазвичай бачать такими ж й інших людей.

Вибіркове сприйняття. Навколишній світ сповнений різної інформації, і просто фізично неможливо сприймати її повністю. Тому наша увага і сприйняття є вибірковыми. Вибіркове сприйняття означає, що ми чуємо тільки те, що хочемо чути, і бачимо тільки те, що хочемо бачити.

6.4. Сприйняття і поліпшення комунікації

Дуже часто спотворення сприйняття виникають через нестачу інформації. Отже, доступ до інформації, поліпшення комунікації допомагає уникнути викривлень сприйняття. Із цим пов'язана і проблема зворотного зв'язку – контролю адекватності сприйняття. Спілкуючись з підлеглими, менеджеру необхідно бути впевненим, що вони правильно сприймають те, що він хоче сказати. Однією з функцій менеджера є також зведення до мінімуму спотворень сприйняття персоналом один одного. Для цього потрібно покращувати комунікацію, чітко визначати завдання і ролі, створювати атмосферу щирості та відкритості в робочій групі.

Два американських учених – *Джо Люфт і Генрі Ингем* розробили схему, яка називається Вікно Джогарі (рис. 6.1.). Вона допомагає зрозуміти відмінність між нашим самосприйняттям і тим, як нас сприймають інші люди.

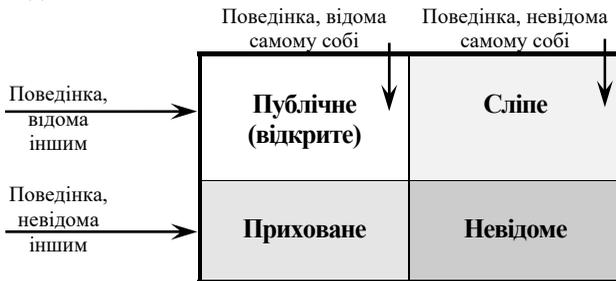


Рис. 6.1. Вікно Джогарі

Ця схема допомагає розуміти і боротися зі стереотипами, вибірко-вим сприйняттям, ефектами «Німба» і «Рогів» та іншими спотвореннями сприйняття.

У процесі навчання в групі ми усвідомлено відкриваємо деякі аспекти своєї особистості іншим, що становить нашу відкриту поведінку. Але існують також почуття і погляди, які ми не хочемо відкривати іншим – це прихована область.

З іншого боку, оточення може помічати особливості нашої поведінки, які ми самі не усвідомлюємо. Таку поведінку називають сліпою. Сліпа поведінка може включати в себе манери, жести, рухи тіла, тон голосу тощо.

Крім того, існує й область невідомої поведінки – аспекти нашої поведінки, про які ми нічого не знаємо, але вони помітні оточенню і, природно, впливають на нашу поведінку. Сюди належить, наприклад, сон.

Отже, метою окремої людини є зменшення області «прихованої» поведінки через саморозкриття, і зменшення зони «сліпої» поведінки через зворотний зв'язок від інших.

Метою групи є встановлення атмосфери відкритості і довіри з тим, щоб область «прихованої» та «сліпої» поведінки зменшувалася, а зона відкритої поведінки, навпаки, збільшувалася.

Висновки до розділу

Інформація, яку ми отримуємо через органи відчуття, називається відчуттям, а процес отримання інформації – сприйняттям. Якщо в результаті відчуття людина отримує знання про окремі властивості предмета, то сприйняття дає цілісний образ предмета або явища. На сприйняття нами інформації про навколишній світ і суспільство, в якому ми живемо, впливає багато факторів, наприклад, наші переконання, минулий досвід, сповідуванні нами цінності, настроїв, фізичний стан.

Менеджеру часто доводиться оцінювати людей, ґрунтуючись на неповній інформації. Якщо ми обмежені в часі або в інформації, то зазвичай відносимо людину до тієї чи іншої категорії на базі свого особистого досвіду. До факторів, що впливають на сприйняття, належать особисті переконання і цінності, поточні потреби і почуття, очікування, ситуація. До спотворень сприйняття належать: стереотипи та упередження, ефект «Німба» і «Рогів», «вантаж» минулого досвіду, проектування та вибіркоче сприйняття.

Однією з функцій менеджера є також зведення до мінімуму спотворень сприйняття персоналом один одного. Для цього потрібно покращувати комунікації, чітко визначати завдання і ролі, створювати атмосферу щирості та відкритості в робочій групі. Велику допомогу в розумінні відмінностей між нашим самосприйняттям і тим, як нас сприймають інші люди, надає схема «Вікно Джогарі».

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Як називається процес отримання інформації?
2. Які фактори впливають на сприйняття нами інформації?
3. Що таке стереотипи?
4. Як впливають на сприйняття особисті переконання і цінності?
5. Як впливають на сприйняття ситуація?
6. Як впливають на сприйняття очікування?
7. Опишіть ефект «Німба» і ефект «Рогів».
8. Як спотворює сприйняття «вантаж» минулого досвіду?
9. Як спотворює сприйняття проєктування?
10. Намалюйте і опишіть Вікно Джогарі.

РОЗДІЛ 7

ТЕОРІЇ, МЕХАНІЗМ І СТРАТЕГІЇ МОТИВАЦІЇ

1. Мотивації: основні поняття. Механізм і моделі мотивації
2. Індивідуальні відмінності в задоволенні потреб
3. Стимули і винагороди, які отримує робітник
4. Етапи процесу еволюції систем мотивації
5. Теорії мотивації: задоволення (Маслоу, Альдерфера, Герцбергера)
6. Теорії мотивації: процесу (балансу Адамса, підсилення Скіннера)
7. Процесуальні теорії мотивації
8. Стратегії мотивації

7.1. Мотивації: основні поняття. Механізм і моделі мотивації

*«Три правила досягнення успіху: знати більше,
ніж інші; працювати більше,
ніж інші; очікувати менше, ніж інші».*

Вільям Шекспір

Мотивації (чи спонукання) з точки зору психології – це причини тієї чи іншої усвідомленої поведінки людей.

З позиції менеджменту, як зазначає М. Мескон, мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення цілей організації.

Без мотивації службовець не перебуває в психологічному стані, сприятливому для оптимального досягнення організаційної мети. Тому мотивація є найважливішою функцією в сучасному управлінні. Менеджери повинні мотивувати своїх службовців, якщо вони хочуть домогтися успішного і своєчасного досягнення цілей компанії або організації.

Європейська наука і практика за останні кілька десятиліть перенесла акцент з гасла *робота як центр життя* – «живи, щоб працювати», на гасло *робота як засіб фінансування* іншого, більш цікавого, аспекту життя (діяльності у вільний від роботи час, відпустки, житла, автомашини тощо), тобто «працювати, щоб жити».

Мотивація, по суті, є поєднанням потреб, винагород і сприйняття. Люди приходять на роботу, щоб задовольнити свої потреби у грошах, спілкуванні тощо. Організація, у свою чергу, пропонує низку винаго-

род, що повинні задовольнити потреби працівника: зарплату, злагоджений робочий колектив тощо. Потреби працівника і винагороди, що надаються організацією, перетинаються настільки, наскільки організація знає про потреби своїх працівників і може задовольнити їх.

Найпростіша модель мотивації показана на рис. 7.1. та складається з трьох компонентів: потреби, цілеспрямованої поведінки та задоволення потреб.

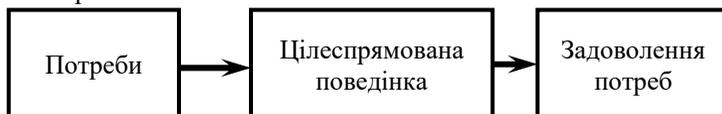


Рис. 7.1. Модель мотивації

Звичайно, процес мотивації, як і будь-який інший процес, повинен мати зворотній зв'язок, тобто бути циклічним.

Намагаючись задовольнити свої потреби, людина вибирає певну лінію *цілеспрямованої поведінки*. Одним із таких варіантів є робота у будь-якій організації. Завдання менеджера, який повинен мотивувати робітників, полягає в тому, щоб надати їм можливість задовольнити їхні особисті потреби в обмін на якісну роботу.

Термін *задоволення потреб* відображає позитивні почуття полегшення й благополуччя, які відчуває людина, коли її бажання виконано.

Елементарний процес спонукання Стівен П. Роббінс представляє у вигляді більш складного ланцюжка.

Розглянемо процес, описаний Роббінсом, на прикладі покупки автомобіля.

Таблиця 7.1

Процес мотивації при купівлі автомобіля

Незадоволена потреба	Мені (моїй організації) потрібен новий автомобіль.
Напруга	Але в мене немає нового автомобіля.
Рушій	Я повинен задовольнити свою потребу. І тому я збираюся купити новий автомобіль.
Поведінка	Я працюю більше (надурочний час – більше грошей), щоб задовольнити мої потреби.
Задоволена потреба	Я купив новий автомобіль.
Зниження напруги	Купуючи новий автомобіль, я частково або повністю задовольнив свою актуальну потребу.

Вивчення мотивації досить складне. По-перше, тому, що мотивація людини змінюється з часом, а також тому, що мотивація людей різна.

По-друге, тому, що людина протягом тривалого часу може виконувати одну й ту саму роботу з однаковою ефективністю, але мотивація, що стоїть за її поведінкою, може бути різною. Крім того, людину мотивує не одна, а цілий комплекс різних причин, що суттєво ускладнює завдання менеджера.

Мотивація персоналу є одним з основних завдань менеджера. Йому необхідно знати, що саме мотивує людей у роботі, чому і як змінюється їхня мотивація і яким чином можна підвищити мотивацію персоналу.

Оскільки сприйняття суб'єктивне і тому часто схильне до помилок, менеджери повинні заохочувати обмін поглядами і думками, налагоджувати ефективну постійну комунікацію, ставити перед персоналом чіткі цілі й визначати, яку винагороду буде отримано за конкретну роботу. Якщо не вжити цих заходів, то знизиться задоволеність персоналу роботою і, отже, знизиться ефективність праці.

7.2. Індивідуальні відмінності в задоволенні потреб

Культурні: відмінності у звичаях, обрядах, моральних нормах і законах визначають спосіб задоволення таких потреб, як, наприклад, секс і голод. Фундаментальні дослідження в цьому напрямку провів на початку ХХ століття Макс Вебер. Вони відображені в його відомій роботі «Протестантизм і дух капіталізму».

Розбіжності у сприйнятті: загалом люди сприймають навколишній світ через призму їх задоволення потреб. Наприклад, вони бачать яблуневий сад більш як джерело їжі, а не пейзаж.

Індивідуальні: люди мають різні фізичні та розумові здібності. Усе це впливає на спосіб задоволення потреб. Одна людина досягає задоволення від інтелектуальної праці, а інша – від перемоги у змаганнях.

Менеджеру необхідно зосередитися на індивідуальних відмінностях у задоволенні потреб. Крім того, не можна ігнорувати той факт, що з часом потреби, а відповідно й мотиватори людини, змінюються. Нові співробітники, до того ж, зазвичай вимагають менше мотивування, ніж ті, хто працює протягом тривалого часу.

Конфлікт потреб. Люди дуже часто мають бажання задовольнити кілька потреб негайно, і виявляється, що якщо ви задовольните одну вимогу, то іншу вже неможливо задовольнити.

Рано чи пізно доведеться вибирати і оцінювати своє рішення. Вигода, отримана від задоволення потреби, і недоліки від незадоволених потреб можуть бути переоцінені в очах людини. Наприклад, ви хочете зберегти вашу роботу. Але тоді доведеться працювати так, як вам не подобається, або працювати довше, що буде негативно впливати на ваше особисте життя.

7.3. Стимули і винагороди, що надаються працівникові

Одна з основних задач менеджера – створити спонукальні стимули для людини, за яких у неї виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації.

По своїй суті **стимули** (від лат. stimulus – буквально загострена палиця, якою поганяли тварин, стрекало) – це зовнішні подразники, що відіграють роль додаткових ланок між потребою і мотивом. **Стимул** – це спонукання до дії, спонукальна причина поведінки. У класичній психології поняття стимулу характерне, насамперед, для тих напрямів, де під час аналізу поведінки приймається схема «стимул – реакція».

Сучасні психологічні концепції долають схему «стимул – реакція». Тут як стимул розглядається задача або «усвідомлення мети». А в культурно-історичній концепції психолога Л. С. Виготського проводиться функціональна відмінність між «стимулами-об'єктами», на які спрямовується дія, і «стимулами-засобами», за допомогою яких ця дія здійснюється.

Відтак, свідомий характер дії не виключає ролі емоційних і вольових чинників. Співвідношення раціонального розрахунку й емоційних імпульсів дозволяє говорити про різні типи мотивації. Таким чином, стимули – це матеріальні та моральні заохочення певних дій співробітників з боку менеджменту організації.

Специфіка стимулів у тому, що самі по собі вони не можуть викликати визначений вид діяльності – вони можуть лише виконувати роль «каталізатора» активності працівників, спрямованість якої вже буде визначатися внутрішньою мотиваційною структурою особистості.

Їх умовно можна розділити на **три великі групи**:

- матеріальні;
- психологічні;
- соціальні.

До цих трьох груп, що традиційно виділяються в менеджменті, слід додати і духовні стимул-реакції та винагороди.

Матеріальні винагороди. Це зарплата, премії, безкоштовне медичне обслуговування, оплата витрат на транспорт тощо. Це конкретні речі, але вони можуть частково бути і психологічними, і соціальними стимул-реакціями, оскільки свідчать про статус працівника.

Психологічні стимул-реакції і винагороди. Це визнання, пошана, відповідальність, внутрішнє задоволення від виконаної роботи. Сюди ж входить різноманітність виконуваної роботи і міра інтересу, яку вона викликає. Психологічна винагорода може також полягати в позитивній оцінці співробітниками здатності працівника, довірі до нього.

Матеріальні й психологічні стимул-реакції багато в чому перетинаються. Службова машина, з одного боку, є матеріальною винагородою, а з іншого – психологічною, оскільки демонструє статус того, хто нею користується. Таке визнання положення в компанії для багатьох є таким, що дуже мотивує.

Соціальні винагороди. Оскільки робота є суспільною, колективною діяльністю, організація надає працівникові можливість спілкування, що стимулює роботу і збагачує життя людини.

Соціальні стимул-реакції і винагороди перетинаються з психологічними. Для нормального розвитку особистості, їй необхідно спілкуватися з іншими людьми й отримувати від них зворотний зв'язок (оцінку дій, визнання, пошану, любов). Робота забезпечує можливість задовольняти багато з цих потреб.

Духовні винагороди. Духовні стимул-реакції і винагороди або прагнення до самореалізації в духовній сфері є пріоритетними для незначної частини працівників.

7.4. Етапи процесу еволюції систем мотивації

«Шлях до отримання насолоди і самореалізації веде тільки через самовіддачу і самопожертву».

Віктор Франкл

Розглянемо деякі з існуючих теорій мотивації та визначимо їх вплив на розуміння поведінки людей на роботі. Один із способів класифікації теорій мотивації – це поділ їх на теорії задоволення («Що мотивує людей?») і теорії процесу («Як мотивуються люди?»). Крім того, існують і сучасніші теорії – процесуальні. Вони ґрунтуються на тому, як поведуться люди з врахуванням їх сприйняття і пізнання.

7.5. Теорії мотивації: теорії задоволення

1. Ієрархія потреб за Маслоу. Потреби людей, як вважав А. Маслоу, розташовані за такою ієрархією (рис. 7.1).

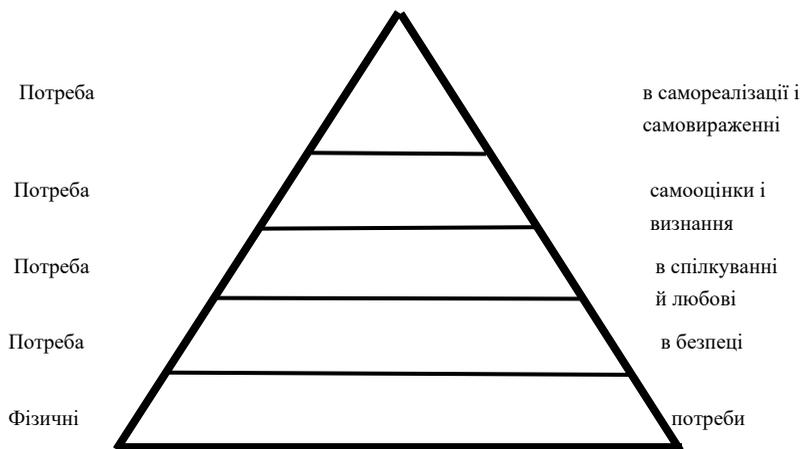


Рис. 7.1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Чим нижче за ієрархією розташована потреба, тим нагальніше для людини її задоволення. Тобто найбільш важливі потреби знаходяться знизу піраміди. Задоволення основних потреб пов'язане з фізичним виживанням людини. Після того, як задовольняються ці потреби, людина переходить до задоволення потреб вищих рівнів, оскільки саме вони стають значимішими.

Ця теорія дає досить повне уявлення про потреби людини, хоча ієрархія потреб за Маслоу базується на культурі жителів Північної Америки. І сама ієрархія виглядає у різних людей по-різному. Для одних, наприклад, задоволення потреб самооцінки і пошани важливіше задоволення потреб безпеки. Водночас у людини можуть бути відсутніми потреби деяких рівнів. Крім того, однакові стимул-реакції та можливості інколи використовуються, щоб задовольнити потреби різних рівнів. До таких стимул-реакцій відносяться, наприклад, гроші. За допомогою грошей можна наїстися, а також задовольнити свої культурні або духовні потреби (відвідати музей, театр, здійснити паломництво до релігійно-духовних святинь тощо). До того ж не всі люди прагнуть досягти вершини ієрархії. Наприклад, вони можуть вважати достатніми задовольнити лише перші дві-три категорії потреб.

2. Модифікація теорії Маслоу. Альдерфер запропонував модифікацію теорії мотивації, засновану на трьох рівнях потреб.

Потреби існування – приблизно еквівалентні фізіологічним і захисним потребам за Маслоу.

Потреби стосунків – охоплюють емоційні потреби і ті аспекти потреб пошани, які стосуються особистих взаємин.

Потреби зростання – охоплюють потреби самовираження і ті аспекти потреб пошани, які стосуються особистих зусиль.

Ця теорія наслідуює Маслоу в тому, що після задоволення одного рівня потреб, людина переходить до потреб більш високого рівня, тобто для нього наступний рівень стає важливим. Але ця теорія додає ще одне положення: якщо рівень задоволений не повністю, то рівень нижчого порядку теж стає важливим. Наприклад, незадоволення в підвищенні по службі (потреба зростання) може викликати більше бажання суспільної участі, політичної активності (потреба відносин).

3. Теорія двох чинників Герцберга. Проводячи дослідження мотивації, Фредерік Герцберг дійшов висновку, що існують дві різних групи чинників, що впливають на мотивацію.

До першої групи він зарахував зовнішні чинники, що належать до контексту роботи і робочого оточення. Назвав він ці чинники **гігієнічними**. Відсутність цих чинників викликає незадоволення. Якщо працівник вважає ці чинники задовільними, то вони зводять мотивацію до «нуля». Якщо немає незадоволення, але немає і мотивації. Гігієнічні чинники Герцберг характеризує, як необхідні умови мотивації, і належать до них:

- умови роботи;
- політика компанії;
- гроші (зарплата);
- міжособистісні стосунки;
- стиль управління.

Другу групу чинників Герцберг назвав **мотиваторами**. Ці чинники сприяють мотивації окремого працівника для ефективнішого виконання роботи. Вони властиві самому працівникові, відносяться до змісту його роботи:

- визнання заслуг і досягнень;
- суть роботи (інтерес, складність тощо);
- відповідальність;
- зростання і просування.

Герцберг вважає, що ці групи факторів якісно відрізняються одна від одної, і мають різний вплив на працівника. Але мотивує працівника тільки поєднання гігієнічних факторів і мотиваторів. Гігієнічні фактори приблизно відповідають нижчим рівнями ієрархії потреб Маслоу, а мотиватори – верхнім.

Ще раз підкреслимо, що гігієнічні фактори відрізняються від мотиваторів тим, що мотиватори забезпечують задоволення від роботи, у той час як «гігієнічні» фактори не задовольняють, а тільки знімають незадоволеність. Крім того, якщо гігієнічні фактори не задовольняють працівника, то знизити ступінь його незадоволеності за допомогою мотиваторів неможливо. Це можна зробити тільки змінюючи гігієнічні фактори.

Цікаво, що Герцберг відносив гроші до гігієнічних чинників. Адже, якщо зарплата, отримана на роботі, не влаштовує працівника, то це викликає незадоволення. Водночас, якщо зарплата працівника влаштовує, це не мотивує його працювати краще.

Ця теорія значно вплинула на практичний менеджмент, створення умов роботи та структурування самої роботи. Разом з тим основні критичні зауваження вчених і практиків, спрямовані на ствердження Герцберга, що гроші не є мотиватором. Це правильно, що гроші самі по собі не мають внутрішньої цінності, не є кінцевою метою. Вони є індикатором стану людини і дозволяють задовольняти інші потреби, наприклад, оплату навчання, туристичної поїздки, придбання духовної літератури тощо.

Тому бажанням отримати гроші можна мотивувати майже кожную людину. У зв'язку з цим, деякі автори відносять до мотиваторів такі неоднозначні (одночасно і зовнішні та внутрішні) фактори, як оплату праці і міжособистісні стосунки.

7.6. Теорії мотивації: теорії процесу

1. Теорія справедливості. Теорія справедливості, відома в науці як *теорія балансу Адамса*, стверджує, що в мотивації важливим є не лише співвідношення «зусилля – винагорода» одного працівника, але й те, як цей працівник оцінює це співвідношення у своїх колег. Теорія справедливості ґрунтується на одному з підходів до вивчення людської поведінки (як на роботі, так і поза нею), який називається теорією *соціального обміну*.

Згідно з Адамсом, люди постійно оцінюють баланс між тим, що вони вкладають у роботу, і тим, що вони від роботи отримують. Таким чином, оцінюється співвідношення між *вкладом* (у організацію з боку працівника) та *віддачею*.

До вкладу в організацію з боку працівника можуть належати: освіта, досвід, знання, час, навички, зусилля, ідеї.

До віддачу працівникові з боку організації – зарплата, цікава робота, відповідальність, відпустка, пільги, гарантованість роботи, можливості зростати і розвиватися.

Адамс зазначає, що ми не лише оцінюємо свій баланс між вкладом і віддачею, але й порівнюємо між тим, що вкладають і що за це отримують інші люди, що працюють з нами. Наприклад, дуже часто люди дивляться у відомості зарплату товаришів по службі та порівнюють її зі своєю.

Під час порівняння співвідношень «вклад – віддача» часто виникають помилки через неправильне сприйняття свого «вкладу» і «вкладів» інших або через те, що ми порівнюємо відношення «вклад – віддача» не з тими людьми, з якими таке порівняння було б справедливим. Менеджерові слід враховувати, що працівник буде прагнути виправити лише несприятливу для себе ситуацію, а не ту, яка може надавати йому несправедливу перевагу. Крім того, якщо порівняти різницю в зарплаті легко, то різницю в зусиллях, у ставленні до роботи, міри відповідальності тощо – значно складніше. На жаль, такі проблеми часто стають причиною конфліктів в організаціях і незадоволеності персоналу.

Теорія справедливості цікава, оскільки дозволяє зрозуміти процес мотивації на роботі, і демонструє те, як сприйняття впливає на задоволення від роботи. Вона показує, що в організаціях винагорода повинні розподілятися максимально справедливо. Доводиться враховувати також значне розширення інформованості службовців, що читають огляди зарплат в газетах та Інтернеті.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, поки люди не почнуть вважати, що отримують справедливу винагороду, вони будуть лінуватися, зменшувати інтенсивність праці.

На основі цієї теорії виникли **дві технології підвищення вмотивованості працівника** – «Постановка цілей» і «Управління персоналом за допомогою встановлення конкретних завдань». Суть цих технологій полягає в чіткому визначенні завдань, які мають бути виконані працівником (або групою), і в чіткому визначенні винагород за конкретну роботу. Тобто працівник повинен знати, що в цій організації за виконання певної роботи дається певна винагорода. І ця винагорода однакова для всіх, хто виконує таку роботу.

2. Теорія очікувань. Теорія очікувань часто асоціюється з роботами Віктора Врума. Вона ґрунтується на положенні, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення конкретної мети. Людина повинна також сподіватися на те, що вибраний нею тип поведінки дійсно приведе до задоволення або придбання бажаного (рис.7.2).



Рис. 7.2. Модель мотивації за В. Врумом

Теорія виділяє три взаємозв'язки:

- витрати праці – результати;
- результати праці – винагорода;
- валентність (міра задоволення).

У теорії очікувань підкреслюється необхідність у переважанні підвищення якості праці і упевненості в тому, що це буде відмічено керівником, і що дозволить йому реально задовольнити свою потребу.

Виходячи з теорії очікувань, можна зробити висновок, що працівник повинен мати такі потреби, які можуть бути в значній мірі задоволені у результаті передбачуваних винагород. Керівник повинен робити такі заохочення, які можуть задовольнити очікувану потребу працівника. Наприклад, у ряді комерційних структур винагороду надають у вигляді певних товарів, свідомо знаючи, що працівник їх потребує.

3. Теорія мотивації Л. Портера – Е. Лоулера. Ця теорія побудована на поєднанні елементів теорії очікувань і теорії справедливості. Суть її полягає в тому, що були встановлені взаємозв'язки між винагородою і досягнутими результатами. Л. Портер і Е. Лоулер виділили три змінні, які впливають на розмір винагороди: витрачені зусилля, особистісні якості людини та здібності, а також усвідомлення своєї ролі у процесі праці.

Елементи теорії очікувань тут виявляються в тому, що працівник оцінює винагороду відповідно до витрачених зусиль і вірить в те, що ця винагорода буде відповідати витраченим ним зусиллям.

Елементи теорії справедливості виявляються в тому, що люди мають власну думку з приводу правильності або неправильності винагороди у порівнянні з іншими співробітниками, а відповідно і міра задоволення.

4. Теорія посилення Скіннера. Скіннер вважає, що наша поведінка, як на роботі, так і поза нею, контролюється її наслідками. За кожною дією слідує результат, який збільшує або зменшує вірогідність повторення нашої поведінки. Це свого роду науковий варіант відомого методу «багата і прянника». Покарання (наприклад, ляпанець), Скіннер називає негативним підсилювачем, який знижує вірогідність повторення небажаної дії. Позитивні підсилювачі хорошої поведінки підсилюють вірогідність її повторення. Скіннер визнає, що підсилювачі не повинні супроводжувати поведінку кожного разу, але будь-яке навчання, на його думку, ґрунтується на підсилювачах (позитивних і негативних), а також на співвідношенні нашої поведінки та її наслідків.

Теорія посилення Скіннера широко застосовується менеджерами у робочій обстановці, а також під час вивчення менеджменту. Підсилювачі використовуються для мотивації і забезпечення зворотнім зв'язком, тобто оцінки якості роботи, і для напряду поведінки персоналу в бажане русло. Ця теорія проте не враховує складності людської поведінки.

Усі теорії описують процес мотивації людей на роботі та поза нею. Жодна з них не може бути названа універсальною. Але, розглядаючи їх в комплексі, ми можемо досягти досить чіткого розуміння того, що впливає на поведінку людей на роботі. Природно, окрім розуміння поведінки персоналу (що само по собі є досить складним завданням), менеджерові необхідно освоїти практичні навички мотивування людей.

7.7. Процесуальні теорії

Хекмен і Олдмен вивчали ті аспекти роботи, які збільшують мотивацію працівника. Вони дійшли висновку, що задоволення персоналу залежить від виконання трьох основних умов, незалежно від виду виконуваної роботи:

1. Працівник повинен відчувати значущість своєї праці. Якщо працівник або його оточення вважають роботу не дуже важливою і малозначною, працівник не отримує внутрішнього задоволення від виконання такої роботи.

2. Працівник повинен відчувати відповідальність за роботу, яку виконує. Сюди ж слід віднести і те, що працівник повинен відчувати себе в силах впливати на роботу, яку він виконує.

3. Працівникові мають бути відомі результати виконуваної ним роботи. Має бути налагоджено ефективний зворотний зв'язок з менеджером щодо його успіхів або невдач під час виконання роботи.

Хекмен і Олдмен вважають, що психологічні чинники відіграють в організації роботи істотно більшу роль, ніж зовнішні чинники (умови праці тощо). Тому вони пропонують менеджерам організувати роботу підлеглих так, щоб забезпечувалося виконання цих трьох умов. Допомогти в цьому, на їхню думку, можуть:

1) *Різноманітність навичок*. Різноманітність стимулює працівника використовувати навички, здібності й таланти. Все це змушує відчувати роботу важливою і корисною.

2) *Визначеність завдання*. Робота, яка передбачає виконання працівником цілого завдання або певної частини завдання з наочним результатом, породжує відчуття відповідальності та задоволення під час завершення роботи.

3) *Значущість завдання*. Відправка листів, що повідомляють про запуск нової продукції, має для працівника набагато більше значення, ніж просто розкладання паперу по конвертах.

7.8. Стратегії мотивації

Проблеми з мотивацією виникають тоді, коли є невідповідність між потребами працівника та характеристиками роботи, яку він виконує або робочим оточенням. Завданням менеджера є виявлення цих невідповідностей, їх аналіз та ухвалення рішення про те, як слід змінити роботу або робоче оточення так, щоб ця невідповідність була ліквідована або зменшена. Таким чином, покращується мотивація працівника.

Стратегії посилення мотивації слід співвідносити з потребами працівників і відповідними стимул-реакціями. Менеджер повинен обрати й реалізувати низку заходів, які дозволяють підвищити мотивацію працівника та задоволення від роботи. Розглянемо деякі з них:

Збагачення вмісту роботи. Необхідно організувати роботу так, щоб вона стала для працівника максимально привабливою і цікавою. Крім того, слід збільшити міру відповідальності за роботу, самостійність і надати співробітникам можливість самостійно контролювати свою роботу. Таким чином, збільшується й кількість навичків, які застосовуються працівником.

Гуртки якості, що виникли в Японії, зараз дуже популярні в Америці та Західній Європі. Так, лише у Франції їх більше ста тисяч. Вони складаються з робітників, які добровільно висловили бажання в них брати участь. Вони регулярно зустрічаються під керівництвом бригадира для обговорення проблем виробництва і якості продукції. Проаналізувавши причини виникнення проблеми, працівники шукають шляхи її вирішення. Окрім підвищення якості роботи, ці гуртки також покращують мотивацію за допомогою залучення працівників до ухвалення рішень і комунікації.

Автономні робочі групи або проєктні команди. Вони створюються не на добровільній основі, а формуються організацією для виконання певного термінового і нестандартного завдання. Групі надаються необхідні ресурси і достатня міра самостійності у виборі підходу до вирішення цього завдання.

Оцінка діяльності по результатах. Суть цієї стратегії полягає в тому, що чітко визначаються цілі, яких необхідно досягти, а ефективність роботи оцінюється залежно від цих цілей. Такий підхід є таким, що мотивує по наступних причинах:

- вимірюється реальний внесок у роботу, а не чиїсь враження про нього;
- цілі диференціюються залежно від рівня, на якому перебуває виконавець, і його функції в організації;
- надаються відповідні винагороди.

Крім того, можуть використовуватися такі засоби підвищення мотивації, як справедливий розподіл пільг і премій, гарантованість роботи, підвищення кваліфікації. Якщо працівник знає, що його діяльність оцінюється об'єктивно, то це має величезне значення для підвищення мотивації.

Психологічний контракт. Для розуміння процесу мотивації й задоволення від роботи важливо враховувати і психологічний контракт. Це не документ, але він передбачає цілу низку взаємних очікувань і задоволення потреб, що впливають із взаємин між людиною та організацією. Психологічний контракт охоплює широкий спектр очікувань, прав і привілеїв, зобов'язань, які, хоча й не є частиною формального договору, але мають значний вплив на поведінку людей.

Як вважають люди, компанія повинна:

- забезпечити безпечні й гігієнічні робочі умови;
- докладати необхідні зусилля, щоб забезпечувати зайнятість;
- намагатися надати роботу, яка приносила б задоволення, знижувати негативні чинники в роботі;
- проводити розумну кадрову політику;
- дозволяти працівникам впливати на рішення, що стосуються їх безпосередньо;
- забезпечувати необхідні умови для розвитку й просування по службі;
- ставитися до підлеглих із повагою;
- демонструвати пошану і розуміння особистих проблем працівників.

Компанія ж чекає, що працівники будуть:

- приймати ідеологію компанії;
- працювати для досягнення цілей організації;
- не зловживати добрим ставленням адміністрації;
- підтримувати імідж організації;
- демонструвати лояльність;
- не підривати довіру до себе.

Слід врахувати, що не всі очікування компанії та працівників будуть повністю задоволені, оскільки в реальності відбувається постійний процес балансування.

Психологічний контракт може цілком або повністю входити до **етичного кодексу** фірми.

Висновки до розділу

Знання чинників, які впливають на мотивацію і задоволення від роботи, є важливим під час визначення винагород, пропонувананих працівникам і умов їх роботи. Менеджери повинні так організувати діяльність, щоб люди могли задовольнити низку своїх потреб грошом, спілкуванні тощо.

Джерела мотивації різноманітні. Деякі службовці цікавляться грошима, інші – можливостями ухвалення рішень або всілякою роботою, а деякі, навпаки, шукають роботу з обмеженою відповідальністю. Потреби співробітників також різноманітні. Наприклад, мати малолітньої дитини або службовець передпенсійного віку можуть хотіти працювати неповний робочий день. Хорошою ідеєю може бути організація дистанційної роботи для інваліда, яка дозволить йому працювати удома. Загалом, нині дистанційна робота все більше актуалізується.

Спортсмен або студент можуть хотіти отримати вигоду з гнучкої роботи, щоб мати можливість відвідувати тренування або вечірні заняття.

Отже, менеджери мають бути гнучкими, щоб забезпечити ці різні запити і, таким чином, максимізувати мотивацію працівника.

Розглянуті теорії дають змогу менеджерам обирати найкращі мотивації службовців. Для цього необхідно:

- оцінити окремі потреби працівників;
- переконатися, що здібності службовця відповідають завданням, дорученим йому;
- визначити чіткі й зрозумілі цілі, які можуть бути досягнуті.

Створити робочі місця, які дозволяють реалізувати всілякі навички працівників. Індивідуалізувати винагороди. Створити чітку систему зв'язку виконання роботи з винагородою. Гарантувати, що система мотивації діяння справедливо. Менеджери повинні також гарантувати, щоб ці рішення були адаптовані до місцевих соціальних і культурних чинників.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке мотивація?
2. У чому сутність мотивації в менеджменті?
3. Місце мотивації в циклі менеджменту.
4. Які винагороди може запропонувати організація для задоволення потреб працівника?
5. Чи можливе задоволення потреб людини без винагород, які може запропонувати організація?
6. Опишіть найпростішу схему процесу мотивації.
7. Опишіть схему процесу мотивації Стівена П. Робінса.
8. Наведіть приклад процесу мотивації зі своєї практики.
9. У чому складність вивчення мотивації?
10. Які є індивідуальні відмінності в задоволенні потреб?
11. Що таке конфлікт потреб?
12. Перерахуйте стимули і винагороди, що надаються працівникові.
13. Опишіть матеріальні винагороди, що надаються працівникові.
14. Опишіть психологічні винагороди, що надаються працівникові.
15. Опишіть соціальні винагороди, що надаються працівникові.
16. Опишіть духовні винагороди, що надаються працівникові.
17. У чому відмінність двох великих груп теорій мотивації – теорії задоволення і теорії процесу?
18. Опишіть ієрархію потреб за А. Маслоу.
19. Опишіть модифіковану теорію мотивації Альдерфера.
20. Опишіть двофакторну теорію мотивації Герцберга.
21. Чим відрізняються гігієнічні фактори від мотиваторів (рушіїв)?
22. Опишіть співвідношення між теоріями мотивації Маслоу, Альдерфера і Герцберга.
23. Опишіть теорію справедливості.
24. Як теорія справедливості демонструє вплив сприйняття на задоволення від роботи?
25. Які дві технології підвищення вмотивованості працівника виникли на основі теорії справедливості?
26. Опишіть теорію очікувань.
27. Опишіть модель мотивації за В. Врумом.
28. Опишіть теорію мотивації Л. Портера – Е. Лоулера
29. У чому особливість теорії посилення Скіннера?
30. У чому особливість теорії мотивації Хекмена і Олдмена?
31. Які стратегії посилення мотивації є в розпорядженні менеджера?
32. Опишіть діяльність гуртків якості.
33. У чому суть мотиваційної стратегії оцінки діяльності за результатами?
34. Що таке психологічний контракт?

РОЗДІЛ 8

ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ

1. Рішення як вибір альтернативи
2. Фактори, які впливають на прийняття рішення
3. Види рішень
4. Підходи до прийняття рішень
5. Стили прийняття рішень
6. Етапи раціонального прийняття рішень
7. Взаємозв'язок процесів комунікації і прийняття рішень

«Розгадуючи секрет успіху управлінців, варто дивитись не на рішення, а на спосіб, що дозволив до нього прийти».
Джастін Менкес

У циклі менеджменту процес прийняття рішення, як і комунікація, займає центральне місце. Будь-яке рішення зі сфери планування, організації діяльності, мотивації або контролю, прийняте менеджером вважається взаємозв'язком центральних керуючих процесів комунікації і прийняття рішень. Процес збору інформації та комунікації зі співробітниками і стейкхолдерами повинен закінчуватися прийняттям рішення, інакше ми витрачаємо робочий час даремно.

8.1. Рішення як вибір альтернативи

З рішеннями людина стикається щодня і всюди. До них належать такі буденні проблеми, як вибір газети для перегляду або одягу для роботи. Але до рішень також належать і вибір місця навчання, роботи або супутника життя. Ми довго не роздумуємо, купуючи собі хліб, але місяцями і роками обдумуємо переїзд у нову квартиру. Характер та інші особливості особистості істотно впливають на процес ухвалення рішення. Як підкреслюється в «Основах менеджменту» М. Мескона, *рішення – це вибір альтернативи.*

Зазвичай люди не замислюються над тим, як саме приймаються рішення. Але в управлінській діяльності ухвалення рішень, як правило, є наслідком організованого процесу. Ухвалення рішень – одне з найвідповідальніших завдань менеджера. У сучасному світі, що швидко змінюється, ухвалення рішень стає все більш складним і ризикованим завданням. На процес ухвалення рішень впливають багато чинників, та існують різні моделі, що допомагають прийняти рішення.

Кожен менеджер щодня приймає рішення. Успіх його діяльності безпосередньо пов'язаний з умінням приймати правильні рішення.

Процес ухвалення рішень можна визначити, як *процес вибору одного з можливих рішень*, що є у розпорядженні менеджера. Цей процес передбачає, по-перше, аналіз реально наявних у нашому розпорядженні альтернатив і, по-друге, ухвалення ефективного рішення. Природно, результативність будь-якого прийнятого рішення визначається лише після його успішної реалізації.

Відповідальність за прийняття важливих, часто досить ризикованих, організаційних рішень – важкий моральний тягар, що особливо чітко виявляється на вищих рівнях управління. Саме на цьому рівні приймається більшість рішень, що мають стратегічне значення для організації, долі людей та їхньої власності. Тому менеджери намагаються як можна ретельніше продумувати рішення.

8.2. Фактори, які впливають на прийняття рішення

Кенні (1979) виділив **сім взаємозв'язаних чинників**, які пояснюють складність ухвалення рішень.

► **Різноманіття критеріїв оцінки рішень.** Люди, на яких прийняте рішення впливає, по-різному оцінюють міру його ефективності. Якщо для порятунку організації керівництво прийме вимушене рішення про заморожування заробітної плати, то більшість працівників будуть сприймати його негативно.

► **Невідчутні чинники.** До таких чинників належать: культура організації, моральний клімат у колективі. До них можна віднести і психологічний контракт, розглянутий нами в попередньому розділі. Ці чинники створюють певний дух організації, який найвиразніше виявляється у критичні періоди для організації.

► **Ризик.** Завжди існує ризик того, що прийняте рішення буде неефективним або не зможе бути реалізованим. Це може бути створення виробництва, орієнтованого на новий ринок, або ухвалення рішення про реструктуризацію організації. Стовідсоткової гарантії немає, навіть якщо прораховані всі «за і проти».

► **Довгостроковий характер.** Усі рішення (а не лише стратегічні), що приймаються, тією чи іншою мірою впливають на ситуацію в майбутньому. Наприклад, скидання неочищених промислових стоків навіть у невеликих кількостях призведе в перспективі до катастрофічних екологічних наслідків.

► **Міждисциплінарний вклад.** Якщо міра складності рішення, що приймається, досить висока або рішення стосується всього колективу, то виникає необхідність узгодження з широким кругом співробітників і консультацій фахівців. Під час проектування нового складного виробу або кардинальному скороченні штатів доводиться залучати вчених, маркетологів, юристів, фахівців із суміжних областей діяльності і структур. Колективний творчий пошук зазвичай приносить якісні, добре продумані й такі, що задовольняють більшість працівників, рішення. Водночас це істотно ускладнює процес ухвалення рішень і, звичайно, вимагає багато часу.

► **Необхідність досягнення рішення,** прийнятого для всіх. Як уже говорилося, на прийняття рішення впливають безліч людей і структурних підрозділів організації. Кожен з них вносить свої пропозиції або ставить певні умови. З метою збільшення фінансування перепідготовки фахівців, наприклад, проведення тренінгу для менеджерів фірми, необхідно отримати згоду відділу кадрів, фінансового відділу, інших керівників. Усе це відбирає багато часу і ускладнює процес ухвалення рішень.

► **Різноманітність реакцій на рішення,** що приймається. Працівники фірми по-різному оцінюють проблеми, що виникають в організації. На ставлення до проблем організації впливають сприйняття, переконання, ціннісні орієнтації. Внаслідок цього окремі працівники або групи працівників неоднозначно ставляться до рішень, що приймаються.

Ці сім чинників пояснюють, чому менеджерам складно приймати рішення і чому необхідно мати навичку ухвалення рішень, вибору з декількох можливих варіантів дії. Слід також підкреслити необхідність зробити доступною для менеджера всю потрібну для цього інформацію. Тоді результат майже цілком залежить від менеджера, його можливості зважити і оцінити об'єктивну вірогідність успіху прийнятого рішення і «прикинути», ґрунтуючись на досвіді й інтуїції, суб'єктивну складову вірогідності успіху. Одним словом, тут треба проявити своє менеджерське мистецтво.

8.3. Види рішень

Як відзначає М. Мескон, подібно до процесу комунікацій, ухвалення рішень впливає на всі аспекти управління. Ухвалення організаційних або управлінських рішень – значна частина щоденної роботи менеджера. Більшість з них належать до тактичних або *оперативних*, але часто доводиться приймати рішення, що є *стратегічними*. До останніх відносять, як правило, рішення, які «працюватимуть» рік і більш, обумовлені макроекономічними чинниками, а також практично всі рішення у сфері управління персоналом.

Професор Мінцберг встановив, що кожен керівник відіграє свою роль у міжособистісному спілкуванні, інформаційних обмінах і ухваленні рішень. У сфері ухвалення рішень він виділив **чотири ролі керівника**:

- підприємець;
- фахівець із виправлення порушень в роботі;
- розподільник ресурсів;
- фахівець із досягнення угод.

Отже, залежно від виконуваної ролі й рівня управління, на якому знаходиться керівник, рішення мають різний характер. Проте всі ці ролі тією чи іншою мірою періодично виконує кожен менеджер.

Мескон: *організаційне рішення* – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені його посадою. Мета організаційного рішення – забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Тому найбільш ефективним організаційним рішенням є вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок до досягнення кінцевої мети.

Тулєнков: *рішення управлінське* – процес і акт вирішення проблеми (вирішення протиріччя) у спільній діяльності людей, цілі, що ведуть до досягнення.

На відміну від організаційних рішень, які приймаються менеджером у межах формальних рамок його офіційної влади та авторитету, *персональні рішення* приймаються ним як приватною особою. Вони зумовлені суб'єктивними людськими чинниками і особистими інтересами й не можуть бути делеговані підпорядкованим у межах завдань організації. Наприклад, менеджер, що звільняє робітника за прогули, приймає організаційне рішення. Але якщо він звільняє того ж робітника без видимих причин і ставить на його місце свого брата, то це рішення суб'єктивне.

Організаційні рішення зазвичай поділяють на *запрограмовані* (рутинні) і *незапрограмовані* (нерутинні).

Запрограмовані рішення. Запрограмовані рішення є результатом реалізації певних кроків або дій, подібних до тих, що виконуються під час вирішення математичного рівняння. Як правило, кількість можливих альтернатив обмежена, і вибір має бути зроблений у межах напрямів, заданих організацією. Такі рішення менеджерів доводиться приймати щодня; вони досить шаблонні і стандартні. Необхідний напрям рішення вказує сама ситуація: куди, наприклад, направити людину, яка звернулася щодо прийому на роботу, за якими адресами направити рекламну продукцію тощо. Допомогу в ухваленні рутинних рішень надають посадові і функціональні інструкції менеджера.

Приклад:

Оплата витрат на відрядження для тренерів національних збірних визначається точним розрахунком. Отже, у бухгалтера немає жодного вибору, окрім як застосовувати відому методику розрахунку. Крім того, для нього це звичне рішення, оскільки він звик оформляти багато таких платежів.

Незапрограмовані рішення. Незапрограмовані рішення потрібні в ситуаціях, які певною мірою нові або пов'язані з невідомими чинниками. Оскільки заздалегідь неможливо скласти конкретну послідовність необхідних кроків, керівник повинен розробити процедуру ухвалення рішення.

Саме ухвалення незапрограмованих, нешаблонних, інноваційних рішень становить особливу складність. Посилюється це ще й тим, що їх доводиться приймати в нових або незнайомих обставинах. Добре, що менеджеру нечасто доводиться приймати такі рішення.

Приклад:

Менеджер великого спортивно-оздоровчого центру (120 працівників / більш ніж 5 000 клієнтів), хоче відкрити другий фітнес-центр в іншому районі міста. Рішення вкрай важливе, тому що воно може або збільшити доходи організації, або піддати ризику його фінансову ситуацію. Рішення ново. Це не звичайне або повторне рішення. Воно вимагає обсягу великого об'єму всілякої інформації:

- Чи дозволяє фінансовий стан організації створення другого фітнес-центру?
- Другий фітнес-центр необхідний? Якщо так, у якій частині міста було б краще його відкрити?
- Яка цільова група нового фітнес-центру? Чи немає ризику конкуренції між цими двома фітнес-центрами?

➤ Який стан конкуренції в новому місці розташування фітнес-центру? Чи будуть конкуренти відкривати нові центри протягом декількох місяців і так шкодити проекту?

➤ Які інноваційні рішення ми повинні закласти в проект, щоб залучити максимальне число потенційних клієнтів?

➤ Чи достатньо у фітнес-центру є контрактів з тренерами, щоб забезпечити обидва центри? Якщо ні, скільки нових тренерів необхідно прийняти на роботу? Чи можна зараз знайти хороших тренерів для нового проекту?

Слід зауважити, що рішення складне, і його розробку повинна виконувати група фахівців, оскільки це зачіпає інтереси декількох відділів фітнес-центру (фінансів, маркетингу, людських ресурсів, комунікацій тощо). Зазвичай подібне рішення оформлюється письмово у вигляді бізнес-плану.

Компроміси. Практично не буває ситуацій, коли організаційні рішення мають лише позитивні наслідки. Будь-які виробничі або кадрові рішення несуть в собі витрати. Кожне рішення повинне врівноважувати настільки багато суперечливих цінностей, цілей і критеріїв, що з будь-якої точки зору воно буде гірше оптимального. Ось чому слід розглядати організацію з позицій системного підходу і враховувати можливі наслідки управлінського рішення для всіх частин організації.

Ефективний керівник розуміє й приймає як факт те, що обрана ним альтернатива може мати недоліки, можливо, навіть значні. Він приймає це рішення, оскільки з урахуванням усіх чинників воно видається найбільш бажаним з точки зору кінцевого ефекту. Успішні керівники й удачливі в повсякденному житті люди не дозволяють можливим недолікам рішень паралізувати їхню волю. Вони розуміють, що неприйняття рішення, «флюгерна» тактика зазвичай є такою ж поганою або навіть гіршою стратегією, ніж ухвалення недостатньо хорошого рішення. Проте трапляються ситуації, в яких з рішенням можна почекати. Наприклад, якщо додаткова інформація має надійти незабаром, а час не є критичним чинником.

8.4. Підходи до ухвалення рішень

Розглядаючи процеси ухвалення рішень, слід враховувати два моменти: приймати рішення, як правило, легко. Все, що під час цього робить людина, зводиться до вибору на пряму дії. Важко прийняти *хороше рішення*.

Ухвалення рішення – це психологічний процес. Відомо, що людська поведінка не завжди логічна. Тому не дивно, що способи, які використовує керівник для ухвалення рішень, варіюються від спонтанних до високологічних. Менеджер знаходиться під впливом таких психологічних чинників, як соціальні установки, накопичений досвід і особисті цінності.

Інтуїтивні рішення. Чисте інтуїтивне рішення – це вибір, зроблений лише на основі відчуття того, що він правильний. Особа, що приймає рішення, не займається під час цього свідомим зважуванням «за і проти» щодо кожної альтернативи і не потребує навіть розуміння ситуації. Просто людина робить вибір. До інтуїтивних рішень належать так звані осяяння або «шосте» почуття – своєрідні підказки підсвідомості. До таких рішень можна віднести і ті, які були нав'язані сновидіннями, як-от таблиця Менделєєва, формула бензолу, побачена уві сні хіміком Кекуле, і багато інших. Не даремно ж існує приказка: «Ранок вечора мудріший». Фахівці з управління вказують, що, незважаючи на розвиток інформаційних систем, топменеджерам доводиться, як і раніше, в основному спиратися на інтуїтивні думки. У вирішенні ж складної проблеми можуть бути тисячі варіантів рішень. Водночас як керівники середньої ланки здебільшого приймають рішення на основі раціонального вибору.

Рішення, засновані на судженнях. Рішення такого роду здаються інтуїтивними, оскільки їхня логіка не очевидна. Рішення, засноване на судженні, – це вибір, обумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що траплялося в схожих ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. У проектуванні складних інженерних споруд – кораблів, літаків, будівель – найбільш надійним способом є використання прототипу, який успішно експлуатується. Нову конструкцію за такого підходу проектують, орієнтуючись на параметри тієї, що вже існує.

Судження як основа організаційного рішення корисне, оскільки багато ситуацій в організації повторюються або подібні. І, як правило, нове рішення може спрацювати не гірше від старого. Оскільки рішення на основі судження приймається самим менеджером, воно володіє

такою важливою якістю, як швидкість і дешевизна його прийняття. Воно спирається на здоровий глузд, але, як відомо, дійсний здоровий глузд зустрічається дуже рідко. У практиці менеджменту, коли доводиться мати справу з різними людьми і ситуаціями, це особливо правильно, оскільки є багато спотворюючих чинників.

Судження неможливо співвіднести з новою, нетрадиційною, нешаблонною ситуацією, оскільки у керівника відсутній необхідний досвід, на якому він міг би обґрунтувати логічний вибір. Оскільки судження завжди спирається на досвід, надмірна орієнтація на нього зміщує рішення в напрями, знайомі керівникам за їхніми колишніми діями. Через таке спотворення менеджер може упустити нову, ефективнішу альтернативу. Боязнь приймати незапрограмовані, інноваційні рішення в сучасних умовах динамічного ринку може призвести до скорочення ринкової участі і навіть до загибелі всієї справи.

8.5. Стилі ухвалення рішень

Існує три типи стилів ухвалення рішень серед менеджерів.

1. Реактивний стиль рішення. Реактивне рішення є негайним. Менеджер не зволікає, щоб ідентифікувати проблему і зібрати всю необхідну інформацію. Він не розглядає всі можливі варіанти рішень.

► Позитивний аспект цього типу рішення – швидкість. Немає жодного зволікання.

► Негативний аспект – «швидке рішення» не обов'язково є «кращим рішенням». Поспішні рішення, які не засновані на достовірній інформації, спричиняють за собою ризики для організації. Деякі фахівці порівнюють їх із «російською рулеткою». Менеджер може інколи бути удачливим і приймати реактивне рішення, яке виявляється позитивним, але часто він робить неправильний рух, у якого можуть бути руйнівні наслідки.

Менеджер, який звик приймати безпосередні рішення, у специфічних незапрограмованих рішеннях повинен «розслабитися» і дати собі час, щоб розглянути питання.

2. Продуманий стиль рішення. Менеджер, який приймає продумані рішення, дає собі час, щоб зібрати так багато інформації, наскільки це можливо, і оцінити максимально можливу кількість варіантів.

► Позитивний аспект – рішення засноване на детальному аналізі проблеми і можливого рішення.

► Негативний аспект – менеджер може втратити багато часу й інших ресурсів (наприклад, зайнятість помічників, які шукають інформацію і оцінюють варіанти) для ухвалення рішення. Надто багато ін-

формації може паралізувати менеджера, якщо він не знає, як управляти нею, і якщо він не в змозі бачити повну картину проблеми. Менеджер ризикує бути позначеним як нерішучий і той, що коливається.

3. Послідовний стиль рішення. Менеджер, що володіє послідовним стилем ухвалення рішень, не схильний діяти наспіх і не втрачати час. Він знає, коли потрібно зібрати додаткову інформацію і коли він повинен йти далі. Дослідження показує що рішення, прийняті цим типом менеджерів, є найефективнішими.

8.6. Етапи раціонального вирішення проблем

Вирішення проблем, як і управління, – процес, бо йдеться про нескінченну послідовність взаємозв'язаних кроків. Керівник піклується не стільки про рішення як таке, скільки про все, пов'язане з ним та про те, що впливає з нього. Для вирішення проблеми потрібне не одиначне рішення, а їхня сукупність. Тому, як відзначає *Майкл Мескон*, хоча процес вирішення проблеми можна представити як п'ятиетапний (плюс впровадження і зворотний зв'язок), фактичне число етапів визначається самою проблемою (рис. 8.1).

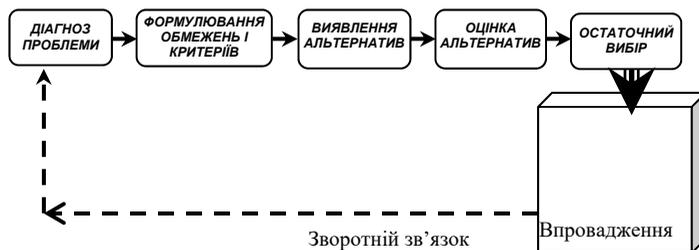


Рис. 8.1. Етапи раціонального розв'язання проблем

1. Діагностика проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми – визначення або діагноз, повний і правильний. Існують *два способи* розгляду проблеми. Згідно з одним, проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті. Іншими словами, ви дізнаєтеся про проблему, тому що не трапляється те, що повинно було статися. Вчинивши так, можна згладити відхилення від норми. Наприклад, майстер може встановити, що продуктивність його ділянки нижча за норму. Це буде *реактивне* управління, його необхідність очевидна.

Проте дуже часто керівники розглядають як проблеми лише ситуації, у яких щось повинно статися, але не сталося. Як проблему можна розглядати також потенційну можливість. Наприклад, активний пошук способів підвищення ефективності якого-небудь підрозділу, навіть якщо справи йдуть добре, буде попереджувальним управлінням. У цьому випадку ви усвідомлюєте проблему, коли зрозумієте, що саме можна зробити або для поліпшення ходу справ, або для отримання вигоди з можливості, що з'явилася. Фахівець з управління Пітер Друкер підкреслює це, вказуючи, що вирішення проблеми лише відновлює норму, результати ж «мають бути наслідком використання можливостей».

Повністю визначити проблему часто важко, оскільки всі частини організації взаємозв'язані. Робота керівника з маркетингу, наприклад, впливає на роботу керівника зі збуту, майстрів на виробництві, відділу досліджень і розробок та будь-якої іншої людини в компанії. У великій організації можуть бути сотні таких взаємозалежностей. Тому, як прийнято говорити, правильно визначити проблему – означає наполовину вирішити її, але це важко застосувати щодо організаційних рішень. У результаті діагноз проблеми сам по собі часто стає процедурою у декілька кроків з ухваленням проміжних рішень.

Перша фаза в діагностуванні складної проблеми – усвідомлення і встановлення симптомів або наявних можливостей. Деякі загальні симптоми «хвороби» організації – низький прибуток, збут, продуктивність і якість, надмірні витрати, численні конфлікти в організації та велика плинність кадрів. Проводиться аналіз фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління або опитування працівників. Інформацію можна зібрати й неформально, ведучи бесіду про ситуацію, що склалася, і роблячи особисті спостереження.

Корисна така, що відноситься до суті справи інформація – основа рішення. Тому необхідно добиватися її максимальної точності й відповідності проблемі, щоб не потонути від надлишку інформації, що не стосується до справи. Організації може бути непросто отримати вичерпну точну інформацію щодо проблеми. Вивчення процесу комунікації, психологічні чинники завжди частково спотворюють інформацію. Факт існування проблеми може породити стрес і занепокоєння, що значно підсилюють спотворення інформації.

2. Формулювання обмежень і критеріїв ухвалення рішення. Коли керівник діагностує проблему з метою ухвалення рішення, він повинен усвідомлювати те, що саме можна з нею зробити. Багато можливих рішень проблем організації не буде реалістичними, оскільки у керівника, або в організації недостатньо ресурсів для реалізації

прийнятих рішень. Крім того, причиною проблеми можуть бути зовнішні обставини, наприклад, закони, які керівник не владний змінити. Обмеження дій, що коригують, звужують можливості в ухваленні рішень. Перш ніж переходити до наступного етапу процесу, керівник повинен неупереджено визначити суть обмежень і лише після цього виявляти альтернативи. Ще гірше, якщо буде обрано нереалістичний напрям дій. Природно, це посилить, а не вирішить існуючу проблему.

Обмеження варіюються і залежать від ситуації та конкретних керівників. Деякі загальні обмеження – це неадекватність засобів, недостатня кількість працівників, що мають необхідну кваліфікацію і досвід, нездатність придбати ресурси за прийнятними цінами, потреба у технології, що ще не розроблена або надто дорога, гостра конкуренція, законодавство і етичні міркування. Як правило, для великої організації існує менше обмежень, ніж для дрібної або тієї, на яку звалилося безліч труднощів.

Менеджер може приймати або здійснювати рішення лише в тому випадку, якщо вище керівництво надало йому це правом, делегувало відповідні повноваження.

У доповненні до ідентифікації обмежень керівникові необхідно визначити стандарти, за допомогою яких слід оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти прийнято називати критеріями ухвалення рішень. Вони виступають як рекомендації щодо оцінювання рішень.

3. Визначення альтернатив. Третій етап – формулювання набору альтернативного вирішення проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі дії, які могли б усунути причини проблеми і тим самим дати можливість організації досягти своїх цілей. Проте на практиці керівник не завжди має достатні знання або час, щоб сформулювати й оцінити кожен альтернативу. Більше того, розгляд великої кількості альтернатив, навіть якщо всі вони реалістичні, часто призводить до плутанини. Тому керівник, як правило, обмежує число варіантів вибору для серйозного розгляду всього декількох альтернатив, які здаються найбільш бажаними.

Замість пошуку найкращого можливого рішення люди продовжують перебирати альтернативи лише доти, поки не знайдуть таку, що задовольнить певний прийнятний мінімальний стандарт. Керівники розуміють, що пошук оптимального рішення займає надто багато часу, дорого коштує або є важким. Замість нього вони прагнуть вибрати прийнятне рішення, яке дозволить усунути проблему.

В аналіз слід додати декілька альтернатив, що дійсно розрізняються, включно з можливістю бездіяльності.

4. Оцінка альтернатив. Наступний етап – оцінка можливих альтернатив. Під час їх виявлення необхідна певна попередня оцінка. Дослідження, однак, показало, що як кількість, так і якість альтернативних ідей зростає, коли початкова генерація ідей (ідентифікація альтернатив) відокремлена від оцінки остаточної ідеї. Це означає, що лише після складання списку всіх ідей слід переходити до оцінок кожної альтернативи. Під час оцінки рішень керівник визначає переваги й недоліки кожного з них і можливі загальні наслідки. Зрозуміло, що будь-яка альтернатива зв'язана з деякими негативними аспектами. Тому майже всі важливі управлінські рішення містять компроміс.

Для зіставлення рішень необхідно мати стандарт, відносно якого можна вимірювати ймовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Подібні стандарти називаються *критеріями* ухвалення рішень. Якщо яка-небудь модель не може задовольнити одному або декільком установленим вами критеріям, її далі не можна розглядати як реалістичну альтернативу.

Проте, наприклад, під час покупки автомобіля деякі з критеріїв вибору можуть мати кількісне вираження (його вартість), а зручність в обслуговуванні і зовнішня привабливість вимагають збору інформації якісного характеру. Щоб оцінити і порівняти дані щодо технічного обслуговування, слід переглянути відповідні оцінки в публікаціях товариства споживачів. Щоб зробити те саме відносно зовнішньої привабливості, можна скласти власну шкалу оцінок – від дуже, помірно або середньо привабливих до непривабливих моделей.

На цій стадії можуть виникнути труднощі, оскільки неможливо порівнювати речі, якщо вони не однотипні – яблука безглуздо безпосередньо порівнювати з апельсинами. Усі рішення слід виражати в певних формах. Тому *грошове вираження* можна використовувати для порівняння наслідків рішень у схожих організаціях.

У наведеному прикладі з автомобілем можна виразити всі критерії в балах за шкалою від 1 до 5 щодо чинників як кількісного, так і якісного характеру. Найменш дорогий автомобіль отримає при цьому оцінку 5, а найбільш дорогий – 1 бал тощо, включаючи економічність та інші вимоги. Ймовірно, деякі з цих критеріїв важливіші за інші. Наприклад, зовнішня привабливість може бути в 2 рази важливішою за ціну, тоді слід «зважити» свій вибір, помноживши на 2 бали за зовнішню привабливість.

Пропустивши через цю процедуру кожен критерій, слід скласти результати по кожній моделі. Альтернатива, за якою загальна оцінка в балах виявиться найвищою, і буде очевидним вибором.

Відмітимо, що під час оцінки можливих рішень керівник намагається спрогнозувати те, що станеться в майбутньому. Майбутнє завжди невизначене. Безліч чинників, включаючи зміну зовнішнього середовища і неможливість реалізації рішення, може перешкодити втіленню наміченого. Тому важливим моментом в оцінці є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів. Якщо наслідки якогось рішення сприятливі, але шанс його реалізації невеликий, воно може виявитися менш бажаним варіантом вибору. Керівник включає вірогідність в оцінку, зважаючи на міру невизначеності або ризику.

5. Вибір альтернативи. Якщо проблема була правильно визначена, а альтернативні рішення ретельно зважені і оцінені, зробити вибір, тобто прийняти рішення, порівняно просто. Керівник просто вибирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками. Проте, якщо проблема складна і доводиться брати до уваги безліч компромісів або якщо інформація і аналіз суб'єктивні, може статися, що жодна альтернатива не буде найкращим вибором. У такому випадку головна роль належить здоровому глузду і досвіду.

Хоча для менеджера ідеальним є досягнення оптимального рішення, керівник, як правило, на практиці не прагне до цього. Він зазвичай схильється до рішення, яке є таким, що «задовольняє», а не що «максимізує». Найчастіше оптимальне рішення не виявляється через брак часу і неможливість врахувати всю наявну інформацію та альтернативи. Через ці обмеження керівник зазвичай вибирає напрям дії, яка здається прийнятною, але не обов'язково найкращою з можливих.

Реалізація. Як правило, реальна цінність рішень стає очевидною лише після їх здійснення. Процес вирішення проблеми не закінчується вибором альтернативи. Простий вибір напрямку дій має малу цінність для організації. Для розв'язання проблеми або для отримання вигоди із наявної можливості рішення має бути реалізоване. Рівень ефективності здійснення рішення підвищиться, якщо воно буде підтримане тими, кого воно стосується. Визнання рішення рідко коли буває автоматичним, навіть якщо воно дуже гарне.

Шанси на ефективну реалізацію рішення значно зростають, коли причетні до цього люди внесли свій внесок і щиро вірять у те, що роблять.

Тому хороший спосіб завоювати визнання рішення полягає в залученні інших людей до процесу його прийняття. Тверда підтримка сама по собі ще не гарантує належного виконання рішення. Повне здійснення рішень вимагає приведення в дію всього процесу управління, особливо його організаційної і мотиваційної функції.

Зворотний зв'язок. Ще однією фазою, що входить у процес ухвалення управлінського рішення і починається після того, як рішення почало діяти, є встановлення зворотного зв'язку. За Харрісоном: «Система відстежування і контролю необхідна для забезпечення узгодження фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати. Зворотний зв'язок – надходження даних про те, що відбувалося до і після реалізації рішення – дозволяє керівникові скоректувати його, поки організації не нанесено значного збитку. Оцінка рішення керівництвом виконується, перш за все, за допомогою функції контролю».

8.7. Взаємозв'язок процесів комунікації і ухвалення рішень

Як відомо, процес ухвалення рішень логічне впливає з процесу організаційних комунікацій. Зібрана і проаналізована інформація стає базовим матеріалом для прийняття рішення.

Розгляд етапів раціонального вирішення проблем повинен сприяти ухваленню ефективніших рішень у складній ситуації. Проте цей метод управління, як і всі інші, застосовується не у вакуумі. Організації є складними об'єктами, а вони, у свою чергу, є частинами ще більш складної соціальної системи. Комунікація зі стейкхолдерами, врахування їхніх інтересів у сучасних умовах стає визначальним фактором прийняття рішення. Оскільки організаційним діям властиві складнощі, а управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, під час ухвалення рішень слід враховувати цілу низку всіляких комунікаційних та інших чинників: власні оцінки керівника, рівень ризику, час і оточення, що змінюється, інформаційні й поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозв'язаність рішень.

Особистісні оцінки керівника. Особистісні оцінки містять суб'єктивне ранжування важливості якості або блага. Відносно ухвалення рішень оцінки виступають як компас, вказуючи людині бажаний напрям, коли доводиться вибирати між альтернативними діями. Багато рішень, прийнятих керівником, відображають цінності цієї людини, її етичний вибір, у тому числі проблему вибору добра і зла, порядності. Усі управлінські рішення, а не лише пов'язані з питаннями соціальної відповідальності й етики, побудовані на фундаменті певної системи цінностей.

У кожної людини своя система цінностей, яка визначає її дії і впливає на рішення, що приймаються. Наприклад, можна вважати за неправильне приховувати інформацію, за допомогою якої колега міг би поліпшити проєкт, над яким він працює, незважаючи навіть на те, що цей працівник може бути головним конкурентом на дорозі посадового

просування. Цінність, що додається лояльності й відвертості, змушує прийняти рішення про передачу інформації колезі. Проте, морально виправданим буде ухвалення рішення про звільнення працівника, який весь час погано працює, незважаючи на його лояльність.

Багато організації використовують так звані етичні статuti – формальні декларації про корпоративні цінності, щоб рішення, що приймаються керівником, і дії всіх працівників організації відображали загальну систему цінностей.

Окрім відмінностей особистісних оцінок, типовими труднощами під час визначення оптимальних альтернатив є середовище, в якому приймаються рішення.

Середовище ухвалення рішень. Під час ухвалення управлінських рішень завжди важливо враховувати ризик. Поняття «ризик» використовується тут не у значенні небезпеки. Ризик, швидше, стосується рівня визначеності, з якою можна прогнозувати результат. Під час оцінки альтернатив і ухвалення рішень керівник повинен прогнозувати можливі результати в різних обставинах або станах природи. По суті, рішення приймаються за різних обставинах щодо ризику. Ці обставини традиційно класифікуються як умови визначеності чи невизначеності ризику.

Визначеність. Рішення приймається в умовах визначеності, коли керівник точно знає результат кожного з альтернативних варіантів вибору. Так, керівник може, принаймні на найближчу перспективу, точно встановити, якими будуть витрати на виробництво певного виробу, оскільки орендна плата, вартість матеріалів і робочої сили відомі або можуть бути розраховані з високою точністю.

Ризик. До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких не є визначеними, але ймовірність кожного результату відома. Ймовірність визначається як міра можливості настання певної події і змінюється від 0 до 1. Сума ймовірностей усіх альтернатив має дорівнювати 1. В умовах визначеності існує лише одна альтернатива.

Найбільш бажаний спосіб визначення вірогідності – об'єктивний. Ймовірність об'єктивна, коли її можна визначити математичними методами або шляхом статистичного аналізу накопиченого досвіду.

Існує декілька способів здобуття організацією достовірної інформації, що дозволяє об'єктивно розрахувати ризик. Доповіді уряду з питань праці, економіки, результати переписів, соціологічні дослідження містять величезний масив даних про структуру населення, зростання цін, розподіл доходів, інфляцію, заробітну плату тощо. Великі консалтингові організації надають інформацію, що має особливий

інтерес для конкретних галузей, наприклад, про те, скільки жінок віком від 19 до 25 років читають газету «Футбол» порівняно зі «Спортивною газетою», або по яких телевізійних каналах вони надають перевагу перегляду футбольних матчів.

Коли зовнішня інформація недоступна, організація може здобути її самостійно, провівши дослідження. Ймовірність буде визначена об'єктивно, якщо буде отримано достатньо інформації для того, щоб прогноз виявився статистично достовірним.

Невизначеність. Рішення приймається в умовах невизначеності, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Невизначеність характерна для деяких рішень, які доводиться змінювати в обставинах, що швидко змінюються. Найбільшим потенціалом невизначеності володіє соціокультурне, політичне і наукоємне середовище. Проте на практиці дуже небагато управлінських рішень ухвалюються в умовах повної невизначеності.

Стикаючись із невизначеністю, керівник може використати дві основні можливості. По-перше, спробувати отримати додаткову достовірну інформацію і ще раз проаналізувати проблему. Це часто дозволяє зменшити новизну і складність проблеми.

Друга можливість – діяти відповідно до минулого досвіду, думок або інтуїції й зробити припущення про ймовірність подій. Під час проектування великих машин і механізмів (кораблів, літаків) використовують у такому разі метод, який називають проектуванням «за прототипом». Це необхідно, коли не вистачає часу на збір додаткової інформації або витрати на неї занадто високі. Тимчасові та інформаційні обмеження мають найважливіше значення під час прийняття управлінських рішень.

Час і середовище, що змінюється. Плин часу зазвичай зумовлює зміну ситуації. Якщо вони дійсні, ситуація може перетворитися настільки, що критерії для ухвалення рішення стануть недійсними. Тому рішення слід приймати і реалізовувати, поки інформація й допущення, на яких засновано рішення, залишаються достовірними і точними. Часто це складно, оскільки час між ухваленням рішення і початком дії великий. Наприклад, фірмі «Дюпон» для створення нейлону як промислового продукту було потрібно 25 років.

Інформаційні обмеження. *Інформація* – це дані, які зібрані, проаналізовані та систематизовані для конкретних людей, проблем, цілей і ситуацій. Інформація необхідна для раціонального вирішення проблем. Інколи, проте, необхідна для ухвалення хорошого рішення інформація недоступна або коштує дуже дорого. У вартість інформації слід включити час керівників і підлеглих, витрачений на її збір, а також фактич-

ні витрати, наприклад, пов'язані з аналізом ринку, оплатою машинного часу, використанням послуг зовнішніх консультантів тощо.

Тому керівник повинен вирішити, наскільки значною є вигода від додаткової інформації, наскільки важливе саме рішення, чи пов'язано воно із значною долею ресурсів організації або з незначною грошовою сумою.

Якщо інформацію отримати за прийнятною ціною непросто, але така можливість скоро з'явиться, найправильніше для керівника – відкласти ухвалення рішення. Тут, правда, передбачається, що час не є критичним чинником і що втрати від затримки будуть більш ніж перекриті вигодою від ухвалення якіснішого рішення на основі додаткової інформації. Вигода і витрати здебільшого суб'єктивно оцінюються керівником, що особливо стосується оцінки вартості власного часу і очікуваних в результаті ухвалення рішення поліпшень.

Дуже поширеним і часто помилковим підходом у керівників є думка, що більше інформації – обов'язково краще.

Поведінкові обмеження. Багато чинників, що ускладнюють міжособові й внутрішньо-організаційні комунікації, впливають на ухвалення рішень. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають існування і серйозність проблеми. Вони можуть також по-різному сприймати обмеження і альтернативи. Це призводить до незгоди і конфліктів у процесі ухвалення рішення.

Керівники можуть бути настільки переобтяжені інформацією та поточною роботою, що не зможуть сприйняти можливості, що відкриваються. Послужний список кожного може показати, як вони сприймають і реагують на проблеми.

Керівник може відкинути той чи інший курс дій через особисті пристрасті або лояльність щодо когось. Він може вирішити не закривати сумнівні інвестиції або проєкт, оскільки підтримував їх упродовж тривалого часу. У результаті йому буде важко об'єктивно оцінити поточний стан освоєння капіталовкладень або проєкту. Встановлено, що численні психологічні чинники й особистісні особливості позначаються на процесі ухвалення рішень.

Негативні наслідки. Ухвалення управлінських рішень у багатьох відношеннях є мистецтвом знаходження ефективного компромісу. Виграш в одному майже завжди досягається завдяки нанесенню збитку іншому. Рішення запросити відомого тренера зі своїми амбіціями спричиняє зростання витрат. Деякі співробітники й гравці будуть задоволені. А декому доведеться шукати іншу роботу. Зокрема й продавати дорогих легіонерів. Подібні негативні наслідки слід враховувати, приймаючи рішення. Необхідно враховувати взаємозалежність внут-

рішньо-організаційних змін, оскільки можливі негативні наслідки за відсутності системного підходу. Проблема процесу ухвалення рішень полягає у зіставленні мінусів із плюсами з метою досягнення найбільшого загального виграшу.

Взаємозалежність рішень. В організації всі рішення деяким чином взаємозв'язані. Одиначне важливе рішення майже завжди може потребувати сотень вирішень менш значних. Якщо, наприклад, організація вирішує перевести штаб-квартиру в інше місто, то вона повинна також прийняти рішення про те, як компенсувати переміщення працівникам, хто визначить – купувати або не купувати нові меблі, кого наймати на нові посади і вакансії в результаті перебазування, чи змусять закони про оподаткування в іншому штаті змінювати процедуру бухгалтерського обліку тощо.

Важливі рішення мають наслідки для організації в цілому, а не лише для сегменту, який безпосередньо зачіпається тим чи іншим рішенням. Якщо виробнича фірма вирішує придбати нове і продуктивніше устаткування для заводу, вона також повинна знайти спосіб збільшення збуту продукції. Таким чином, закупівля нового устаткування повинна позначитися не лише на виробничому й фінансовому відділах, але й вирішальним чином на відділах збуту і маркетингу.

Здатність бачити, як підходять і взаємодіють рішення в системі управління, стає все більш важливою в міру просування на вищі рівні влади. Менеджери, які перебувають на нижніх рівнях ієрархії, але виявляють здатність системно мислити й розгледіти взаємопов'язаність рішень, тобто бачити «всю картину», часто стають кандидатами на підвищення.

Висновки до розділу

Ухвалення рішення – це психологічний процес, який не завжди піддається логіці. Тому не дивно, що способи, які використовують керівник для ухвалення рішень, варіюються від спонтанних до високологічних. Менеджер перебуває під впливом таких психологічних чинників, як соціальні установки, накопичений досвід і особисті цінності.

Раціональна модель ухвалення рішень, як правило, не використовується повною мірою спортивними менеджерами під час процесу ухвалення рішень. Часто менеджери приймають рішення із задовільним, а не з оптимальним результатом. Вони діють під впливом інтуїції або на підставі думок і вирішують дуже швидко, не маючи часу, щоб зібрати необхідну інформацію й обрати альтернативи. Менеджер повинен знати про всі «проблеми», що супроводжують процес ухвалення рішень, щоб уникнути їх або принаймні зменшити їх вплив.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Поясніть визначення: «Рішення – це вибір альтернативи».
2. Перерахуйте сім взаємопов'язаних факторів, які пояснюють складність прийняття рішень.
3. У чому відмінність між оперативними та стратегічними рішеннями?
4. Опишіть чотири ролі керівника у сфері прийняття рішень.
5. Що таке організаційне рішення?
6. Що таке персональне рішення?
7. Яка специфіка запрограмованих рішень?
8. Яка специфіка незапрограмованих рішень?
9. Наведіть приклад незапрограмованого рішення зі своєї практики.
10. Чому важко ухвалити хороше рішення?
11. Що таке інтуїтивне рішення?
12. Що таке рішення, засноване на судженні?
13. Що таке раціональне рішення?
14. Опишіть раціональну модель прийняття рішень.
15. У чому особливість реактивного стилю прийняття рішення?
16. У чому особливість продуманого стилю прийняття рішення?
17. У чому особливість послідовного стилю прийняття рішення?
18. Перерахуйте етапи раціонального вирішення проблем.
19. Опишіть діагностику проблеми у процесі прийняття оптимального рішення.
20. Дайте формулювання обмежень і критеріїв у процесі прийняття оптимального рішення.
21. Дайте визначення альтернатив у процесі прийняття оптимального рішення.
22. Дайте оцінку можливих альтернатив у процесі прийняття оптимального рішення.
23. Наведіть приклад вибору альтернативи у процесі прийняття оптимального рішення.
24. Наведіть приклад реалізації прийнятого раціонального рішення.
25. Як впливають на прийняття рішень особисті оцінки керівника?
26. Як впливає на прийняття рішень визначеність?
27. У чому особливість прийняття рішень в умовах ризику?
28. У чому особливість прийняття рішень в умовах невизначеності?
29. Як впливають на прийняття рішень час і середовище, що змінюється?
30. Як впливають на прийняття рішень інформаційні обмеження?
31. Як впливають на прийняття рішень поведінкові обмеження?
32. Як впливають на прийняття рішень негативні наслідки?
33. Як впливає на прийняття рішень взаємозалежність рішень?

**ЧАСТИНА ІІІ
ГРУПИ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

РОЗДІЛ 9

РОЗВИТОК І ЗГУРТОВАНІСТЬ ГРУП

1. Малі групи в спортивному менеджменті
2. Види малих груп
3. Група як мала організація
4. Особливості груп. Приклади формальних груп
5. Процес прийняття рішень у групах
6. Приклади формальних груп
7. Групові ролі
8. Викривлення сприйняття ролі
9. Конфлікти і стратегії по розв'язанню конфліктів у групах
10. Наради, зібрання, навчання в групах

*«Збиратися разом – це початок. залишатися разом
– це прогрес. Працювати разом – це успіх».*
Генрі Форд

9.1. Малі групи в спортивному менеджменті

Групу можна визначити як будь-яку кількість людей, які взаємодіють для вирішення завдань, досягнення цілей, психологічно ознайомлені один з одним і сприймають себе як групу. У групи люди об'єднуються тоді, коли індивідуально неможливо виконати поставлене завдання. Усі організації складаються з груп різного виду, форми й кількості, а в окремих випадках – з однієї.

Завдяки синергетичному ефекту групи і видовищності ігор сформувалися найулюбленіші глядачами командні види спорту. Привабливість колективних видів спорту базується на задоволенні потреб у комунікації та дозвіллі. Таким чином, формуються неформальні самодіяльні спортивні, музикальні тощо колективи (дворові, корпоративні тощо).

Психологічні особливості малих груп. У процесі діяльності трудового колективу як об'єкта управління складається система неофіційних міжособистісних стосунків, формуються психологічні, неформальні *мали групи*.

Вони мають свої особливості:

- невелика кількість людей – від 3 до 10 (максимум до 20-30 осіб), що визначається можливістю особистих контактів, безпосередніх зв'язків віч-на-віч;

- складаються на основі відчуття симпатії, єдності інтересів і захопленнь, загальних рис вдачі та поведінки;
- загальне для всіх членів групи відчуття «ми – вони»;
- мають своїх неофіційних лідерів;
- у них виникають свої ритуали, традиції, правила, обов'язки та санкції.

Сила малих груп у тому, що на них важко юридично й організаційно впливати, адже в них існують свої неписані правила, обов'язкові для всіх членів групи. Сама група зі свого боку має значний вплив на кожного зі своїх членів. Ці групи можуть як допомагати офіційному керівництву колективу, так і ставати до нього в опозицію, чинити постійний опір. Менеджерам треба вчитися співробітничати з цими групами для створення сприятливого психологічного клімату в організації.

Під **малою групою** в соціальній психології розуміють нечисленну за складом групу, члени якої об'єднані загальною соціальною діяльністю й перебувають в безпосередньому особистому спілкуванні, що сприяє виникненню емоційних стосунків, виробленню групових норм і розвитку групових інтересів.

Нижньою кількісною межею малої групи прийнято вважати трьох людей, оскільки саме додавання третього члена до пари створює якісно новий психологічний феномен. Верхньою ж її кількісною межею вважається 10-12 осіб, оскільки під час перевищення цього числа всередині групи відразу утворюються дві-три підгрупи. Крім того, відомо, що людина може рівномірно розподіляти свою увагу між 6-12 людьми, а також проявляти емоції щодо них і відкрито виражати свої відчуття та стосунки.

Коли ж йдеться не просто про малу групу, а про колектив, то необхідна кількість його членів визначається, як правило, цілями і завданнями спільної діяльності.

У малій групі високого рівня об'єднання виникають відповідна групова свідомість, групові цінності, інтереси тощо. У малій групі можна виділити зовнішню й внутрішню структури, що охоплюють, як діяльнісну так і особистісну її сторони.

Зовнішня структура групи визначається діяльністю, а внутрішня – спілкуванням. У зв'язку з цим важливо зазначити, що коли на внутрішньому рівні (рівні міжособистісного спілкування) виникає конфліктна ситуація, то навіть добре налагоджена спільна діяльність (виробничий процес) не рятує колектив від розвалу.

Великі та малі групи. Численні дослідження малих груп показали, що вони відрізняються від великих не тільки розмірами, але й якісно іншими соціально-психологічними характеристиками. Відмінності в деяких характеристиках малих і великих груп можна подати так:

Малі групи мають:

- неорієнтовані на групові цілі дії;
- групову думку як постійно діючий чинник соціального контролю;
- конформізм або пристосування до групових норм.

Великі групи мають:

- раціональні, цілеорієнтовані дії;
- групова думка майже не використовується, контроль здійснюється зверху вниз;
- конформізм до політики, яку проводить активна частина групи.

Таким чином, найчастіше малі групи у своїй постійній діяльності не орієнтуються на кінцеву групову мету, тоді як діяльність великих груп раціоналізована настільки, що втрата мети найчастіше призводить до їх розпаду. Крім того, у малій групі особливого значення набуває такий засіб контролю й здійснення спільної діяльності, як групова думка. Особистісні контакти дозволяють усім членам групи брати участь у виробленні групової думки та контролю за виконанням групових норм членами групи. Великі групи через відсутність особистісних контактів між усіма членами, за рідкісним винятком, не мають можливості виробити єдину групову думку.

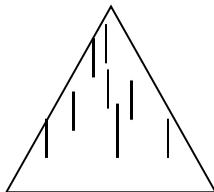
Загальні закономірності малих груп. Малій групі властиві такі загальні закономірності:

- 1) група неминуче структуруватиметься;
- 2) група розвивається (прогрес або регрес, але динамічні процеси в групі відбуваються);
- 3) встановлюються відносно стабільні ролі членів групи;
- 4) флуктуація – зміна місця людини в групі може відбуватися неодноразово.

9.2. Види малих груп

З точки зору комунікації (специфіки поширення інформації та організації взаємодії між членами групи) застосовується така класифікація груп:

пірамідальна група, яка є:



а) побудована ієрархічно, тобто чим вище місце – тим вищі права і вплив;

б) інформація передається переважно вертикально, від низу до верху (звіти) і зверху вниз (накази);

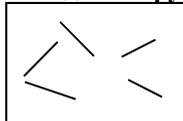
в) кожна людина знає своє чітко визначене місце;

г) у групі цінуються традиції;

д) керівник цієї групи повинен піклуватися про підлеглих, натомість вони беззаперечно підкоряються.

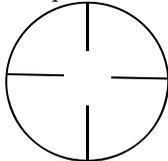
Такі групи зустрічаються в армії, у налагодженому виробництві, а також в екстремальних ситуаціях:

випадкова група, в якій кожен приймає рішення самостійно,



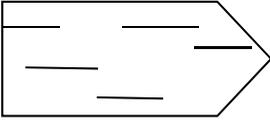
люди відносно незалежні, рухаються в різних напрямках, але щось їх об'єднує. Такі групи зустрічаються в творчих колективах, а також в ситуаціях ринкової невизначеності, типових для нових комерційних структур;

відкрита група, в якій кожен має право на ініціативу, але всі разом відкрито обговорюють питання.



Головне для них – загальна справа. Вільно відбувається зміна ролей, властива емоційна відкритість, посилюється неформальне спілкування людей;

група синхронного типу, коли усі люди знаходяться в різних місцях,



але усі рухаються в одному напрямі, оскільки усі знають, що потрібно робити, в усіх один образ, одна модель, і хоча кожен рухається сам, усі синхронно діють в одному напрямі, навіть без обговорення й узгодження.

Якщо виникає якась перешкода, кожна група посилює свою відмінну особливість. Слід зазначити, що:

пірамідальна група – посилює порядок, дисципліну, контроль;

випадкова – її успіх залежить від здібностей, потенціалу кожного з членів групи;

відкрита – її успіх залежить від уміння досягати згоди, вести переговори; її керівник повинен мати високі комунікативні якості, уміти слухати, розуміти, погоджувати;

синхронна – її успіх залежить від таланту, авторитету «пророка», який переконав, повів за собою людей, і вони безмежно вірять та підкоряються йому.

Прийнято вважати, що оптимальна за чисельністю група повинна налічувати 7 ± 2 (тобто 5, 7, 9 осіб). Найчастіше група добре функціонує, коли у ній непарна кількість людей, оскільки у парній по кількості можуть утворитися дві ворожі половини.

9.3. Група як мала організація

Групова робота – це спільна робота людей в малих групах (до 25-30 осіб або відповідно до чисельності членів структурного підрозділу) над певним завданням, які самостійно або за допомогою тренера (керівника) встановлюють норми спілкування і взаємодії, вибирають напрям своєї роботи і засобу для її досягнення. Групова робота має змістовний, якісний, структурний і координаційний аспекти.

Необхідно розрізняти терміни «командна робота» і «групова робота». Термін «групова робота» є ширшим, ніж термін «командна робота», оскільки будь-яка команда є групою, але не будь-яка група – команда.

Основне призначення групової роботи – вирішення складних проблем, що вимагають спільних зусиль представників різних організацій або різних підрозділів усередині однієї організації, різних фахівців, наприклад, проблеми впровадження інновацій, розвитку організацій, складні питання управління організацією, гасіння пожежі тощо.

Перевага групової роботи досягається завдяки синергетичному ефекту, який можливий, коли учасники взаємодії входять у своєрідний психологічний резонанс, почувають себе комфортно і впевнено, а також коли їх активність підвищується (Див.: Додаток Б «Групове полювання – фактор першої революції в менеджменті або Змій Горинич як фактор першої революції в менеджменті»).

9.4. Особливості груп

Залежно від близькості та глибини взаємовідносин групи поділяються на: *первинні* і *вторинні*.

За способом утворення групи діляться на: офіційні (формальні) та неформальні.

Далі ми розглянемо типи груп, яким чином вони формуються, працюють і як впливають на практику управління в організації.

Первинна група – це невелике за чисельністю об'єднання людей, пов'язаних спільними цілями, у якому здійснюється безпосередній контакт між членами. Усі, хто входить до неї, знають один одного особисто і спілкуються між собою у процесі вирішення завдань, що стоять перед групою. Розмір первинної групи зазвичай не перевищує 30 осіб. Такі об'єднання, як сім'я, шкільний клас можна розглядати як первинні групи. Зазвичай людина належить до кількох первинних груп одночасно.

До **вторинної групи** входять люди, які знають про існування один одного і про те, що є членами однієї групи, але зустрічаються і взаємодіють рідко або ніколи. Прикладом може бути профспілка або слухачі різних факультетів одного вищого навчального закладу.

Формальна група створюється в організаціях на основі статуту та інших офіційних документів. Це може бути, наприклад, навчальна група, відділ або комітет. Членство в групі визначається вищим начальством, і кожен член групи знає, яка її мета, і яку роль в групі виконує він особисто. Такими групами зазвичай управляє спеціально призначена для цього людина.

Неформальна група. Така група формується поза волею керівників організації – на основі єдиної спрямованості її членів, близькості поглядів, переконань, визнання авторитету, компетентності окремих

осіб тощо. Ця група дає людині можливість задовольняти свої соціальні потреби, якщо ці потреби чомусь не задовольняються офіційною групою. Неформальні групи можуть виникати на основі формальних груп або бути їх частиною. Саме неформальна група сильно впливає на поведінку людини.

Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені у схемах, що показують будову організації та її структуру. Неформальні групи зазвичай мають свої неписані правила і норми поведінки; люди добре знають, хто входить до їх неформальної групи, а хто ні. У неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій. Зазвичай ці групи мають явно або неявно вираженого лідера.

Попри те, що неформальні організації створюються не за ініціативою керівництва, вони є потужною силою, яка за певних умов може фактично стати домінуючою в організації і звести нанівець зусилля керівництва. Більше того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати. Деякі керівники часто не усвідомлюють, що самі належать до однієї або декількох таких неформальних організацій.

Буває, що працівники створюють неформальні групи, які навмисно чинять опір прийнятним в організації правилам роботи і заважають організації досягати мети, що стоїть перед нею. Тому в інтересах організації слід спрямовувати роботу групи так, щоб, з одного боку, досягалися цілі організації, а з іншого – працівники в групах могли задовольняти у них свої потреби.

9.5. Приклади формальних груп

В організації існує три основні типи формальних груп:

Командна (супідрядна) група керівника – складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які також можуть бути керівниками.

Робоча група (чи група на завданні). Вона зазвичай створюється для вирішення окремого завдання і може бути переформована в іншу, залежно від характеру завдання (наприклад, проєктна група).

Комітети – створюються для заповнення пропусків в організаційних структурах так, щоб вирішувати завдання, що не входять в компетенцію.

В організаціях найчастіше зустрічаються два типи формальних груп: постійний комітет і цільова група.

Постійний комітет. Постійний комітет – група з двох або більше людей, призначених згідно з внутрішніми інструкціями організації. Його основна мета полягає в тому, щоб вивчити потреби організації і зробити пропозиції щодо їх задоволення.

Його термін повноважень також передбачений згаданими інструкціями. Як правило, термін повноважень комітету – чотири роки (відповідно до Олімпійського циклу), що дозволяє комітету починати і здійснювати конкретні проекти. Коротший термін повноважень призводить до порушення спадкоємності комітету. Довший термін повноважень не рекомендується через виникнення рутини, зменшення мотивації, накопичення міжособистісних конфліктів тощо.

Переваги та недоліки постійних комітетів показані в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Переваги та недоліки постійних комітетів	
Переваги	Недоліки
Комітети дозволяють об'єднати різноманітні навички	Комітети часто пропонують компромісні рішення
Комітети дозволяють збільшити число підходів і вирішити точку зору цієї проблеми	Комітети можуть бути джерелом конфлікту там, де їх раніше не було
Рішення або рекомендації комітетів легше приймаються	Функціонування комітету є витратним (час, проведений на зустрічах, підготовка зустрічей, відрядження, компенсація тощо)
Створення комітетів підвищує значущість задачі, виконуваної комітетом	Робота комісії «розчиняє» обов'язки учасників
Рішення комітету приймаються групою, а не указом однієї людини	Комітети можуть стати виправданням того, щоб відкласти проблеми або перешкоджати менеджерам виконувати їх обов'язки
Учать у комітеті може збільшити спонукання учасників	Робота комітету є іноді повільною (занадто мало зустрічей, кожен учасник хоче говорити)

Рекомендується відновлювати комітет не повністю, а за допомогою системи ротації (половина учасників кожні два роки) так, щоб досвідчені учасники могли поділитися своїм досвідом з новими учасниками.

Наприклад, ФІФА має 20 постійних комітетів на додаток до Виконавчого комітету:

1. Фінансовий комітет.
2. Комітет з внутрішнього аудиту.
3. Організаційний комітет для чемпіонату світу ФІФА.

4. Організаційний комітет для Кубка Конфедерацій ФІФА.
5. Організаційний комітет для олімпійських футбольних турнірів.
6. Організаційний комітет для ФІФА Чемпіонату світу U-17.
7. Організаційний комітет для жіночого футболу і ФІФА жіноча футбольна конференція.
8. Комітет Futsal.
9. Організаційний комітет для чемпіонату світу Клубу ФІФА.
10. Комітет рефері.
11. Технічний комітет з розвитку.
12. Спортивний медичний комітет.
13. Комітет зі статусу гравця.
14. Законний комітет.
15. Комітет з чесної гри і соціальної відповідальності.
16. Комітет ЗМІ.
17. Комітет асоціацій.
18. Футбольний комітет.
19. Стратегічний комітет.
20. Маркетинг і телевізійний консультативна рада.

► Усі комітети обираються на чотирирічний термін

► Призначення здійснює Виконавчий комітет після пропозицій національних футбольних федерацій, президента ФІФА або конфедерацій, визнаних ФІФА.

► Серед критеріїв для призначення учасників, пріоритет віддається географічному походженню (рівномірний розподіл учасників від усіх конфедерацій).

► Склад, мита і операційна діяльність передбачені міжнародними правилами.

► Зустрічі відбуваються щонайменше два рази на рік.

Очевидно, що невеликі організації не повинні створювати так багато постійних комітетів, як ФІФА. Вони повинні зосередитися на істотних завданнях, які гарантують її розвиток.

Як правило, маленькі національні спортивні федерації створюють комітети у таких сферах: фінанси, конкуренція, технічні проблеми, рефері, юридичні питання, дитячий та юнацький спорт, жіночий спорт.

Цільові групи. Цільові (проектні) групи створюються керівництвом, щоб проаналізувати певні і складні проблеми та забезпечити їх рішення. Формують їх з представників різних підрозділів організації. Члени цільової групи об'єднують разом навички, пов'язані із завданнями, які вони виконуватимуть.

Проектні групи мають чітко визначені цілі та термін їх існування строго обмежений. Витрати на їхню діяльність, як правило, набагато нижче, ніж у постійних комітетів, а ефективність набагато вища.

Приклад

Щоб організувати Національний конгрес федерації бейсболу, 21 вересня 2016 року була створена відповідна цільова група.

Учасники:

- ▶ представник вищого керівництва (президент);
- ▶ керівник проекту;
- ▶ представник відділу фінансів (бюджет);
- ▶ представник відділу комунікації (повідомлення про діяльність, відносини зі ЗМІ);
- ▶ представник логістики та відділу послуг (відправлення документів, організація поїздок, готелів, місцевого транспортування, безпека і захист);
- ▶ представник відділу трудових ресурсів (наймає тимчасовий штат, вирішує завдання розміщення персоналу);
- ▶ представник відділу зв'язків з громадськістю (організація діяльності гостей)
- ▶ представник юридичного відділу (порядок денний, контракти, страховка);
- ▶ представник від фірми, що спеціалізується на організації подій (зовнішній консультант).

Мета: управління, спостереження, координація та оцінка організації Конгресу.

Термін: до кінця грудня 2016 року (оцінка Конгресу, складання бухгалтерського звіту).

9.6. Процес прийняття рішень у групах

Завдання, що вирішуються групою. Завдання, що вирішуються групою, є істотним чинником, що визначає специфіку роботи групи і організацію групового процесу. Водночас особливе місце займають такі характеристики, як взаємозв'язок і складність цих завдань. Так, наприклад, під час вирішення складних, нестандартних завдань найбільший вигравш буде досягнутий в результаті обговорення різних підходів до вирішення проблеми і використання ефективних методів групового ухвалення рішень. Якщо ж потрібне вирішення простих рутинних завдань, то необхідність обговорення альтернативних рішень відпадає, і основний акцент має бути зроблений, як правило, на стандартизацію і формалізацію процесу роботи. Крім того, якщо виконання завдань,

поставлених перед групою, вимагає тісного взаємозв'язку і взаємозалежності учасників групового процесу, то добре налагоджений обмін інформацією та результатами роботи буде необхідною умовою для успішного виконання завдання.

Багато рішень в організаціях виробляються спільно людьми, які працюють в групі. Рішення можуть прийматися після неформального обговорення або формального – на нарадах чи зборах.

Багаточисельні експерименти довели, що рішення, прийняті групою, якісніші, ніж середній результат усіх членів групи, але зазвичай гірше, ніж кращий індивідуальний результат в групі. Чому так відбувається?

Окремі члени групи часто висувують нові, інколи прогресивні ідеї, але в процесі їх оцінювання може виявитися, що група не готова ризикувати і приймає інше, менш ризиковане рішення.

Інколи процеси, що мають місце в групі, можуть істотно перешкодити ухваленню правильного рішення. Члени групи можуть вважати підтримку згуртованості групи важливішим завданням, ніж розгляд всіх наявних варіантів вирішення проблеми і підбір оптимального рішення.

Способи нейтралізації негативних моментів групового мислення. Є кілька способів, які можуть допомогти нейтралізувати негативні моменти групового мислення. Найбільш важливими з них є такі:

- лідер групи повинен заохочувати будь-які заперечення або сумніви інших членів групи щодо рішень, що приймаються групою;
- лідер повинен уникати ставати на чий-небудь бік у конфлікті, він повинен прагнути бути нейтральним, не виражати свій погляд на проблему (пригадайте, як впливає авторитет на думки інших людей). Завдання лідера – направляти і контролювати обговорення;
- за можливості, групі слід розділитися на підгрупи. Кожна розробляє свій варіант вирішення проблеми, потім ці рішення обговорюються, і знаходиться оптимальний варіант за допомогою погодженої думки (консенсусу).

Принципи досягнення консенсусу. Ось декілька принципів, які можна використовувати для досягнення консенсусу:

- Уникайте використовувати суперечку для своєї вигоди. Викладайте свою позицію спокійно і логічно, слухайте реакцію інших членів групи й уважно розгляньте їх перед тим, як наполягти на вашій точці зору.
- Не вважайте, що хтось повинен виграти, а хтось програти, коли дискусія заходить в безвихідь, пошукайте альтернативні версії, які б влаштували всі сторони.

– Не змінюйте своєї думки лише для того, щоб уникнути конфлікту і дуже швидко досягти угоди. Розгляньте всі причини і погоджуйтеся лише з точками зору, які добре та логічно обґрунтовані.

– Уникайте таких методів вирішення конфліктів, як мажоритарне голосування, виведення усередненої думки, кидання монети. Відмінності в думках природні й повинні нормально прийматися. Постарайтеся залучити всіх у процес ухвалення рішення.

– Розбіжності можуть допомогти виробленню загального рішення, тому що розширюється круг думок і збільшується можливість того, що група прийде до найбільш адекватного рішення.

– В інтересах менеджера пам'ятати, яким чином члени групи впливають на процес ухвалення рішень. Потрібно старатися, щоб групи більше піклувалися про ухвалення рішень, а не про згуртованість.

9.7. Групові ролі

*«Весь світ – театр.
У ньому жінки, чоловіки – усі актори.
У них свої є виходи, уходи,
І кожен не одну грає роль ...».*
Вільям Шекспір

Кожен член групи поводить себе відповідно до визначеної йому ролі або грає свою власну роль (свідомо або несвідомо).

Роль – це спосіб поведінки індивіда в деякій ситуації, що визначається його внутрішньою мотивацією і уявленнями про належне.

Дослідження виявили три типи ролей:

1. Ролі завдання, спрямовані на досягнення мети.
2. Ролі обслуговування, або соціальні ролі.
3. Корисливі ролі.

Менеджери повинні знати про існування різних ролей в групі й уміло використовувати їх. Різні теорії визначають від шести до дев'яти базових ролей, які індивід здатний займати в суспільстві, наприклад: керівник, генератор ідей, диктатор, аналітик, практик, авторитет, спостерігач. Кордони між ролями не завжди точно визначаються. Одна й та сама людина може виконувати дві або декілька ролей одночасно. Повністю непродуктивною є група, у якій зібралися учасники, що грають однакові ролі. Для ідеального просування група повинна мати певне число учасників, що грають ролі завдання і ролі обслуговування групи. Крім того, менеджери повинні уникати ролей, керованих лише особистими і корисливими інтересами. Таким чином, вони можуть оптимізувати роботу групи і досягти поставленої мети.

9.7.1. Ролі завдання. Ці ролі дозволяють досягти мети групи. Вони часто директивні і/та раціональні. Вони витягають максимум з ресурсів групи і ведуть групу до досягнення мети.

Групові (соціально-психологічні) ролі – один з найважливіших чинників згуртованості та успішності групи. У будь-якій групі можуть існувати **вісім соціально-психологічних ролей**. Проблеми невеликої групи (якщо її не утворюють близькі по духу люди) часто пояснюються тим, що за нестачі співробітників комусь доводиться грати не лише за себе, але й за «того парубка», що і створює конфліктну ситуацію.

Керівникові колективу, менеджерів з персоналу необхідно добре знати ці ролі (таблиця. 9.2).

Таблиця 9.2

Ролі завдання в групі

№	РОЛІ	ЗМІСТ
1	Координатор або голова	Користується пошаною та уміє працювати з людьми. Йому властивий координаційний стиль.
2	Лідер, формувач або ентузіаст	Лідер групи, який береться сам за нову справу й надихає інших. Йому властивий директивний стиль.
3	Генератор ідей, інноватор	Прагне докопатися до істини. Найчастіше не здатний самостійно втілити свої ідеї на практиці. Він уособлює творче мислення в команді.
4	Контролер-аналітик	Здатний тверезо оцінити висунуту ідею. Він старанний, але частіше сторониться людей. Критичне мислення в команді.
5	Комунікатор, дослідник ресурсів або шукач вигоди	Цікавиться зовнішньою стороною справи. Старанний і може бути хорошим посередником між людьми, оскільки зазвичай він найпопулярніший член колективу. Виконує важливу функцію зв'язку з іншими командами.
6	Робітник компанії, виконавець	Уміє втілити ідею в життя, здібний до копіткої роботи, але часто «тоне» в дрібницях.
7	Робітник команди, працівник	Не прагне зайняти чиєсь місце. Особисті стосунки в команді.
8	Той, що завершує, шліфувальник	Необхідний, щоб стосунки не перейшли в конфліктні, для узгодження точок зору і позицій. Сприяє підтримці команди в робочому стані.

Таким чином, для того, щоб колектив успішно справлявся з роботою, він повинен не лише складатися з хороших фахівців. Члени цього колективу як особистості повинні у своїй сукупності відповідати необхідному набору ролей. І під час розподілу офіційних посад потрібно

виходити з придатності індивідів до виконання тієї або іншої ролі, а не з особистих симпатій або антипатій менеджера.

Ці ролі пов'язані з особистісними характеристиками та індивідуальними здібностями членів команди. Оскільки кожна роль вносить свій вклад до загального успіху команди, успішна та збалансована команда має містити в собі ці ролі. Члени команди часто поєднують ролі.

Ролі обслуговування, або *соціальні ролі* дозволяють підтримати динаміку групи. Вони, по суті, цікавляться соціальними функціями групи. Вони часто емоційні і полегшують комунікацію у межах групи. Їхня головна мета полягає в тому, щоб створити і розвинути об'єднувальну здатність групи. Приклади ролей дивись табл. 9.3.

Таблиця 9.3

Приклади ролей обслуговування

№	РОЛІ	ЗМІСТ РОЛІ
1	Уболівальник – підтримуючий помічник	Заохочує інших до вираження своїх ідей.
2	Гармонізатор (harmoniser), комунікатор	Зменшує напруженість у межах групи завдяки здоровому глузду, гумору. Примиряє відмінності між членами групи.
3	Цензор, диспетчер або контролер-розподільник	Регулює потік комунікації та інформації. Заохочує рівну і врівноважену участь кожного учасника і сприяє відкритому обговоренню.
4	Експресор (expresser) відчуває експресію	Стежить за емоційним станом в групі. Пропонує перерви (взяти паузу), коли загострюється обстановка або коли знижується рівень енергії групи.
5	Стандартизатор, наладчик	Пропонує норми (стандарты) або критерії, яких група повинна досягти або дотримуватися того, щоб працювати оптимально.
6	Оглядач, спостерігач групи	Відстежує дії групи та використовує цю інформацію для поліпшення зворотного зв'язку в групі.

9.8. Спотворення сприйняття ролі

Роль як очікувана модель поведінки людей. *Роль* – це очікувана модель поведінки, яка пов'язана з виконанням роботи або з певною посадою в організації. Кожен із нас виконує цілу низку різних ролей – брата (сестри), учня, покупця, сусіда тощо. Очікувана модель поведінки людей, які займають ці ролі, допомагає нам передбачати їх вчинки і реакцію. В організаціях ми також виконуємо різні ролі. З одного боку, це може бути роль менеджера, а з іншого – роль підлеглого. Ми можемо виступати в ролі колеги і представника профспілки. І «граємо» ці ролі по-різному. Якщо ролеві очікування людей не збігаються, можуть виникати непорозуміння. Менеджерові важливо розуміти, що оскільки роль – це очікувана модель поведінки, з нею пов'язана велика кількість спотворень сприйняття. У зв'язку з цим виникають непорозуміння між тими, хто виконує роль, і тими, хто з цією людиною стикається.

Конфлікт ролей. Ролі, які доводиться виконувати людині, можуть перечити одна одній. Роль матері й службовця можуть знаходитися в конфлікті. Жінка може стояти перед вибором – або піти раніше додому до хворої дитини, або затриматися й закінчити писати звіт, як від неї вимагає роль менеджера. Тому, виконуючи різні ролі, ми прагнемо досягати компромісу між ними.

Невизначеність ролі. Інколи ролеві очікування сформульовані неточно. Уявіть, наприклад, керівника персоналом, що працює на менеджера, який вважає, що ця роль чисто адміністративна і його обов'язок – направляти і контролювати персонал. Сам же керівник персоналом вважає, що його роль – допомогти менеджерів у збільшенні ефективності роботи персоналу за допомогою введення нових прогресивних способів управління, перерозподіл відповідальності. Таке подвійне сприйняття ролі призводить до конфлікту між людьми.

Перевантаження ролі. Ми можемо говорити про перевантаження ролі, коли людина не справляється із покладеними на неї функціями. Це не завжди означає, що їй доводиться виконувати надто багато роботи. Інколи вона просто не може впоратися з всіма вимогами і очікуваннями від ролі.

Недовантаження ролі. Виявляється у тому випадку, коли очікування ролі не вистає в світлі власного сприйняття. Людина може відчувати, що його роль не вимагає від нього достатніх зусиль, що він може виконувати серйозніші та відповідальніші ролі.

Недовантаження ролі, так само як і перевантаження, призводить до незадоволення роботою, зниження мотивації і до зниження ефективності роботи.

Як боротися з відмінністю у сприйнятті ролей?

Найголовнішим аспектом під час визначення ролі має бути комунікація. Коли людина вперше включається в діяльність групи, необхідно в активному спілкуванні з керівництвом і членами групи точно визначити свою роль.

Чітке визначення ролевих вимог і очікувань значно впливає на мотивацію. Теорія балансу Адамса говорить, що у разі незадоволення віддачею, ми прагнемо привести свій вклад у відповідність з нею, тобто незадоволення оплатою праці виразиться у зниженні якості роботи. Це потрібно брати до уваги ще на стадії прийому на роботу.

9.9. Конфлікти у групах

Конфлікт – це процес, який починається тоді, коли одна із сторін вважає, що інша сторона розладнала або збирається розладнати те, що є турботою першої сторони.

Конфлікти як групове мислення можуть знижувати ефективність роботи груп. Існує *два види конфліктів*: конфлікт усередині групи і конфлікт між групами.

Конфлікт усередині групи. Відбувається тоді, коли думки членів групи, їхні погляди і переконання значно розходяться. На конфлікти всередині групи впливають переважно не суть завдання, яке групі доводиться вирішувати, а процеси, що відбуваються в ній. Тому під час виникнення конфлікту менеджерів необхідно проаналізувати не лише те, яке завдання виконує група, але й те, яким чином взаємодіють члени групи, як вони працюють над виробленням рішення.

Тобто необхідно уважно проаналізувати канали комунікацій, виявити й усунути перешкоди для вільної та прозорої комунікації в групі. Можливо, окремі члени групи відіграють негативні ролі. Проблема може бути також і в деяких застарілих групових нормах.

Конфлікт між групами. Конфлікт між цілями і переконаннями різних груп, що складають організацію, може істотно перешкодити її роботі. Наприклад, між керівництвом і профспілками. Одна група буде прагнути вплинути на іншу, застосовуючи різного роду санкції.

Конфлікт по-різному розглядається профспілками і керівництвом, членами однієї або різних профспілок у межах однієї компанії, окремими людьми, групами й підрозділами. Керівники організацій приблизно 20 % часу витрачають на вирішення конфліктів. Конфлікт може стати оживляючою силою в групах і організаціях. Якщо конфлікт правильно визначити й розв'язати, то це може допомогти мінімізувати руйнівний вплив ситуації «виграш – програш».

Позитивні результати:

- поява кращих ідей; людей спонукають до пошуку нових підходів;
- давні проблеми виходять на поверхню і вирішуються;
- уточнення точок зору;
- стимуляція інтересу і творчості;
- можливість для людей перевірити свої можливості.

Негативні результати:

- деякі люди відчувають себе переможеними;
- збільшується дистанція між людьми;
- утворюється клімат недовіри й підозрілості;
- люди та групи концентруються лише на своїх вузьких інтересах;
- розвивається опір, а не загальна робота;
- збільшується плинність кадрів.

Стратегії по вирішенню конфліктів. Хоча вважається, що певний рівень конфліктів неминучий і є навіть корисним, є ціла *низка заходів*, які необхідно робити керівникові, щоб уникнути шкідливих наслідків конфлікту:

- роз'яснення завдань і цілей;
- інноваційний розподіл ресурсів: пошук альтернативних ресурсів, гнучкість у призначеннях, фінансові стимул-реакції;
- рівне ставлення до працівників;
- негрошове заохочення: якщо фінансові ресурси обмежені, то можна застосовувати негрошові стимул-реакції, такі, як надання гнучкішого розкладу роботи тощо;
- розвиток міжособистісної комунікації та групових навичків: це дозволяє забезпечити краще розуміння власної поведінки і точок зору інших людей;
- групові дії: приділяти більше уваги створенню груп, підвищувати їх згуртованість;
- лідерство і керівництво: перехід до ефективнішого стилю лідерства і керівництва;
- організаційні процеси: особлива увага комунікації, суті структури влади, організації роботи, процедурам управління.

9.10. Нарadi, збори, навчання в групах

Групова робота. Групова робота є засобом регуляції соціально-психологічного або організаційного клімату. Регуляція є універсальним засобом усієї психічної діяльності людини і пов'язана з пристосуванням людини до довкілля.

Групова робота дозволяє у низці випадків якісніше і швидше вирішувати проблеми, що виникають, і може використовуватися як метод навчання і підвищення кваліфікації керівників і фахівців, як одна з основних форм роботи в ділових іграх, а також як самостійна форма вироблення рішень (робота тимчасових цільових груп, організаційне проектування, спеціальні наради, семінари).

Навчання. У результаті групової роботи з'являється:

- *знання* особливостей поведінки людей, закономірностей групової спільної діяльності, психологічних механізмів міжособистісної взаємодії;
- *уміння* аналізувати свою діяльність як сукупність конкретних проблемних ситуацій, здійснювати міжособистісну взаємодію, адекватно розуміти індивідуальні особливості (свої та інших людей), будувати спільну діяльність, спираючись на ці особливості;
- *здатність* співчувати і співпереживати, формувати соціальні установки на спілкування, а також здібність до адекватної самооцінки.

Зняття опору змінам. Групова робота дає можливість усвідомити необхідність зміни обставин, необхідність самих змін, а також дозволяє знайти кошти для практичного здійснення цих цілей.

Створення і затвердження корпоративної культури. Зміни зовнішнього середовища організації характеризують не лише економічну сторону організаційного та індивідуального життя, але й зачіпають соціальний простір. Ключовим поняттям організаційної культури є людське середовище. І будь-яка група чи організація формують свою, лише їй притаманну, корпоративну культуру. Вплив на формування корпоративної культури можливий лише через використання методів роботи з групою.

Деструктивні ролі в навчальних групах. Егоїстичні, корисливі або підривні ролі – це ті, за допомогою яких учасники прагнуть задовольнити власні інтереси на шкоду інтересам групи. Ці учасники, таким чином, перешкоджають тому, щоб група досягла своїх цілей. Вони стають дуже «важкими» учасниками нарад, зборів, у процесі навчання в групах, такими, як: «Монополіст» – любить поговорити і може зайняти весь час своїми висловлюваннями; «Сперечальник» – постійно

шукає можливості не погодитися, посперечатися, висміяти інших учасників і тренера; «Базіка» – не слухає, перериває, відволікає інших своїми розмовами; «Клоун» – постійний недоречний і часто дратівливий гумор; «Сторонній» – має дуже цікаві ідеї, але, як правило, ті, що не стосуються суті питання тощо.

Загальні рекомендації щодо роботи з групою подані в табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Загальні рекомендації по роботі с групою

<p>Пам'ятайте:</p> <p>Працюючи з групою:</p> <ol style="list-style-type: none">1. НЕ придушуйте людей (знаннями, здібностями, посадою).2. НЕ порівнюйте людей один з одним.3. НЕ підкреслюйте помилки.4. НЕ ігноруйте позитивні результати.5. НЕ драгуйтеся під час отримання питань.
<p>Загальні рекомендації щодо взаємодії з важкими слухачами:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Розглядайте їхню поведінку не як виклик, а як своєрідну форму вираження емоцій.2. Будьте спокійними.3. Уникайте суперечок.4. Не принижуйте.5. Будьте ввічливі, використовуйте відповідні техніки спілкування.6. Де тільки можливо, залишайте питання взаємодії з ними на розсуд групи.
<p>В екстремальних ситуаціях:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Шукайте підтримку.2. Попросіть групу висловити свою думку.3. Спробуйте укласти попередню угоду.4. Використовуйте як крайній захід конфронтацію і виключення.
<p>Неприпустимо:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ігнорувати важку для вас людину.2. Надавати особливе місце важкому учаснику.3. Використовувати маніпулювання.4. Підлещуватися або лестити «важкій» людині.

Висновки до розділу

Таким чином, група – це союз двох і більше за людей, що об'єдналися разом, щоб досягти конкретних цілей. Часто люди об'єднуються в групи, щоб задовольнити свої потреби у посиленні влади, забезпеченні безпеки, самоповазі, спілкуванні, здобутті певного статусу.

Групи можуть бути формальними або неформальними. Формальні групи – це ті, які передбачені в структурі організації для виконання конкретних завдань. Неформальні групи створюються для задоволення соціальних потреб і спілкування людей. Вони істотно впливають на поведінку людей в організації та ефективність її роботи, часом не менш важливий, ніж групи, формально передбачені в організаційній структурі.

Під час формування груп необхідно брати до уваги параметри, які можуть обмежити їх ефективність (див. причини неефективних комітетів, розміри групи тощо). Менеджери повинні ретельно вивчити переваги і недоліки ухвалення рішень групою та вибрати оптимальний процес їх прийняття. Вони повинні контролювати, щоб у роботі груп не виявлялася негативна поведінка (особистий інтерес, підривні ролі, соціальне байдкування, контрпродуктивні норми групи, зниження комунікабельності членів групи тощо).

Менеджер повинен розуміти, наскільки сильно група може впливати на поведінку людини, і контролювати цей вплив, прагнучи спрямувати його на досягнення цілей організації. Знання особливостей формування навчальних і робочих груп допоможуть менеджереві успішно управляти персоналом організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке група?
2. Що таке мала група?
3. Опишіть відмінності малих і великих груп.
4. Які загальні закономірності малих груп ви знаєте?
5. Які особливості пірамідальної групи?
6. Які особливості випадкової групи?
7. Які особливості відкритої групи?
8. Які особливості групи синхронного типу?
9. У чому відмінність «командної роботи» і «групової роботи»?
10. Які особливості первинних і вторинних груп?
11. Які особливості офіційних (формальних) і неформальних груп?
12. Як неформальна група впливає на людину?

13. Опишіть діяльність будь-якого постійного комітету.
14. Опишіть переваги та недоліки постійних комітетів.
15. Для чого створюються цільові групи?
16. Які особливості завдань, що вирішуються групою, ви знаєте?
17. Назвіть найважливіші способи нейтралізації негативних моментів групового мислення.
 18. Назвіть принципи досягнення консенсусу.
 19. Що таке групові ролі?
 20. Опишіть три типи ролей.
 21. Перерахуйте групові ролі завдань.
 22. Опишіть приклади ролей обслуговування в групі.
 23. У чому проявляється конфлікт ролей?
 24. Опишіть приклад перевантаження і недовантаження ролі.
 25. Що таке конфлікт і як він впливає на роботу групи?
 26. Наведіть приклад конфлікту всередині групи.
 27. Наведіть приклад конфлікту між групами.
 28. Перерахуйте заходи, які необхідно робити керівнику, щоб уникнути шкідливих наслідків конфлікту.
 29. Що таке групова робота?
 30. Опишіть особливості навчання в групі.
 31. Перерахуйте деструктивні ролі в навчальних групах.

РОЗДІЛ 10

СТВОРЕННЯ КОМАНД І КОМАНДНА РОБОТА

1. Група і команда
2. Хоторнський ефект
3. Стадії розвитку груп
4. Створення команд
5. Типи команд
6. Чинники згуртованості групи
7. Ефективність роботи команди
8. Проблеми командної роботи
9. Проектна група «Зозулиця»

*«Гравець, який робить вашу команду видатною,
цінніший, ніж великий гравець».*

Джон Вуден

10.1. Група і команда

Наявність ефективних команд – життєво важлива для нормальної роботи будь-якої організації. Командна робота стала істотним чинником організації роботи персоналу і конкурентоспроможності компаній. Так, майже 80% із 500 передових компаній у США активно використовують цю форму організації роботи.

Для того, щоб в нинішніх умовах, що швидко змінюються, організація могла виробляти конкурентоспроможні товари і послуги, їй необхідно об'єднати в команди різних фахівців. Команда зростає з групи. Її можна визначити як згуртовану групу, що працює над одним певним завданням, ефективність якої значною мірою визначається гармонійністю процесів, що відбуваються в ній.

Таким чином, «усі команди – це групи, але не всі групи – команди». Фахівці відзначають важливі відмінності між групою і командою. Група об'єднує декілька людей, у яких є незалежні один від одного завдання і різні здібності. Вони зустрічаються для обміну інформацією і для прийняття рішень. Група, як правило, не закликає своїх учасників до спільних дій для досягнення організаційної цілі. Група лише інколи досягає позитивних спільних дій, які перевищують суму окремих вкладів. Команда ж ефективно координує зусилля своїх учасників у досягненні загальної мети і, таким чином, досягає позитивних спільних результатів.

Згуртованість групи. Під згуртованістю групи ми розуміємо те, наскільки члени цієї групи задоволені спільною роботою і наскільки їх приваблює перспектива продовжувати працювати разом.

Згуртованість – це активна взаємодія членів групи і зацікавленість у її існуванні. Для учасників згуртованих груп характерне бажання залишатися в групі.

Ключовим моментом згуртованості є привабливість участі в групі. Учасники згуртованої групи відчують симпатію один до одного, прив'язані до членів цієї групи, відстоюють її єдність.

Разом з тим, деякі члени групи можуть брати участь у її діяльності та не вважати її привабливою, відчувати неприязнь у спілкуванні з деякими членами групи. Їх інтерес в можливості кар'єрного росту або ж фінансово-економічна вигода, яку надає група. Такі члени групи не вносять вклад у згуртування групи, а навпаки – послаблюють.

10.2. Хоторнський ефект

Сильні та згуртовані групи вносять значний внесок у роботу організації. Ефективній роботі в згуртованій групі сприяє значною мірою почуття товариства і взаємопідтримки. Потрібно, однак, пам'ятати, що згуртовані групи не завжди дають найкращі результати. Ефективність їхньої роботи багато в чому залежить від того, чи приймає група завдання організації, чи відкидає їх.

Люди, що керують організаціями, не завжди розуміють, який величезний вплив може мати група на поведінку людей. Першим дослідженням, яке довело суттєвість цього впливу, стали Хоторнські експерименти, проведені в тридцятих роках ХХ ст. соціальним психологом *Елтоном Мейо*.

Мейо був запрошений в Америку Західною електричною компанією, щоб дослідити вплив освітлення на ефективність роботи. Спочатку він відібрав групу молодих робітниць і став систематично змінювати освітлення на їхній ділянці – від тьмяного до яскравого – і вимірювати ефективність роботи. Результати його здивували. Він виявив, що як би не змінювалося освітлення, ефективність роботи відібраної групи дивчат постійно підвищувалася.

Потім він із групою інших соціологів відібрав ще одну групу робітниць і став варіювати інші умови роботи. Змінювалося освітлення, тривалість і кількість перерв на відпочинок і обід. І знову виявилось, що з кожною зміною ефективність роботи зростала. Навіть після того, як працівниць повернули до колишніх умов праці (тьмяне освітлення, відсутність перерв тощо), продуктивність знову зросла. Усе це змусило

Мейо дійти висновку, що зміна ефективності роботи відбувається не завдяки зміні фізичних умов, а завдяки психологічним і соціальним процесам, що мають місце в групі.

Мейо зробив висновок, що на ефективність праці дівчат позитивно вплинуло сама присутність дослідника, до того ж видатного психолога. Це мотивувало їх працювати краще. Таким чином, із випадково підбраної групи сформувалася команда.

Тоді група Мейо провела ще одну серію досліджень. Він почав спостерігати за групою кваліфікованих робітників (фактично – бригадою, але таке поняття тоді в менеджменті США було відсутнє), які свого часу здивували керівництво компанії тим, що преміювання за перевиконання плану не змусило їх працювати краще. Водночас керівництво було переконане, що ці робітники були цілком здатні працювати більш продуктивно.

У процесі дослідження стало зрозуміло, що ця згуртована група виробила особливі норми, що стосуються денного виробітку, і кожен, хто намагався порушити ці норми, зазнавав жорстких санкцій – починаючи від бойкотування порушника норми і закінчуючи фізичним знущанням над ним. Більшість робітників підпорядковувалися цим нормам. Норма ця встановлювалася групою тому, що робітники вважали, що перевиконання норм виробітку згодом призведе до їх офіційного підвищення.

Ці дослідження відкрили керівництву очі на те, що зараз називається груповими нормами. Хоторнські експерименти визначили **два соціальні явища**, що мають місце в групі:

1) *Присутність інших людей у групі впливає на поведінку людини.* Зокрема, позитивно під час виконання простих завдань і негативно під час виконання складніших (у згуртованих групах).

2) *Групові норми є основним чинником, який регулює поведінку в групі, і повстання проти них спричиняє за собою санкції.*

Менеджерам необхідно пам'ятати про Хоторнський ефект і про те, наскільки сильно впливає група на поведінку людей. Тому енергію групи необхідно спрямовувати в русло, яке влаштовує організацію. Це стосується як офіційних, так і неофіційних груп.

Висновки Е. Мейо про значимість почуття «групової причетності», заснованого на загальних групових цінностях, стали основою для подальших досліджень поведінки працівників із точки зору культури їхньої організації. Так, відома робота Мейо і Ротлісберга з дослідження так званої загадки Хоторна була початком формування принципово нового характеру взаємовідносин між працівниками і підприємцями. Вона поклала кінець потогінній системі за Тейлором і принципово

змінила методи менеджменту, надавши їм гуманістичну спрямованість, що зі свого боку значно знизило соціальну напруженість у передових капіталістичних країнах.

Це той самий випадок, коли знання, поширені за допомогою бізнес-освіти, радикально змінили характер суспільних взаємин у цілому.

10.3. Стадії розвитку груп

Групи не залишаються статичними після їх утворення. Вони розвиваються і зростають. Зазвичай виділяють чотири основні стадії розвитку груп, які вони проходять послідовно: формування, штурм, вироблення норм, виконання.

Стадія 1. Формування. Коли члени групи вперше зустрічаються один з одним, зазвичай виникає напруженість. Члени групи намагаються сформувати *враження один про одного*, встановити ролі й правила поведінки. На цій стадії починає формуватися ієрархічна структура групи, стиль керівництва, розподіляється відповідальність між членами групи.

Стадія 2. Штурм. Після того як у членів групи склалося певне уявлення один про одного, вони починають відкрито висловлювати свої думки і наполягати на їх правильності. Виникає поляризація думок, *конфлікт* між підгрупами, конфлікти між групою та окремими особами. На цій стадії в групі може виникнути загальна конфліктна ситуація, проте групі необхідно пройти цю стадію для формування згуртованості. Це відбувається тому, що розбіжності дозволяють усім членам групи дискутувати, виробляючи найбільш прийнятні для всіх напрями роботи і манеру поведінки. Дуже важливо, щоб на стадії штурму кожен член групи мав можливість відкрито висловлювати свою думку. Лише тоді найточніше і повніше буде визначена головна мета групи, вироблена стратегія її досягнення, чітко поставлені головні завдання.

Стадія 3. Вироблення норм. Після того як члени групи здолали розбіжності й конфлікти, виробляються норми – що приймаються як формально, так і неформально, стилі поведінки й ролі. Для того щоб успішно працювати, групам абсолютно необхідно виробити такі норми, які приймалися б усіма її членами. Групові норми й цінності, що розділяються членами групи, багато в чому визначають культуру створюваної організації.

Стадія 4. Виконання. Якщо група успішно проходить три попередні стадії, вона стає згуртованою, формується її міжособистісна структура, і лише тепер група може об'єднатися в команду. Міжособистісні проблеми вирішені, є бажання ефективно працювати. Лише на цій

стадії група може сконцентрувати свої зусилля на досягненні цілей, що стоять перед нею.

Менеджери часто прагнуть уникнути другої стадії – штурму, втручаючись, щоб запобігти назріваючим конфліктам. Проте вважається, що проходження групою цієї ситуації не лише закономірно, але й необхідне для формування сильної та згуртованої групи – команди.

Завершальна стадія діяльності тимчасових груп. Вона складається з п'яти ступенів:

- 1) початкова стадія формування;
- 2) внутрішньогруповий конфлікт;
- 3) забезпечення згуртованості членів групи;
- 4) стадія найвищої працездатності й продуктивності;
- 5) завершальна стадія (для тимчасових груп).

Перші чотири рівні розвитку групи відповідають перерахованим вище чотирьом стадіям. Значний інтерес становить завершальна стадія діяльності тимчасових груп. Це характерно для тимчасових груп (проектних, цільових тощо). Для них завершення виконання цих завдань стає *завершальною стадією* їх існування. Чим ближче до завершення роботи над проектом або чим ближче виконання поставленого перед групою завдання, тим більше її члени починають думати про те, що дана група скоро припинить своє існування, а також про нові перспективи своєї роботи в іншому колективі. Продуктивність роботи групи в цей період може помітно знижуватися.

Безумовно, розглянуті стадії розвитку групи дають лише спрощене уявлення про досить складні процеси, що протікають у реальному житті. Насправді ж буває досить важкий відокремити одну стадію розвитку групи від іншої; інколи декілька стадій проходять одночасно.

Фахівці, які аналізували стадії функціонування груп, виявили ще одну цікаву закономірність розвитку тимчасових груп. Було встановлено, що продуктивність роботи групи вагається в різні періоди, істотно збільшуючись у другій половині періоду її діяльності. Перша фаза діяльності групи за рішенням якого-небудь завдання характеризується відносною інерцією. Істотні зміни відбуваються лише наприкінці цієї фази, після того як минає приблизно половина часу, відпущеного на рішення даної задачі. У цей період часто стає ясно, що час, відпущений на рішення задачі, що стоїть перед групою, обмежений, і щоб успішно дійти до фінішу, необхідно сконцентрувати зусилля й прискорити роботу. На другій фазі продуктивність групи зазвичай збільшується, що, зрештою, дозволяє успішно досягти наміченої мети.

10.4. Створення команди

Умови створення ефективної команди. Відомий фахівець Олексій Баталов вважає, що для створення ефективної команди необхідно звернути максимум уваги на те, що:

1. Команда повинна мати відповідний баланс навичок і досвіду. (Для перемоги футбольній команді потрібні не лише нападники, але й воротар, захисники, тренер і, звичайно ж, персонал, що обслуговує). Для злагодженої роботи команди необхідно, щоб учасники виконували певні ролі – найчастіше ті, що найбільше відповідають психологічному типу їхньої особистості. Саме розуміння ролевого розкладу всіма гравцями, прийняття його означає початок злагодженого виступу. Досягається подібна ситуація як постійними тренуваннями, так і соціальними заходами для розвитку командного духу. Наприклад, змагання з футболу, походи в ліс, у гори. У японських школах бізнесу є традиція складання іспитів на вершині гори Фудзіяма.

2. Учасники можуть відкрито і прямо виражати свої позиції. Помилки відкрито визнаються і трактуються як уроки.

3. Конкуренція між співробітниками має позитивний, «спортивний» характер. Випадки брудної гри недопустимі. Гравці гордяться успіхом команди, а не власною перевагою.

4. Підтримуються хороші стосунки з іншими командами всередині організації. Дуже важлива взаємоповага. Лідери з різних команд зі свого боку теж складають команду.

5. Особисті стосунки характеризуються підтримкою, взаємовиручкою і довірою. Різниця у здібностях та інтелекті членів команди інколи призводить до нерозуміння ідей опонентів. Якщо голова (керівник) провалить відкрите обговорення, у команді виникнуть розкольніцькі тенденції, а ображені гравці почнуть самостверджуватися, ставлячи особисті амбіції вище інтересів групи. Ефективність команди сходить до мінімуму, якщо керівник погано координує роботу, не здатен використовувати сильні якості гравців і не розуміє їхніх мотиваційних інтересів, створюючи тим самим умови для опозиції.

6. Учасники зборів активні у вираженні своїх позицій і втіленні в життя задач, які поставлені командою. Нові ідеї вітаються і заохочуються.

7. Стосунки між начальником і підлеглим полягають у тому, що обидва допомагають один одному краще виконувати свою роль. Команда знає, куди йде корабель, і згодна з цим. Група стає командою лише тоді, коли всі члени щиро приймають загальну мету і згодні досягати її.

8. Члени команди чітко розуміють завдання, що стоять перед ними.

9. Допомога ззовні завжди із заохоченням сприймається і максимально використовується.

10. Команда регулярно аналізує прогрес у русі до мети, планує способи і варіанти її досягнення, на основі чого коригується порядок дій.

11. І, нарешті, підтримується ефективна комунікація як у внутрішній ієрархії компанії, так й з зовнішнім світом.

Принципи створення команди Курта Левіна. Перш ніж група спробує об'єднатися в команду, у ній повинна існувати взаємозалежність між членами. Робота членів команди потребує зусиль усієї групи, і ефективне виконання завдання одним членом групи повинно залежати від того, наскільки злагоджено працюють інші.

Класичні принципи створення ефективної групи сформулював Курт Левін:

► *Розморожування.* Вказати групі на необхідність змін – створюється клімат відвертості й довіри для того, щоб група була готова до змін.

► *Рух.* Використовуючи метод «пропозиція – зворотний зв'язок», група ставить діагноз того, де вона знаходиться і розробляє план, як досягти того, до чого команда прагне.

► *Заморожування.* Після того як плани були виконані й проведена оцінка результатів, команда стабілізується і продовжує працювати ефективно.

10.5. Типи команд

Розрізняють різні типи команд. Так, наприклад, Стівен П. Роббінс виділяє такі типи:

- команди, які вирішують проблему;
- самоврядні команди;
- крос-функціональні команди;
- віртуальні команди.

Команди, які вирішують проблему. Такі команди часто складаються із службовців того ж відділу з метою аналізу та ідентифікації вирішення конкретної проблеми, поліпшення якості й ефективності роботи. Члени групи висловлюють свої думки, загальні ідеї, висувають пропозиції. Проте цей тип команди рідко наділяється владними функціями реалізації своїх рішень. Вони володіють функцією консультативного комітету вищого керівництва.

У спортивному контексті прикладом цього типу команди можуть бути представники відділу фінансів федерації, які аналізують, як зменшити витрати на відрядження національних збірних, або представники технічного відділу клубу, які проводять колективне обговорення нових вимог до тренажерів і технології їх експлуатації.

Самоврядні команди. Самоврядні команди – вдосконалений тип команди, яка вирішує проблему. Її учасники автономні й можуть реалізовувати свої рішення. Вони також відповідальні за досягнуті результати.

У членів цього типу команди є подібні робочі місця. Вони беруть на себе більшість обов'язків інструктора команди, яка вирішує проблему. Їхні завдання включають проведення планування, подолання стереотипів учасників, контроль за виконанням роботи, ухвалення операційних рішень, а також роботу із зовнішніми партнерами (консультантами, постачальниками послуг, клієнтами).

Хоча цей тип команди дуже широко поширений і успішний, у нього також є свої обмеження: значущість командних норм (див. групові норми); збільшена двозначність через зменшення тиску управлінської ієрархії; ризик самовільної відсутності чи зміни складу; ризик несумісності з певними культурами, які не терплять двозначності й цінують сильну владу.

Прикладом самоврядної команди можуть бути технічні представники, яким доручено здійснення проекту реконструкції тренажерного залу спортклубу, відповідальні за досягнення переліку цілей із погляду тривалості, вартості, зменшення хвилювання клієнтів клубу та технологічних виборів. Іншим прикладом можуть бути представники маркетингового та комунікаційного відділів клубів, яким доручено розвиток нової політики залучення спонсорів. Вони будуть повністю відповідальні за досягнення всіх цілей, позначених вищим керівництвом.

Крос-функціональні команди. Крос-функціональні, або «поперечні», команди подібні до матричних структур, описаних у розділі, присвяченому організаційним структурам. Для досягнення загальної мети вони групують службовців із різних відділів (різні функції).

Перевага таких команд полягає в тому, що вони поєднують різні навички, щоб дозволити людям з різними функціями обговорювати проблему або завершити складний проект, обмінюватися представленою інформацією.

Прикладом крос-функціональної команди може бути команда, створена національною федерацією, яка організовує міжнародний турнір. Така команда містить представників від таких відділів: фінансового, юридичного, комунікаційного, технічного, відділу людських

ресурсів, логістичного. Також запрошують зовнішніх консультантів, щоб допомогти командам у сферах, де немає достатнього досвіду – у маркетингу, безпеці, медицині (швидка допомога).

Ідея самоврядних команд виникла в Японії, і там вона була доведена до досконалості. Дослідник феномену фірми «Тойота» Джеффрі Лайкер пише, що «один із інструментів бережливого виробництва, який учить працювати в команді, називається 5s (сортуй, дотримуй порядок, дотримуй чистоту, стандартизуй, удосконалюй; детальніше про нього розповідається в розділі 14). Йдеться про комплекс заходів щодо усунення втрат, які ведуть до помилок, дефектів і травм. Найважчою складовою 5s є, мабуть, п'ята – «удосконалюй» (стимулюй, підтримуй самодисципліну). Саме цей пункт є вирішальною умовою успіху останніх чотири».

Віртуальні команди. Члени віртуальних команд пов'язані між собою за допомогою інформаційних технологій. Учасники працюють онлайн, долаючи таким чином географічну роз'єднаність. Віртуальні команди навчаються певним навичкам групи, які розташовані поруч (колега) і ще далі (експерт, що працює на іншому континенті). Вони також сприяють співпраці між членами групи поза трудовою діяльністю.

Віртуальна команда може виконати ті самі завдання, що й інші типи команд: обмінюватися інформацією, обговорювати, приймати рішення, реалізовувати завдання. Це тип команди, що реально діє, проте має певні недоліки порівняно з командами, які спілкуються «віч-на-віч»:

- відсутність паравербальної («парасловесної») комунікації (інтонація, тон і забарвлення голосу, акцент);
- відсутність невербальної комунікації (мова тіла);
- відсутність або незначний соціальний обмін (міжособистісна й групова комунікація).

Ці недоліки погіршують комунікацію й можуть призвести до таких наслідків, як непорозуміння, відсутність можливості для вирішення проблем «віч-на-віч» тощо.

Потрібно зазначити, що сьогодні багато команд є змішаними. Усередині конкретної організації команди можуть проходити робочі зустрічі «віч-на-віч», а потім співпраця відбувається віртуально, навіть між працівниками одного офісу.

У наш час реальністю стали віртуальні команди, які спілкуються онлайн за допомогою різних програм (Skype, Zoom, телеконференції тощо).

Крім того, сучасні технології (телеконференції) дозволяють організувати справжні віртуальні зустрічі між двома або кількома групами.

Це створює ілюзію присутності в тому ж самому залі засідань, поєднуючи віртуальне зображення іншого залу засідань із зображенням місцевого.

Прикладом віртуальної команди може бути робоча команда, якій доручено скласти й видати книгу зі менеджменту. Більшість співробітників, як ми бачимо – фрилансери:

1. Видавець – CIES (Швейцарія).
2. Координатор – в Англії.
3. Інвестори працювали б на кожен університет партнера.
4. Фахівці були б найняті на спеціальній основі в інших країнах, які не належать до університетської мережі.
5. З метою економії коштів перекладачі були б найняті в Колумбії, Франції та Австралії.
6. Книжковий проєкт був би реалізований в Італії.
7. Друк книги – організований у Швейцарії.

10.6. Чинники згуртованості групи

На згуртованість групи впливають такі чинники:

- членство;
- робоче оточення;
- організація;
- стадія розвитку, на якій перебуває група.

Членство. Розмір групи, однорідність і постійність – це аспекти членства, які впливають на згуртованість колективу:

- *розмір*: зі збільшенням чисельності групи виникають проблеми комунікації та координації, тому вона може поділятися на підгрупи. Для згуртованої групи максимальним вважається розмір в 10-12 осіб;
- *однорідність*: чим однорідніша група за спільністю інтересів, цінностей і стосунків, тим легше за неї згуртувати;
- *постійність членства групи*: має бути тривала спільна діяльність у членів групи.

Членство в групі задовольняє значну частину потреб людини й є для неї необхідним. Тому нам інколи доводиться діяти не так, як ми вважаємо за потрібне, а так, як того хоче група. Група зробить усе, щоб змусити нас діяти так, як потрібно їй, якщо ми йдемо проти волі групи. Якщо ж ми чинитимемо опір, нам загрожує виключення з групи. У таких обставинах людині доводиться вирішувати, чи варто чини-

ти опір волі групи, чи змиритися з нею, оскільки виключення з групи завжди спричиняє значне психологічне потрясіння.

Робоче оточення. На згуртованість групи впливають:

- *суть завдання:* мати загальну мету діяльності, схожі проблеми й вирішувати єдині завдання;

- *фізичні умови:* працювати в одному і тому самому місці в тісному фізичному контакті;

- *комунікація:* вільне спілкування між собою в процесі спільної діяльності та поза нею.

Організація. Організаційні аспекти діяльності групи включають керівництво і лідерство, успіх і зовнішню загрозу:

керівництво і лідерство: чинники забезпечення згуртованості групи забезпечуються тим, наскільки вміло лідер групи направляє роботу, заохочує, допомагає, підтримує, забезпечує можливості для рівної участі, намагаючись вирішувати конфлікти, і приділяє увагу стосункам між членами групи. Керівництво і лідерство також впливає на взаємини між групою та організацією;

успіх: чим успішніша група, тим вища вірогідність згуртованості, чим більш згуртованою буде група, тим вірогідніше, що вона буде успішною. Успіхом або заохоченням можуть бути: задовільне завершення завдання

загальними зусиллями, похвала керівництва, відчуття досягнення вищих результатів порівняно з іншими групами, висока зарплата або премії;

зовнішня загроза: якщо групі загрожує щось загальне ззовні, наприклад, зміна власника або призначення нового керівника організації, плани керівництва ліквідувати групу, то згуртованість групи збільшується.

Розвиток і зрілість. Згуртованість групи залежить від того, на якій стадії розвитку вона перебуває.

10.7. Ефективність роботи команди

Основні чинники ефективності роботи команди. Ефективність роботи команд визначають три основні чинники:

1. Чинники, пов'язані із завданням:

- чіткі цілі та вказівки;
- чіткі технічні дані;
- новизна завдання;
- професійний досвід членів команди;
- корисність виконуваного завдання.

2. Чинники, пов'язані з організацією:

- стабільність організації;
- керівництво, яке підтримує персонал;
- справедлива винагорода за досягнуті результати;
- стабільні цілі та політика.

3. Чинники, пов'язані з людьми:

- особисте задоволення від роботи;
- взаємна довіра;
- комунікація;
- низька міра конфліктності;
- упевненість персоналу в завтрашньому дні.

Процеси в ефективній команді. Висока продуктивність команди є найважливішим мотивом, що спонукає менеджерів приділяти особливу увагу самому процесу виконання роботи.

До процесу виконання роботи командою **Стівен П. Роббінс** відносить такі чинники, як орієнтованість на загальну мету, визначеність завдання для кожного учасника команди, навчання та підвищення кваліфікації членів команди, управління конфліктами й боротьба із соціальним байдикуванням.

Винагороди в команді. Системи винагороди, що розглядаються у відриві від характеру взаємин в групі, не можуть самі по собі дати відповідь на питання про те, якою мірою та або інша система впливає на взаємини в групі, поведінку членів групи, функціонування групи в цілому. Наприклад, не можна оцінити вплив на групу індивідуально-відрядної оплати, колективно-відрядної оплати або ж оплати на основі фіксованого бюджету групи, якщо не знати характер діяльності групи.

Під час аналізу впливу оплати важливо враховувати одночасно дві сукупності чинників: наскільки взаємозалежними є дії членів групи й наскільки велика диференціація в оплаті.

Можливі 4 комбінації цих факторів:

низька взаємозалежність – низька диференціація в оплаті;

низька взаємозалежність – висока диференціація в оплаті;

висока взаємозалежність – низька диференціація в оплаті;

висока взаємозалежність – висока диференціація в оплаті.

На рисунку 10.1. показано вплив оплати на взаємовідносини в групі.

		Взаємозалежність дій членів групи	
		Низька	Висока
Диференціація в оплаті	Висока	Сприяє належному функціонуванню групи й розвитку сприятливих відносин між членами групи	Породжує багато проблем у відносинах між членами групи
	Низька	Породжує багато проблем у відносинах між членами групи	Сприяє належному функціонуванню групи і розвитку сприятливих відносин між членами групи

Рис. 10.1. Матриця впливу оплати на взаємини в групі

Перший і четвертий випадки породжують багато проблем у взаєминах між членами групи. Другий і третій випадки можуть сприяти успішному функціонуванню групи й розвитку сприятливих відносин між членами групи.

10.8. Проблеми командної роботи

Окрім згаданих вище труднощів, командна робота може бути обмежена такими чинниками:

- місцева культура, заснована насамперед на турботі про людину;
- організаційна культура, заснована передусім на індивідуалізмі, на особистому виконанні завдань.

Раптовий перехід від індивідуалістичної культури, типової для країн Заходу, до бажання створити колективну культуру, типову для Японії та країн Далекого Сходу, може потривожити службовців. Щойно вони втрачають свої контрольні місця, одразу стають нездатними пристосовуватися до нових цінностей.

Також важко сприяти ефективній командній роботі, якщо корпоративна культура, що склалася, не сприяє пошані, довірі та неупередженості. Спортивний менеджер може лише частково виправити ситуацію, обираючи працівників, схильних до командної роботи, підготовлених до роботи в команді, визнаючи заслуги та заохочуючи кращих з членів групи.

10.9. Проектна група «Зозулиця»

Що може група, яка об'єдналася в команду заради реалізації проекту? В умовах, коли організаційно створені умови для командної роботи і співробітники зацікавлені в пошуку та реалізації творчих інноваційних проектів, групова діяльність дає прекрасні результати.

Приклад. Під час підготовки до ЄВРО-2012 на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України з жовтня 2009 по квітень 2010 рр. проводилося підвищення кваліфікації менеджерів за програмою CIES (Швейцарія). У договорі між НУФВСУ та Федерацією футболу України з одного боку, та Le Centre International d'Etude du Sport (далі «CIES») в особі президента М. Жан-Луїса Жуве та генерального секретаря М. Патрика Блаттера – з іншого боку, ставилися завдання підвищення кваліфікації за міжнародними програмами провідних спортивних менеджерів. Як було зазначено в договорі: «З метою впровадження, насамперед для діючих і потенційних менеджерів у галузі спорту навчальної програми, яка б забезпечила отримання необхідного рівня професійних умінь і навичок для виконання завдань будь-якої складності у сфері менеджменту спорту, «CIES» за підтримки FIFA і спільно з «Університетом» та «Федерацією» організували: курси з менеджменту спорту для осіб з високим потенціалом, досвідом і знаннями в галузі освіти і спорту».

Був суворий відбір з числа кандидатів зі всієї країни, і після іспиту визначили 50 слухачів. Навчання проводилося силами кафедри менеджменту й економіки НУФВСУ за шістьма модулями, адаптованим до місцевих українських умов.

У межах модуля «Комунікація» мною був проведений 4-х годинний комунікативний тренінг «Загублені в морі», який допоміг структурувати багатопаровий склад слухачів і надав потужний імпульс процесу занять. Слухачі допомогли мені створити 7 «рятувальних плотів» зі столів і, відповідно, вони добровільно були розбиті на сім груп по 6-8 осіб. Для дотримання гендерного балансу дівчата були рівномірно розподілені по групах.

Слухачі були поставлені в умови формування структур мікрогруп, виявлення ролей учасників груп. Дуже динамічно і з великим ентузіазмом дорослі люди поринули в проблему індивідуального і колективного порятунку під час аварії корабля.

Найперший крок визначав старшого в групі. Є такий прийом – на стіл кладеться один листок з умовами роботи групи у діловій грі. І той, хто перший бере в руки листок і читає умову, зазвичай стає керівником групи.

Після проведення ділової гри були опитані члени групи і з'ясувалося, що у всіх семи випадках так і сталося. Не було заперечень проти природно визначених керівників груп.

Пізніше, коли виникла необхідність сформувати групи для написання підсумкових творчих робіт, під час обговорення були сформовані саме ці сім робочих груп і керівниками вони обрали тих, хто керував діловою грою. Усі сім, начебто випадково сформованих груп, погодилися працювати у

такому самому складі та під керівництвом лідерів-керівників груп, які проявилися під час тренінгу.

Це активні, діяльні і творчі – або, як прийнято зараз називати, креативні – лідери. Це відомі в спортивному менеджменті України особистості, тому варто їх усіх назвати:

- Кучерявий А. Н. – директор турнірів в Асоціації пляжного футболу України;
- Соколинський А. В. – спонсорсько-організаційна робота ФК «Арсенал» та ін.;
- Токаренко І. А. – керівник відділу ФСТ «Спартак»;
- Мороз О. В. – інспектор другої ліги ПФЛ;
- Шаповалов Ю. В. – менеджер програм Red Bull;
- Юрченко Ю. І. – Всеукраїнська профспілка «Футбол України»;
- Новобранець В. Н. – журналіст газети «Команда» та організатор футбольних турнірів любителів.

Тимчасові робочі групи виконали свою навчальну задачу. Чудові презентації були представлені на підсумковому іспиті. Група Соколинського навіть створила мультфільм за темою презентації.

Але розбуджений творчий потенціал спонукав цілий потік нових ідей та проєктів. Виникла ідея знайти український варіант південноафриканської вувузели. І під час виконання масштабного завдання сформувалася нова проєктна команда. Основою стала робоча група Олександра Соколинського.

Олександр Кучерявий, Олександр Соколинський і начальник відділу маркетингу та реклами Всеукраїнської футбольної асоціації студентів А. В. Колесник почали шукати іграшку-талісман та символ-інструмент України на ЄВРО-2012. І знайшли вони його в музеї Трипільської культури, ним був свищик «Зозулиця».

Коли проєкт «Зозулиця» став набувати реальних комерційних обрисів, до нього приєдналися і учасники курсів з інших груп.

У квітні 2010 р. відбувся випуск слухачів. Але вже менше ніж за рік про проєкт «Зозулиця» заговорили ЗМІ різних країн світу. Учасники проєкту зі знанням справи взяли за просування проєкту «Зозулиця». У лютому 2011 р на виставці B2B Show-2011 керамічна «Зозулиця» отримала Гран-прі «Сувенір року» і Супер Гран-прі у всіх номінаціях. Масштабні барвисті презентації проводилися на різних виставках. Практично щомісяця «Зозулиця» отримувала призи та нагороди. А в січні 2012 р. в німецькому Дюссельдорфі «Зозулиця» стала однією з перших українських учасниць міжнародної виставки PSI.

Для членів проєкту «Зозулиця» велике футбольне свято стало трампліном для розвитку різних соціально важливих проєктів і бізнесів у сфері фізкультури та спорту.

Уже після ЄВРО-2012 скульптура вже встановлена на Співочому полі в Києві, на оглядовому майданчику з прекрасним видом на Дніпро. І ця подія фактично підвела ризик під проєктом. Головна мета була досягнута. Але, на жаль, відразу після ЄВРО-2012 проєкт змінив свій масштаб. Тепер формат групи трансформований і виконується у вигляді конкретних проєктів під керівництвом фріланс-менеджерів Олександра Соколинського і Олексія Колесника.

Висновки до розділу

Кожна група формується і розвивається по-своєму. Водночас у розвитку різних груп можуть бути виявлені деякі загальні закономірності.

Групи відіграють дуже важливу роль у житті кожного члена організації. У будь-якій організації людина є членом формальних і неформальних груп. Це має на неї значний вплив – або допомагає більш повно розкритися її потенціалу, або пригнічує її здібності та бажання працювати з повною віддачею.

Менеджери повинні враховувати цей факт в побудові роботи організації, в управлінні кадрами, розглядаючи кожного працівника не лише як фахівця, покликаного виконувати певну роботу, але й як члена групи, що виконує певну роль. Необхідно передбачати наявність в штаті хоча б одного координатора, чиїм завданням буде об'єднання

колективу з врахуванням інтересів і характерів усіх членів групи.

Обов'язкова постановка перед командою чітких завдань і методичне відслідковування їх виконання. Унікальність команди полягає в тому, що вона здатна створити подію, яка не сталася б, якби команди не існувало.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Дайте визначення поняття «Команда».
2. Опишіть відмінності між групою і командою.
3. Що таке згуртованість групи?
4. Як привабливість впливає на згуртованість групи?
5. Які члени групи можуть бути не зацікавлені в її існуванні?
6. Що довели Хоторнські експерименти?
7. Опишіть основні стадії розвитку груп.
8. Як треба реагувати на загальну конфліктну ситуацію на стадії штурму?
9. Як змінюється продуктивність роботи тимчасової групи в різні періоди?
10. Назвіть умови створення ефективної команди.
11. Наведіть приклад команди, що вирішує проблему.
12. Наведіть приклад самоврядної команди.
13. Наведіть приклад крос-функціональної команди.
14. Наведіть приклад віртуальної команди.
15. Перерахуйте чинники згуртованості групи.
16. Які аспекти включає в себе фактор членства в групі?
17. Які організаційні аспекти є факторами забезпечення згуртованості групи?
18. Назвіть основні фактори ефективності роботи команди, пов'язані з завданням.
19. Назвіть основні фактори ефективності роботи команди, пов'язані з організацією.
20. Назвіть основні фактори ефективності роботи команди, пов'язані з людьми.
21. Опишіть фактори, що належать до процесу виконання роботи командою.
22. Які особливості системи винагороди в команді?
23. Які проблеми виникають у процесі командної роботи?

РОЗДІЛ 11

ЛІДЕРСТВО І КЕРІВНИЦТВО ГРУПАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Визначення лідерства
2. Лідерство і групова динаміка
3. Теорії лідерства

*«Керівництво робить все правильно;
лідерство робить правильні речі».*

Пітер Друкер

*«Лідерство як плавання:
не можна навчитися тільки читаючи про нього».*

Генрі Мінцберг

У системі управління неминуче виникає таке поняття як лідерство та, відповідно, лідери. Вони є об'єктом захоплення, зразком для наслідування, а також заздрості. Лідерство – це велика відповідальність. Лідери завжди на очах. Їх обговорюють і часто засуджують у вічі та за очі. Тут важлива витримка й стійкість. Відтак стане в пригоді така рекомендація від Конфуція: «Якщо вам плюють у спину – значить ви попереду».

11.1. Визначення лідерства

Лідерство – це процес впливу людини на поведінку інших. Це загальне визначення лідерства, відповідне до різних ситуацій в управлінні і в міжособистісній взаємодії.

У менеджменті лідерство визначається так: **лідерство** – здатність позитивно впливати на групу людей для досягнення групових або організаційних цілей.

Лідер може бути призначений, вибраний формально або неформально, може з'явитися, виходячи з вимог ситуації.

Розділяють формальне і неформальне лідерство.

Формальне лідерство – процес впливу на інших, спрямований на досягнення офіційних цілей.

Неформальне лідерство – процес впливу на інших, спрямований на досягнення неофіційних цілей, які можуть збігатися або не збігатися з цілями організації.

У формальних лідерів головним джерелом влади й авторитету є їхня роль – тобто посада, яку вони займають. Неформальні лідери посадовою владою зазвичай не володіють. І формальним, і неформальним лідерам доводиться використовувати різні джерела влади для того, щоб впливати на поведінку інших людей.

Ситуативний лідер – член групи, який узяв на себе функції її лідера у відсутність або внаслідок бездіяльності «штатного» лідера в ситуації, що вимагала термінового ухвалення рішення, здійснення керівництва.

Лідерство і керівництво. Керівники є лідерами завдяки організаційній ролі. Це помітно за стилем керівництва. Тим, як виконується керівна роль, визначається хороше або погане лідерство. Часто деякі люди виконують функції лідерів, не будучи керівниками, а багато керівників не виконують усіх функцій лідера.

Отже, хоча поняття «лідерство» і «керівництво» накладаються один на одного, вони не є одним і тим же феноменом.

Взагалі менеджери, виходячи зі свого формального ієрархічного положення, як правило, не можуть бути лідерами в групі чи команді. Також і людина, яка виконує роль лідера в групі й орієнтується на турботу про людей, не може бути хорошим менеджером – людиною, зобов'язаною досягати організаційних цілей.

«Школа людських відносин» – один із напрямів теорії менеджменту – говорить, що на користь самого менеджера необхідно зробити так, щоб цілі його підлеглих якомога більше збігалися з цілями організації, оскільки у такому разі відпадає необхідність постійного контролю з боку керівника. Тому менеджерів необхідно удосконалювати ефективний стиль лідерства, підсилювати мотивацію підлеглих і, таким чином, покращувати якість їхньої роботи.

Стиль керівництва групою. Розрізняють три основні типи взаємин – стилів керівництва групою.

► **Авторитарний (автократичний) стиль** – характеризується явною нерівноправністю керівника і рядових членів групи, які виконують його волю, ґрунтуються на авторитеті або могутності лідера.

► **Демократичний** – за якого керівник, перш ніж прийняти рішення, радиться з членами групи. Потім прийняте рішення реалізується. Відповідальність – спільна.

► **Ліберальний (потурання, анархічний)** – стиль, за якого справи в групі йдуть самі собою, керівник погоджується з будь-якою думкою, навіть якщо на стадії реалізації рішення пропонується все змінити. Цей стиль непродуктивний, згубний для групи, орієнтованої на конкретне завдання.

Водночас він виявляється подекуди продуктивним в наукових і дослідницьких, а також мистецьких організаціях.

11.2. Лідерство і групова динаміка

Розглянемо специфічні чинники, які властиві функціонуванню груп.

Групова динаміка. *Групова динаміка* – взаємодія членів соціальних груп між собою. Існує безліч видів взаємин і взаємодій. До процесів групової динаміки належать: керівництво, лідерство, формування групової думки, згуртованість групи, конфлікти, груповий тиск та інші способи регуляції поведінки членів групи. Група може підкорятися одному або двом своїм членам, але в процес управління можуть включатися й усі її члени. Лідерство в групі буває демократичним або авторитарним, короткочасним або тривалим; група може стимулювати власну діяльність або прагнути знизити активність; атмосфера всередині групи буває дружньою або ворожою тощо. Ці та багато інших зразків поведінки і складають динаміку групи. Нині вивчення групової динаміки стимулюється необхідністю допомогти організаціям у вирішенні проблем управління процесами в групах.

Комунікація в групах. Однією з найважливіших проблем і турбот лідера в багатьох групах є організація комунікаційних зв'язків між їхніми членами. Комунікація – це не просто усне, письмове або індивідуальне спілкування. Вона розглядається насамперед як основа структури групи, показник фізичної та соціальної близькості індивідів. Очевидно, що не всі види здобуття інформації та її розподілу між індивідами можуть сприяти ефективній роботі групи. Багато з них негативно позначаються на її згуртованості та можливості спільних дій. Це повинно враховуватися під час управління діяльністю групи.

Ефективна комунікація швидше приводить до індивідуальної задоволеності діяльністю групи, дозволяє її членам більш повно виразити себе. Централізація комунікації фокусує увагу членів групи на специфічних предметах і сприяє концентрації зусиль. Організація комунікації як у шкільному класі, так і на підприємстві в робітничому, трудовому колективі може сприяти, з одного боку, підвищенню продуктивності, а з іншого – досягненню задоволеності у груповій взаємодії.

Наприклад, у результаті вивчення можливостей лекційного методу і методу дискусій в студентських групах було встановлено, що для засвоєння матеріалу найкраще використовувати читання лекцій для великих груп, а для стимулювання самостійного мислення більше підходить дискусійний метод. (Детальніше про комунікацію див. у розділі «Комунікація в менеджменті»).

Лідерство в групах. Однією з динамічних характеристик групи є система соціальних ролей. Дослідники групової поведінки зазначають,

що система взаємозв'язаних ролей у групі схильна до постійних змін. Водночас змінюється не лише зміст ролі, яку виконують, але й її значущість стосовно інших ролей. У групах існують ролі, більш значущі порівняно з іншими. Це ролі лідерів. Саме по собі лідерство – це прояв індивідом його здібностей, особистісних якостей у поведінці, що відповідає ролі лідера. Виконання індивідом ролі лідера можливе через прояв ним індивідуальних якостей, видатних порівняно з якостями інших членів групи, або через володіння ним високим формальним статусом. У всіх випадках висунення лідера зумовлене, зрештою, ефективністю вкладу членів групи у вирішення групових завдань. Іншими словами, лідер з'являється тоді, коли члени групи визнають діяльність будь-якого індивіда найбільш значимою, а його вклад у діяльність групи найбільш цінним. Водночас мова йде тільки про користь для групи в цілому.

Дослідження з проблеми лідерства, що проводяться американським дослідником Р. Белзом, показали, що *характер лідерства* в групі відрізняється насамперед за роллю *інструментального* (ділового) лідера – організатора, який спрямовує дії членів групи, – та лідера **емоційного**, тобто того, хто створює емоційний настрій, забезпечує високу мотивацію у членів групи за рішенням групового завдання. Виконання ролі інструментального лідера залежить від типу групи та характеру її діяльності. Так, у спортивній команді такий лідер організовує і координує дії гравців, забезпечує «зарядження» команди на перемогу; у науковому колективі ним може бути індивід, який є «генератором ідей», що визначає основні напрями роботи, а в групі політичних оглядачів – той, хто найкращіше використовує отримувану інформацію, переробляючи її на коментарі високої якості.

Проте очевидно, що лідер у групі не може виникнути і функціонувати без підтримки її членів, які визнають його видатні якості та здібності. З цієї точки зору лідер – авторитетний і авторитарний член групи, особистісний вплив якого дозволяє йому відігравати головну роль у діяльності групи. Його авторитет, таким чином, базується на визнанні колективом, групою його ділових і особистісних якостей.

Одним із основних обов'язків лідера в групі є діяльність по реалізації нововведень, створення нових культурних зразків, перевірка нових способів взаємодії. Таким чином, лідер виступає як інноватор, розвиваючи і змінюючи субкультуру групи. За такі цінні послуги, надані групі, він отримує кредит довіри, через яку сам може певною мірою відступати від групових норм. Більш того, лідер не повинен повністю виконувати всі групові норми, як рядовий член групи, інакше він втратить свій престиж і, зрештою, статус лідера.

11.3. Теорії лідерства

Існує велика кількість теорій, що описують лідерство і його місце в організації.

Різні *підходи до лідерства* можна поділити на:

- теорію особистих якостей;
- теорію стилів поведінки;
- ситуаційну теорію;
- теорію випадковості;
- трансформаційну теорію.

Розглянемо ці теорії по порядку.

Теорія особистих якостей. Ціла низка дослідників займалися теоріями «природжених» або «природних» лідерів, куди включали найрізноманітніші особисті якості, необхідні успішному лідерові. У 1948 році був проведений узагальнюючий аналіз цих теорій і складений список п'яти найголовніших рис, куди увійшли:

- інтелект;
- відповідальність;
- соціальна активність;
- ініціативність;
- наявність статусу.

У результаті спроби пов'язати ефективне лідерство з певними природженими характеристиками не удалися, оскільки між ними не було встановлено прямого зв'язку типу «причина – наслідок», тобто «природжених», **генетично запрограмованих лідерів немає**. Люди з різними природними даними можуть бути хорошими лідерами. Природно, завдатки грають велику роль, але їх необхідно ще розвинути.

Теорія стилів поведінки. Дослідження показали, що більшість підлеглих віддають демократичному стилю, а не авторитарному. Практика, однак, показала, що демократичний стиль керівництва, незважаючи на те, що він більш приємний підлеглим, далеко не завжди призводить до більш ефективної роботи. Деякі люди вважають за краще робити те, що їм кажуть, і не люблять приймати будь-яких рішень самостійно.

У 1940 році було виділено два основні виміри поведінки лідера. «Дослідження Державного університету Огайо» запропонували визначати стиль лідера, користуючись такими двома вимірами:

ТЗ – Турбота про завдання: зусилля, які прикладає лідер, для виконання завдання, що стоїть перед ним і його групою.

ТЛ – Турбота про людей: міра довіри, дружелюбності, поваги й теплоти, що проявляється лідером щодо підлеглих.

На підставі матриці цих двох вимірів було визначено чотири основні стилі:

Низька міра ТЗ / Висока міра ТЛ – лідер бачить основним своїм завданням підтримку морального клімату групи і задоволення потреб її членів.

Висока міра ТЗ / Висока міра ТЛ – лідер прагне досягти балансу між вимогами завдання і підтримкою згуртованості групи, її морального клімату.

Низька міра ТЗ / Низька міра ТЛ – лідер займає пасивну позицію, ніяк не впливає на ситуацію.

Висока міра ТЗ / Низька міра ТЛ – основну увагу лідер приділяє виконанню завдання, що стоїть перед групою. Відчуття членів групи мають вторинне значення.

«Кращий стиль» представляє поєднання Висока міра ТЗ / Висока міра ТЛ.

Ситуаційна теорія. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що успішний лідер застосовує потрібний стиль у потрібній ситуації. Робиться акцент на гнучкості у використанні стилів і вважається, що не існує універсального стилю, придатного в будь-якій ситуації. На основі цього підходу з'явилася декілька теорій. Однією з найцікавіших серед них є наведена нижче теорія.

Теорія випадковості Фідлера. Теорія випадковості **Фідлера** (1977) стверджує, що успіх лідера залежить від двох взаємозв'язаних чинників:

1) міри контролю і впливу на успішне виконання завдання, яке дає лідерові ситуація;

2) мотивації лідера – що для нього важливіше: досягти виконання завдання або підтримувати хороші стосунки з підлеглими.

За теорією Фідлера, лідери діляться на дві категорії:

- ті, що мотивуються завданням;
- ті, що мотивуються стосунками з підлеглими.

Проведенні дослідження показали, що:

Лідери, що мотивуються завданням	Ефективно діють в напружених ситуаціях, коли у них дуже мало або надто багато влади над підлеглими.
Лідери, що мотивуються стосунками з підлеглими	Ефективно діють в ситуаціях середньої напруженості, коли лідер має помірну владу над підлеглими.

Фідлер стверджує, що в житті не буває ідеальних лідерів. Існують різні лідери, і вони по-різному діють у різних ситуаціях. Фідлер запропонував для поліпшення роботи лідерів аналізувати їхню мотивацію і підбирати під неї відповідну ситуацію (групу, завдання тощо). Він також підкреслює, що організації легше змінити ситуацію, у якій працює лідер, ніж стиль лідерства, звичний для нього.

Трансформаційна теорія. Це одна з найостанніших теорій, висунута *Джеймсом Мак Грегорі Бернсом* (1978). Він ділить лідерів на:

Трансакційних лідерів, які стимулюють підлеглих працювати строго за прийнятим планом, робити лише те, що від них прямо вимагають.

Трансформаційних лідерів, які стимулюють персонал до пошуку творчих шляхів вирішення проблем, нестандартного підходу до роботи.

Бернс стверджує, що лише трансформаційні лідери можуть успішно працювати в сучасних організаціях, яким доводиться існувати в умовах, що постійно змінюються. Він вважає, що ставлення до підлеглих таких лідерів є таким, що найбільш мотивує сучасного працівника.

Знання особливостей різних стилів лідерства і якостей, потрібних лідерів, необхідне нам із таких причин:

По-перше, під час призначення керівників груп.

По-друге, ці знання дають нам розуміння необхідності навчання лідерів навичкам керівництва людьми.

По-третє, вони вказують на роль, яку в забезпеченні успішного лідерства відіграють організаційні чинники – структура організації, комунікаційні канали, культура організації.

Висновки до розділу

Дослідження показало, що менеджери діють у дуже різноманітних ситуаціях, що постійно змінюються. Тому менеджери не можуть постійно працювати ефективно, якщо вони задовольняються одним стилем лідерства. Навпаки, вони повинні знати й застосовувати інші стилі лідерства. Є ситуації, коли директивний стиль приводить до задоволення підлеглих і дозволяє оптимально досягти цілей. Є, проте, інші ситуації, коли менеджер повинен виявити співчуття до підлеглих або консультиватися з ними, щоб спонукати активність і викликати співпрацю.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке лідерство?
2. Які відмінності формальних лідерів від неформальних?
3. Чи може менеджер бути лідером в групі?
4. Які основні стилі керівництва групою ви знаєте?
5. Яке значення має лідерство в груповій динаміці?
6. Яка роль лідера в досягненні ефективної комунікації в групі?
7. Опишіть особливості інструментального лідера і лідера емоційного.
8. Перерахуйте основні теорії лідерства.
9. Опишіть особливості теорії особистих якостей.
10. Опишіть особливості ситуаційної теорії.
11. Опишіть особливості теорії випадковості Фідлера.
12. Опишіть особливості трансформаційної теорії.

**ЧАСТИНА IV
ОРГАНІЗАЦІЯ**

РОЗДІЛ 12

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЄКТУВАННЯ І БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1. Планування як функція управління.
2. Проєктування організацій.
3. Організаційне проєктування і бізнес-планування.
4. Бізнес-планування у сфері послуг.
5. Вибір та обґрунтування бізнес-ідеї модельного підприємства.
6. SWOT-аналіз або ситуаційний аналіз бізнес-проєкту.
7. Функції та значення бізнес-плану в організаційному проєктуванні.

*«Добре оформлена дурна пропозиція піде набагато далі,
ніж невдало оформлена прекрасна ідея».*
Скотт Адамс

12.1. Планування як функція управління

Сутність планування як функції управління організацією полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з врахуванням матеріальних джерел його забезпечення і ринкового попиту.

Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всієї організації й кожного підрозділу окремо на встановлений період часу; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань. Таким чином, призначення планування як функції управління полягає у прагненні завчасно врахувати, за можливості, всі внутрішні й зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організації. Планування – це початковий етап управління, проте воно є не єдиним актом, а процесом, що продовжується до завершення планованого комплексу операцій.

Залежно від спрямованості й характеру вирішуваних завдань розрізняють три *види планування*: перспективне, середньострокове, поточне або оперативне.

Стратегічне планування полягає здебільшого у визначенні головних цілей діяльності організації, охоплює (тривалий?) період.

Середньострокове – від 1 до 5 років. Як правило, у вигляді бізнес-плану. Перспективне – 10-15 років, ґрунтується на глобальних ресурсах.

Поточне планування полягає переважно у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. Стратегічне планування ставить за мету дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники розвитку організації на плановий період.

12.2. Просектування організацій

*«Три правила досягнення успіху:
знати більше, ніж інші;
працювати більше, ніж інші;
очікувати менше, ніж інші».*

Вільям Шекспір

12.2.1. Планування – це одна з функцій управління, яка є процесом вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. Планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень: функції організації, мотивації й контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для управління членами організації. У сучасних умовах кожна організація, починаючи свою діяльність, зобов'язана чітко уявляти потребу на перспективу у фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних ресурсах, джерелах їх здобуття, а також уміти точно розрахувати ефективність використання наявних засобів у процесі роботи фірми.

У ринковій економіці керівники не можуть досягти стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати та акумулювати інформацію.

Особливе значення для підприємства має короткостроковий фінансовий план. Він дозволяє аналізувати і контролювати ліквідність з урахуванням усіх останніх планів, а закладені в ньому резерви дають інформацію про необхідні ліквідні засоби. Довгострокове планування, яке містить середньострокове і короткострокове планування, широко застосовується у світовій практиці.

Довгостроковий план зазвичай охоплює трирічний або п'ятирічний період. Він має переважно описовий характер і визначає загальну стратегію компанії, оскільки важко передбачити всі можливі розрахунки на такий тривалий термін. Довгостроковий план виробляється керівництвом компанії й містить головні стратегічно цілі підприємства на перспективу.

Проблема вибору організаційної структури управління займає особливе місце. Структура управління може значно відрізнятись в різних компаніях. Виділяють, головним чином, дві структурні системи управління: централізовану і децентралізовану. У централізованій системі управління всі управлінці за службами зведені разом і підпорядковані віцепрезидентів з управління. Подібна система являє собою повністю інтегровану й функціональну організацію. Децентралізована система управління дає управлінцям різних підрозділів здійснювати всі функції, що стосуються їхньої діяльності. Водночас керівник кожного підрозділу несе відповідальність за функціонування своєї ділянки перед віцепрезидентом у цій сфері.

Для забезпечення ефективного виробництва необхідно правильно спланувати виробничі потужності. Суть планування виробничих потужностей у довгостроковому періоді полягає у визначенні оптимальної кількості одиниць устаткування, необхідного для випуску запланованого об'єму продукції.

12.2.2. Бізнес-планування як найважливіший процес у проєктуванні організацій. Проєктування організацій найчастіше здійснюється у вигляді бізнес-плану. Одним із найбільш важливих завдань у плануванні є встановлення мети, для досягнення якої формується, функціонує та розвивається будь-яке підприємство. Загалом, встановлення цілей для підприємства означає:

- розробку загальних цілей;
- визначення конкретних, деталізованих цілей на заданий, порівняно короткий період часу (2, 5, 10 років);
- визначення шляхів і засобів досягнення мети;
- контроль за досягненням поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників із фактичними показниками.

Першим і, можливо, найістотнішим рішенням під час планування буде вибір цілей підприємства. Підприємства, які внаслідок свого розміру потребують багаторівневих систем, потребують також декількох широко сформульованих цілей, а також як і в більш приватних цілях, пов'язаних із загальними цілями організації.

Основна загальна мета підприємства – чітко виражена причина його існування – позначається як його **місія**. Цілі розробляються для здійснення цієї місії.

Задум бізнес-плану завжди потребує ретельного обґрунтування і перевірки на здійсненність. За підсумками розробки різних варіантів стратегій уточнюються як очікувані розміри прибутку (для фітнес-клубів, як правило, застосовується неприбутковість), так і потреби у фінансуванні.

У науковій літературі існує багато різних визначень бізнес-плану:

Бізнес-план – це робочий інструмент фірми, який використовується у всіх сферах підприємництва.

Бізнес-план – це невід’ємна частина внутрішньо-фірмового планування, один з найважливіших документів, що розробляється на підприємстві.

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладена суть підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні й фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планованої та старанної діяльності підприємства.

Бізнес-план – це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проєкту.

І ще низка інших визначень.

Бізнес-планування активно вивчають і за кордонами нашої країни. Фахівці доводять, що такі плани необхідні всім: банкірам і потенційним інвесторам, у яких підприємець збирається брати кредити для створення своєї справи; співробітникам фірми, що вже діє, – для розуміння цілей, завдань і перспектив розвитку підприємства; самому підприємцеві – для того, щоб ретельно проаналізувати свої ідеї, перевірити їх на реалістичність.

Успіх підприємницького проєкту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення перспектив діяльності, без відпрацьованих надійних орієнтирів і реального плану господарювання. У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом. Цей план дає характеристику процесу функціонування фірми, показує, яким чином її керівники збираються досягти виконання поставлених завдань і передусім підвищити прибуток.

Рішення питання про здобуття інвестицій можливе лише за наявності бізнес-плану. Бізнес-план узагальнює аналіз можливостей спершу або розширення бізнесу в конкретній ситуації, дає чітке уявлення про

те, яким чином менеджер або керівник компанії використовуватиме цей капітал.

Зарубіжні та вітчизняні фахівці зазначають, що бізнес-план може бути розроблений менеджером, керівником фірми або групою фірм. Що стосується тимчасового аспекту бізнес-планування, то більшість фірм складають плани на один рік.

12.2.3. Існують два підходи в практиці розробки бізнес-плану.

Перший полягає в тому, що бізнес-план складається найманою групою фахівців (це, як правило, роблять спеціалізовані консалтингові організації), а ініціатори проекту беруть участь у процесі за допомогою підготовки вихідних даних. Інший підхід – коли ініціатори проекту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації отримують у фахівців, зокрема у можливих інвесторів. Для української практики другий підхід є найбільш прийнятним. Ініціаторами проекту зазвичай є фахівці у виробничих питаннях але, як правило, досить слабо знаються на тонкощах фінансового забезпечення проекту. Ці питання розробляють наймані фахівці.

Отже, бізнес-план використовується найперше під час оцінки ринкової ситуації, як поза фірмою, так і всередині неї, під час пошуку інвесторів. Він може допомогти великим підприємцям розширити справу, а також служити основою для формування загальнодержавної стратегії планування.

12.3. Організаційне проєктування і бізнес-планування

Кожен, хто серйозно хоче займатися підприємницькою діяльністю ц отримувати прибуток у ринковому середовищі, повинен мати добре продуманий і всебічно обґрунтований детальний план-документ, що визначає стратегію і тактику ведення бізнесу, вибір мети, техніки, технології, організації виробництва і реалізації продукції або послуг. Наявність добре розробленого плану дозволяє активно розвивати підприємство, залучати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси.

Одночасно план є керівництвом до дії і виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування результатів діяльності.

Призначення бізнес-плану. Бізнес-план описує *цілі та завдання*, які необхідно вирішити організації, як в найближчому майбутньому, так і у перспективі. У ньому містяться оцінка теперішнього моменту, сильних і слабких сторін проекту, аналіз ринку та інформація про споживачів продукції або послуг.

Цінність бізнес-плану полягає у тому, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як повинен розвиватися проєкт (організація);
- слугує важливим інструментом здобуття фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

У процесі реалізації і зміни обставин, бізнес-план може уточнятися шляхом коригувань відповідних показників.

Головною метою створюваних фірм і тих, що давно функціонують є забезпечення конкурентоспроможності, підвищення об'ємів послуг, що надаються, числа клієнтів, прибутку і рентабельності. Це дає бізнес-план, який, як правило, систематично оновлюється, до нього вносяться зміни пов'язані зі змінами, що відбуваються усередині фірми, так й зі змінами на ринку, де діє це підприємство.

Бізнес-план допомагає підприємцеві оцінювати прогрес своєї справи на основі внутрішньо-фірмового і макроекономічного аналізу й контролювати свої поточні операції. Він покликаний вирішувати основні завдання, які безпосередньо пов'язані з проєктуванням і функціонуванням організації:

- оцінка слабких і сильних сторін проєкту;
- визначення витрат;
- вибір стратегії діяльності;
- визначення концепції розвитку;
- оцінка галузі, ринку і концепції;
- визначення ризиків;
- пошук партнерів для спільної діяльності.

Виявити відповідність кадрів фірми та умов для мотивації їхньої праці вимогам щодо досягнення поставлених цілей. Успіх фітнес-клубу, незалежно від його масштабів, кількості й видів послуг, форми організації підприємства, неможливий без чіткого уявлення перспектив діяльності, без відпрацьованих надійних орієнтирів і реального плану господарювання. Бізнес-план у сфері діяльності допомагає організації зростати, завойовувати нові позиції на ринку, складати глибші перспективні плани свого розвитку, концепції надання нових послуг і вибирати раціональні способи їх реалізації.

Методологічні основи розробки бізнес-плану. У найзагальнішому випадку план – це образ чого-небудь, модель бажаного майбутнього або система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань. Бізнес-план, як один із найбільш поширених нині видів планів, є: робочим інструментом підприємця для організації своєї роботи;

розгорнутою програмою (раціонально організованих заходів, дій) здійснення бізнес-проєкту, що передбачає оцінку витрат і доходів; документом, що характеризує основні сторони діяльності та розвитку підприємства; результатом дослідження й обґрунтування конкретного напрямку діяльності фірми на певному ринку.

На думку професора КНЕУ С. Ф. Покропивного, бізнес-план, поперше – це документ для залучення капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проєкту. Він містить відомості не лише виробничі, ринкові, організаційні, але й фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, які надаються в бізнес-плані, роз'яснюють, яка кількість стартового капіталу необхідна, на які цілі будуть витрачені гроші, яким чином повертатимуться борги, яка міра ризиків. Це складає надійний і реальний фундамент, для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проєкту [20].

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проєкту бізнес-план слугує основним інструментом комунікації між підприємцем, клієнтами та іншими залученими особами. За допомогою бізнес-плану підприємець повинен переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найнятих робітників, що підприємницька ідея дійсно є перспективною, а головне, що у підприємця є ґрунтовна програма успішної реалізації такої ідеї.

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання систем управління майбутнім бізнесом.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб попереднього визначення перешкод і запобігання появі проблем на шляху до успіху. Розробка бізнес-плану змушує моделювати ситуації, розробляти різні сценарії, з'ясувати проблеми, які можуть виникати на шляху реалізації проєкту. Це дає можливість передбачати багато проблем, уникнути ускладнень або певним чином до них підготуватися, заздалегідь визначити способи подолання перешкод.

По-п'яте, бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей. У процесі розроблення підприємцем набуває досвіду в оцінюванні умов конкуренції, способів просування товарів, використання переваг власного бізнесу.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити реалістичність підприємницької ідеї ще до її реалізації. Можливо, у результаті підготовки бізнес-плану виявиться, що в таких економічних умовах здійснення підприємницького проєкту є нереальним або економічно невиправданим. Це дозволяє ще на стадії проєктування захистити бізнес від банкрутства.

Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ. Одночасно необхідно зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність враховувати в процесі розробки конкретного бізнес-плану безліч чинників.

Виходячи з практики, цілі складання бізнес-планів у фітнес-клубах можуть бути різними. Основним є планування господарської діяльності центру, на найближчий і віддалені періоди відповідно до потреб ринку. Бізнес-план у фітнес-клубах виконує такі основні функції:

1. Бізнес-план є ключовим аспектом для розробки стратегії. Ця функція особливо важлива в період створення організації, а також під час розроблення нових напрямів діяльності.

2. Планування. Воно дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині центру.

3. Залучення грошових коштів – позики, кредити.

4. Залучення до реалізації планів потенційних партнерів, які заохочують вкласти в центр власний капітал. Надання капіталу нині є великою проблемою. Рішення цього питання можливе лише за наявності бізнес-плану.

Отже, бізнес-план є невід'ємною частиною планування, одним із найважливіших документів у роботі фітнес-клубу. З одного боку, він слугує засобом залучення інвесторів з метою здобуття грошових коштів або партнерів, з іншого – має самостійну цінність оскільки є ефективним інструментом управління. Створюючи бізнес-план, підприємець отримує можливість дізнатися багато нового про свою індустрію та сектор ринку, краще контролювати свою фірму й збільшити її конкурентоспроможність.

12.4. Бізнес-планування у сфері послуг

У коло осіб, яким адресований бізнес-план, входять:

- підприємці – засновники справи;
- активні інвестори;
- співробітники на ключових постах;
- менеджери та консультанти.

Вони повинні отримати упевненість не лише в тому, що група проєктантів здатна втілити в життя цей план. Вельми важливо й те, яка інформація про персонал має бути представлена. Інколи досить включити короткі відомості, що відображають рівень кваліфікації та професійні досягнення кожного з членів команди.

В іншому випадку доцільно привести більше подробиць, зокрема й у вигляді короткої біографії. Можна використовувати і додаткові матеріали (статті, що містять схвальні характеристики, списки досягнень, отриманих винагород). Це особливо важливо для сфери послуг, до якої належать спортивні клуби.

Особливу роль у формуванні бізнес-плану відіграють плани **маркетингу**. Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо йдеться про характер запланованого бізнесу й способи реалізації проєкту, завдяки яким можна розраховувати на успіх підприємства. Іншими словами, мета цього розділу – роз'яснити, як передбачуваний бізнес має намір впливати на ринок і реагувати на обстановку, що складається, щоб забезпечити збут товарів або послуг. Підприємець повинен представити тут свій бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик із привабливими перспективами.

Методика складання планів маркетингу залежить від розміру компанії. Невеликі фірми зазвичай не проводять дорогих і трудомістких ринкових досліджень самостійно, а залучають з боку професіоналів або користуються результатами маркетингових досліджень великих фірм, що діють на тому самому ринку. Плани маркетингу обов'язково містять опис загальної стратегії маркетингу, політики ціноутворення, тактики реклами продукції та прогнозів об'ємів продажів.

Визначивши відповідний ринок і його можливості, важливо представити загальну стратегію маркетингу, яка роз'яснить, як бізнес зможе реалізувати свої плани для досягнення бажаного об'єму продажу. Нарівні з планами на найближче майбутнє обов'язково має бути представлена середня та довгострокова стратегія маркетингу, від якої значною мірою залежить розвиток бізнесу.

Особливо слід сказати про ціноутворення. Це – найважливіший елемент в загальній стратегії маркетингу. Залежно від первинних комерційних цілей політика ціноутворення може бути різною. Якщо спортивний клуб найбільше цікавить збільшення об'єму продажу й залучення клієнтів, то корисною може виявитися політика цінового проникнення, що передбачає встановлення спочатку знижених цін на свої послуги.

Але у фірми може бути зовсім інша першочергова мета, наприклад, здобуття найбільшого прибутку. У цьому разі спортивний клуб встановлюватиме ціни із закладеною в них високою часткою прибутку, якщо звичайно, стан ринку й якість послуг або товарів дозволяють розрахувати їх збут за високими цінами.

Практика ринкового ціноутворення знає низку широко поширених прийомів. Перший з них носить назву «витратного» і дуже нагадує ціноутворення, яке десятиліттями практикувалося в нашій країні. Цей метод приваблює простотою, проте застосовувати його можна лише за відсутності конкурентів. Інакше він може виявитися дуже небезпечним.

Інший метод отримав назву «дурне слідування за конкурентом» і полягає в поширенні на свої товари рівня цін тієї компанії, яка є лідером на цьому ринку. Цей метод прийнятний для малих фірм, але у нього є свої мінуси. Вибравши таку стратегію, компанія прив'язує себе до фірми-лідера й втрачає самостійність в комерційних рішеннях.

Найнадійнішим є метод, що поєднує в собі аналіз собівартості продукції та формування цін із урахуванням маркетингової тактики фірми. Цей метод неможливо звести до набору формул, він вимагає творчого підходу, проте здатен принести виняткові результати. Таким чином, існує безліч всіляких методів ціноутворення. Вибравши один із них, підприємець у бізнес-плані повинен обґрунтувати причини свого вибору й показати, чим він буде вигідний для фірми та її потенційних партнерів.

У підрозділі «Реклама» укладач бізнес-плану повинен вказати, яким чином компанія збирається привертати увагу клієнтів до послуг, що надаються. Доцільно скласти розклад рекламної компанії і визначити величину витрат на рекламу та просування послуг.

Отже, маркетинг-план детально розкриває політику фірми у сфері торгівлі й обслуговування, цін, рекламну стратегію, що дозволяє досягти планованих результатів і зайняти відповідне місце на ринку. Вибір маркетингової стратегії є визначальним на всіх стадіях бізнесу, і вона повинна знайти своє віддзеркалення в бізнес-плані.

Чимале місце в бізнес-плані фітнес-клубу відводиться **виробничому** плануванню. Необхідно першочергово приділити належну увагу аналізу послуг, характерних для цього бізнесу, оскільки, незалежно від стратегічних міркувань, бізнес не буде успішним, якщо не забезпечити привабливість для ринку його товарів і послуг. Одне із завдань цієї частини плану, як відзначає Е. А. Уткін, – характеристика в стислій формі основних параметрів товарів і послуг, пропонуємих цією фірмою. Важливо, щоб їх привабливі риси були висвітлені в простій і ясній формі (використання й привабливість товарів і послуг, їх розробка і розвиток).

Професор С. Ф. Покропивний вважає, що основною метою виробничого плану є надання інформації про забезпечення з виробничого боку випуску продукції або надання послуг, а також розробка заходів із підтримки та розвитку виробництва.

У цей розділ необхідно внести такі відомості, як місце розташування підприємства або плану приміщень організації, види необхідних виробничих потужностей, необхідні виробничі приміщення, потребу в основних виробничих фондах і робочій силі. Виробничий план покликаний відповісти на питання, як фірма має намір створювати свою продукцію або послуги, охарактеризувати її виробничу діяльність. Зазначимо, що надлишок технічних подробиць може ускладнити це завдання. Бізнес-план складається ще до того, як розроблений повний асортимент продукції або послуг. Але навіть після того, як готові вироби вже пропонуються ринку, фірмі часто необхідно продовжувати цю роботу, щоб зберегти позиції в конкурентній боротьбі.

Важливо охарактеризувати в плані весь процес виробництва продукції. Зазвичай у ньому міститься опис будівель, устаткування, потреб у сировині та трудових ресурсах, технологічних процесів, а також можливостей бізнесу, зокрема виробничих потужностей і програм контролю якості. Доцільно подати короткий опис всього процесу виготовлення продукції у вигляді маршрутно-технологічної карти. Для спортклубу чи фітнес-клубу це буде маршрутно-технологічна карта проходження клієнтів через операційну систему.

Бізнес у сфері послуг вимагає особливої уваги до місця розташування підприємства (необхідна близькість до клієнтів). Взагалі вдале розташування може забезпечити важливі конкурентні переваги у вигляді зниження транспортних витрат, доступності робочої сили та розширення потоку клієнтів. Під час характеристики місця розташування підприємства слід вказати такі дані, як адресу фірми, особливості приміщення, наявність власної або орендованої землі, необхідність реконструкції будівель.

Таким чином, виробничий план покликаний довести ефективність і надійність організованого виробництва. Щоб забезпечити перспективу довготривалої співпраці з партнерами або інвесторами, підприємець у плані виробництва повинен дати відповідь на основні питання, які їх цікавлять.

У **фінансовому** плані розглядаються питання фінансового забезпечення діяльності фірми і найбільш ефективного використання наявних грошових коштів на основі аналізу поточної фінансової інформації і прогнозу об'ємів реалізації продукції на ринках у подальші періоди.

Мета фінансового плану – сформулювати і представити всеосяжну систему проектувань, що відображають фінансові результати діяльності компанії. Цей розділ є найбільш важливим для інвестора, оскільки саме з нього він дізнається, на який прибуток він може розраховувати.

Для фірми як цілісного механізму доцільно результати фінансової діяльності представляти у вигляді певної системи звітно-планових документів, прийнятої на Заході. Вони відрізняються від українських, проте ці документи відповідають вимогам світової практики, і фінансовий план повинен відповідати цим вимогам, тим більше, якщо його метою є залучення західних партнерів.

Під час складання фінансового плану необхідно приділяти першочергове значення достовірності наданих даних. Якість досліджень безпосередньо відбивається на точності планово-звітних показників. Якщо фінансова інформація, представлена в бізнес-плані, ретельно підготовлена і переконлива, то вона стає одним із найважливіших критеріїв оцінки привабливості бізнесу. Тому настільки важливо в зрозумілій та стислій формі викласти всі матеріали, які стали основою звітних документів, що містяться у фінансовому плані. Без цього наведені цифри не матимуть великого значення.

Фінансовий план не повинен розходитися з даними, представленими в інших розділах бізнес-плану. Відсутність логіки і невідповідності в бізнес-плані свідчать або про недобросовісність, або про недостатню компетенцію його авторів.

Нарешті, фінансовий план є найбільш гнучкою в тимчасовому відношенні частиною бізнес-плану. Інвестор або майбутній партнер може вивчати документ місяцями. За цей час можуть статися події, які здатні вплинути на фінансовий стан фірми. Тому для того, щоб бізнес-план був дієвим інструментом планування, важливо періодично повертатися до вмісту фінансового плану й коригувати його в міру необхідності.

У фінансовий план обов'язково належать оперативний план, звіт про доходи, звіт про грошові потоки та балансовий звіт. Показники визначаються по кожному виду товару або послугі, що дозволяє порівнювати їх між собою за економічною ефективністю. Такий прогноз зазвичай складається на три роки вперед, причому дані для першого і другого року слід наводити поквартально, оскільки для початкового періоду часу точно відомі майбутні покупки продукції.

Структура звіту про доходи й витрати відносно проста. До нього зазвичай відносять виручку від продажу товарів, виробничі витрати, податкові та інші відрахування, і на основі цих показників розраховується прибуток, що залишається у розпорядженні фірми після виплати дивідендів. За даними плану можна встановити, чи приносить конкре-

тний товар прибуток фірмі, порівняти різні товари за прибутковістю, щоб визначити доцільність їх подальшого виробництва.

Підсумувавши дані по всіх товарах і послугах, реально оцінити загальний прибуток фірми. Таким чином, кінцеве завдання даного документа – показати, як змінюватиметься і формуватиметься прибуток протягом першого й другого року – поквартально, а далі – з розрахунку на рік.

Завершальним документом фінансового плану є балансовий звіт. Його особливість полягає в тому, що він не відображає результатів діяльності компанії за певний період, а фіксує її сильні й слабкі сторони з точки зору фінансів на конкретний момент.

Будь-який окремо взятий елемент балансу сам по собі означає небагато, проте, коли всі елементи розглядаються у співвідношенні один з одним, це дозволяє судити про фінансовий стан фірми. Вихідний баланс компанії, як правило, скласти досить легко. Він показує, як буде отримано стартовий капітал і як передбачається його витратити. У проєктуваннях балансів на подальший період повинні враховуватися вихідний баланс, а також особливості розвитку компанії й результати її фінансової діяльності.

Майже завжди кредитори вимагають, щоб деяка частина стартового капіталу фірми була утворена за рахунок власних засобів. Тому під час підготовки балансів слід врахувати, що для того, щоб переконати майбутнього інвестора в надійності зобов'язань компанії, необхідно вкласти у справу власні кошти та матеріальні цінності.

Окрім вищезазначених планово-звітних документів, до фінансової частини бізнес-плану корисно внести аналіз беззбитковості. Аналіз беззбитковості допомагає визначити найважливіший етап на шляху розвитку компанії – момент, коли коштів, що виручаються від продажів, стає достатньо для виконання всіх грошових зобов'язань фірми. Найбільш зручною формою є подання в бізнес-плані схеми досягнення беззбитковості у вигляді графіка, що наочно показує залежність прибутку від обсягів виробництва, витрат виробництва і ціни продукції.

Таким чином, цей розділ бізнес-плану покликаний охарактеризувати реальний стан фірми й спрогнозувати фінансові результати її діяльності як на найближче майбутнє, так і на більш віддалену перспективу.

12.5. Вибір та обґрунтування бізнес-ідеї модельного підприємства

«Якщо ваша єдина мета – розбагатіти, ви її ніколи не досягнете».

Джон Рокфеллер

Вибір бізнес-ідеї. Менеджер, підприємець або проєктант повинні згенерувати й відібрати плідну бізнес-ідею, провести її аналіз і розробити концепцію бізнес-плану, яка згодом стане бізнес-планом і реальною фірмою. Студенти розробляють свій бізнес-план для певної модельної або фізкультурно-оздоровчої організації.

Бізнес-ідея має бути дійсно настільки «запальною», щоб стати «дороговказною зіркою» для конкретного студента на період навчання, найпотужнішим спонукачем у глибокому опрацюванні матеріалів курсу. Тоді його інтелект максимально повно реалізується в проєкті.

Необхідно для себе самого з'ясувати, у чому мета нового бізнесу, складання бізнес-плану, яка потреба у фінансах, їх призначення і для яких цілей вони необхідні. Слід заздалегідь коротко описати ринок і цільового клієнта та відповісти на питання, що робить ваш бізнес не схожим на бізнес ваших конкурентів тощо.

Цілепокладання і місія модельного підприємства. Успіх у світі бізнесу вирішальним чином залежить від трьох елементів:

1. розуміння стану справ на даний момент;
2. чіткого уявлення того рівня, якого ви збираєтеся досягти;
3. планування процесу переходу з одного стану в інший.

Проаналізувавши й оцінивши свою бізнес-ідею, ви тим самим визначили свій стан (сильні й слабкі сторони, можливості й небезпеки) на цей момент.

Закінчивши оцінку, необхідно приступити до **формулювання місії, цілей і завдань** підприємства, що проєктується. Цей процес складається з 2-х етапів. По-перше, вам необхідно встановити, який саме бізнес ви ведете – завдання більш складне, ніж може здатися на перший погляд, – а потім визначити головні, кількісно певні цілі на перспективу, що відображають ваші прагнення в бізнесі, і визначити ті, які з них реально досяжні.

Вирішивши проблему з цілями й завданнями, необхідно визначити шляхи досягнення цих цілей. Для цього необхідно виробити стратегію й сформулювати оперативні плани.

Формулювання мети бізнесу повинне насамперед містити основні напрямки діяльності організації. Вони окреслюють межі вашого бізнесу, обумовлені його сильними і слабкими сторонами.

Формулювання основних напрямків вашої діяльності повинне бути, з одного боку, достатньо вузьким, щоб давати конкретний напрям діяльності й фокусувати увагу на головному, а з іншого боку – охоплювати достатню область, щоб залишити простір для зростання.

У кінцевому підсумку, тут має міститися щось таке, що докорінно відрізняло б вас від ваших конкурентів. Ви також повинні додати сюди певні елементи, які відображають те, яким ви хочете бачити свій бізнес у майбутньому. Ці елементи можуть охоплювати зростання, прибутковість, інші показники. Вони повинні передавати певний образ бізнесу, до якого і ви самі, і ваші працівники могли б прагнути.

Якщо організація вирішує, наприклад, так: «Ми присвячуємо себе зміцненню здоров'я молоді» (а не просто «заробляємо на фітнесі»), то діапазон можливих фізкультурно-оздоровчих послуг, що надаються, значно розширюється.

Цей досить абстрактний образ – **місія підприємства** – повинен бути підкріплений деякими кількісними або якісними характеристиками, інакше ніхто не буде знати, коли ж його буде досягнуто. Він повинен бути реалістичним, інакше до нього ніхто й прагнути не буде. У місії закладено основний сенс існування організації з погляду задоволення потреб клієнта.

Місія зазвичай формулюється у двох варіантах. Перший – короткий варіант – являє собою яскраву фразу, коротке речення у вигляді брендového слогана організації, спрямоване передусім на формування іміджу організації в суспільстві.

Другий – розширений варіант місії – формулюється для внутрішнього користування і повинен детально розкривати всі необхідні аспекти місії:

1. Мета функціонування організації.
2. Сферу діяльності організації.
3. Філософію організації.
4. Методи досягнення поставленої мети.
5. Особливості соціальної політики організації та взаємодію зі стейкхолдерами.

Природно, що, спираючись на зазначені вище аспекти, повинна бути отримана емна, але коротка і зрозуміла фраза.

Так, наприклад, місія одного з найбільших виробників косметики – компанії Revlon – сформульована як «обіцянка надії»: «Працюючи в цій компанії, співробітники вірять у те, що вони дарують усім людям цю обіцянку надії, незважаючи на будь-які косметичні проблеми своїх клієнтів».

Отже, першим етапом в цілепокладанні повинен бути вибір місії.

Цілі мають бути також виражені кількісно і відображати не тільки те, ЩО хотіли б ви досягти в бізнесі, але також і те, що **МОЖНА** досягти в цій ситуації. Цілі, які ви ставите, повинні бути конкретними, кількісно визначеними, досяжними і реальними. Порівнюючи ці цілі з результатами діяльності, ви зможете судити про ефективність своєї діяльності.

Основні напрямки та цілі говорять про те, **ЧОГО** ви хочете досягти. Наступна стадія – сформулювати їх так, щоб вони показували, **ЯК** ви хочете цього досягти, визначивши при цьому завдання, які необхідно вирішити. Скоординована сукупність завдань, спрямована на досягнення поставлених цілей, є стратегія. Стратегія (др.-гр. «мистецтво полководця») – загальний, недеталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу (кілька років), спосіб досягнення цієї мети. Реалізується стратегія в процесі зіставлення організаційних ресурсів і оточення. Стратегічне керівництво – це процес визначення стратегії та планування того, як ця стратегія буде втілюватися в життя.

Стратегічні рішення неминуче складні. Вони визначають довготривалий напрям організації. Вони стосуються:

- усього спектра дій організації;
- зіставлення дій організації та оточення;
- зіставлення дій організації з доступними ресурсами.

Для того щоб приймати стратегічні рішення, керівники потребують інформації і повинні мати чітке уявлення про варіанти, з яких вони можуть вибирати.

Необхідно розглянути кілька варіантів стратегії, дати їм оцінку і вибрати ту необхідну, що може допомогти вам у здійсненні поставлених завдань. Ці варіанти повинні містити різні підходи до ціноутворення продукції, роботи з персоналом, фінансових питань тощо. Необхідно вибрати з них найбільш прийнятну для вашого бізнесу стратегію. Стратегія не повинна бути занадто складною і перевантаженою. Вона повинна складатися з серії простих завдань.

Однак якщо ви хочете, щоб поставлені цілі були дійсно досягнуті, то ці завдання необхідно розбити на ще більш дрібні складові частини. Такий рівень деталізації називають планом дій. Загальноприйнятим у світі стратегічним планом дій є **бізнес-план**.

Стратегічний аналіз – це процес визначення основних факторів, що впливають на теперішню і майбутню ефективність організації. Він містить цілу низку методів аналізу, зокрема найбільш популярний SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін організації порівняно з конкурентами, можливостей і загроз оточення).

12.6. SWOT-аналіз або ситуативний аналіз бізнес-проекту

Аналіз бізнес-ідеї. На початку бізнес-плану необхідно визначити місію, цілі та його основні завдання. Бізнес-план повинен розкривати заявлені цілі й завдання підприємства.

Починають аналізувати перспективну бізнес-ідею за допомогою **SWOT-аналізу**. SWOT – абревіатура англійських слів:

Strength – сила

Weakness – слабкість

Opportunities – можливості

Troubles – загрози

Цей аналіз також називають **ситуаційним** аналізом. *Сильні та слабкі* сторони бізнес-ідеї – це ті характеристики, які можуть бути проконтрольовані підприємцем, на які він може впливати. Вони зазвичай стосуються теперішнього часу.

Тут необхідно розглянути наступні чинники:

- організаційні (організаційно-правова форма, наявність приміщень власних або орендованих);
- маркетингові (місце розташування, маркетинговий комплекс, ринок, його сегмент; конкуренти: чим продукт (послуга) відрізняється від конкурентної);
- технічні (виробничі фонди: стан і ресурси);
- фінансові (наявність власних засобів виробництва тощо);
- кадрові (навички й професійні недоліки, наскільки ідея відповідає ідеям, знанням і вмінням підприємця).

Наприклад:

Сильні сторони: дешева сировина, високий професіоналізм, дешевий продукт (послуга), новизна продукту (послуги), хороша упаковка.

Слабкі сторони: далеко від метро, великі витрати, що ведуть до високої ціни, слабка реклама.

Можливості і загрози – це ті характеристики, які знаходяться поза контролем підприємця і можуть вплинути на результат у майбутньому. Тут необхідно врахувати наступні чинники:

- економічне середовище (державна підтримка малих та середніх підприємств, податкове законодавство);
- політичне середовище;
- соціально-культурне середовище;
- технологічне середовище;
- демографічне середовище.

Необхідно проаналізувати чинники, що викликали появу бізнесу-ідеї та її привабливості (проблеми із здоров'ям населення в Україні – необхідність масового надання фізкультурно-оздоровчих послуг, прогрес

технології, вивчення попиту, державна політика, поведінка конкурентів). Як ці чинники розвиватимуться надалі?

Можливості:

- підвищити професійний рівень;
- є ймовірність отримати новий продукт;
- використання нових матеріалів та сировини;
- сприятлива податкова і кредитна політика;
- зацікавленість населення у здоровому способі життя.

Загрози:

- митне оформлення;
- поява конкурентів (але це може бути й сильною стороною);
- погіршення фінансового стану населення;
- валютні коливання тощо.

Отримані в результаті аналізу сильних та слабких сторін, можливостей і загроз фактори зводяться у таблицю (табл. 12.1. «Перелік факторів SWOT-аналізу модельного підприємства»).

Таблиця 12.1

Перелік факторів SWOT-аналізу модельного підприємства

№	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1		
2		
...		
n		
№	Можливості (O)	Загрози (T)
1		
2		
...		
n		

На основі аналізу переліку чинників у вищевказаній таблиці вибирають по 2 провідних фактори, які заносять до матриці SWOT-аналізу (див. рис. 12.1. «Матриця SWOT-аналізу модельного підприємства»). Перехресний аналіз 8-ми отриманих факторів дозволяє описати 16 можливих ситуацій, які являють собою передбачувані способи реагу-

вання проєктованого підприємства в тих чи інших ситуаціях.

У кожному з 16-ти квадратів необхідно описати найбільш ймовірні з вашої точки зору ситуації спільної дії двох перехресних факторів. Такий опис роблять докладно перед матрицею, а в матрицю SWOT-аналізу вносять короткий запис.

		Можливості (O)		Загрози(T)	
		1	2	1	2
Фактори					
Сила (S)	1	Опис можливої ситуації спільної дії двох факторів (SO)	... (SO2)	... (ST1)	... (ST2)
	2	...			
Слабкість (W)	1	...			
	2	(WO1)	(WO2)	(WT1)	Опис можливої ситуації спільної дії двох факторів (WT2)

Рис. 12.1. Матриця SWOT-аналізу модельного підприємства

Метод SWOT-аналізу широко використовується для стратегічного планування.

І на кінець, дві настанови від великого філософа та державного діяча давнини – Конфуція:

1. Коли очевидно, що мета недосяжна, не змінюйте ціль – змінюйте свій план дій.

2. Неважливо, з якою швидкістю ти рухаєшся до своєї мети, головне – не зупинятись.

12.7. Функції і значення бізнес-плану в організаційному проектуванні

Призначення бізнес-плану. Бізнес-план описує цілі й завдання, які необхідно вирішити організації як в найближчому майбутньому, так і в перспективі. У ньому містяться оцінка поточного моменту, сильних і слабких сторін проекту, аналіз ринку та інформація про споживачів продукції або послуг.

Цінність бізнес-плану полягає в тому, що він:

- дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як має розвиватися проект (організація);
- слугує важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Значення бізнес-плану в організаційному проектуванні. Бізнес-план допомагає:

- приймати важливі ділові рішення;
- детально ознайомитися з фінансовою стороною вашої справи;
- отримувати важливу інформацію про вашу індустрію та маркетинг;
- передбачати й уникати перешкод, які часто зустрічаються у схожому бізнесі;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких свідчатиме про зроблений прогрес;
- розширюватися в нових і перспективних галузях;
- бути переконливішим під час пошуку фінансування.

Причини складання бізнес-плану:

1. Бізнес-план *для себе*. Це своєрідний самоконтроль: що необхідне для відкриття справи? Чи досить реалістична ідея?
2. Бізнес-план *для здобуття кредиту*. Останнім часом все більше і більше банків вимагають від підприємців бізнес-план.
3. Бізнес-план *для залучення засобів* сторонніх інвесторів.
4. Бізнес-план *для спільної організації* або стратегічного альянсу з іноземним партнером.
5. Бізнес-план для укладення великого контракту.
6. Бізнес-план для залучення нових співробітників.
7. Бізнес-план для об'єднання з іншою організацією.
8. Бізнес-план для реорганізації справи та оптимізації операцій.

Висновки до розділу

Чим динамічніше та невизначеніше є середовище діяльності, а це спостерігається нині у сфері бізнесу України, тим більше необхідно дотримуватися певного порядку в організаціях, що надають подібні послуги, і більше уваги приділяти розробці планів стратегії та оперативних дій для їх реалізації.

Розглянувши процес бізнесу-планування було зроблено висновок, що бізнес-план є невід'ємною частиною планування, одним з найважливіших стратегічних документів підприємства. У нього є два основні завдання. З одного боку, бізнес-план служить засобом залучення інвесторів з метою здобуття грошових коштів або партнерів для спільної участі в проекті, з іншого – має самостійну цінність, є ефективним інструментом управління.

Головною метою створюваних фітнес-клубів, як і що давно функціонують, є забезпечення конкурентоспроможності, підвищення об'ємів послуг, що надаються, збільшення числа клієнтів, прибутку та рентабельності. Бізнес-план у фітнес-клубах виконує чотири основні функції: ключового аспекту для розробки стратегії; планування; інструменту залучення грошових коштів; механізму залучення до реалізації планів потенційних партнерів.

Бізнес-планування допомагає максимально реалізувати потенціал галузі. Бізнес-план детально описує стратегічні цілі та завдання, які необхідно вирішити організації. У ньому містяться оцінка теперішнього моменту, сильних і слабких сторін проекту, аналіз ринку та інформація про споживачів продукції або послуг. Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність проекту в умовах конкуренції, містить орієнтир, як повинна розвиватися організація, і слугує важливим інструментом здобуття фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Таким чином, бізнес-план є невід'ємною частиною планування, одним з найважливіших документів у роботі фірми. З одного боку, він слугує засобом залучення інвесторів з метою здобуття грошових коштів або партнерів, з іншого – має самостійну цінність, оскільки є ефективним інструментом управління.

Водночас існуюча література практично не відображає специфіку вживання бізнес-планів в українських реаліях.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що собою являє процес планування?
2. Який період охоплює стратегічне планування?
3. Що таке місія організації?
4. Що таке бізнес-план?
5. Які методологічні основи розробки бізнес-плану?
6. Як вибрати бізнес-ідею?
7. Для чого необхідний SWOT-аналіз?
8. Яка структура SWOT-аналізу?
9. Намалюйте та складіть матрицю SWOT-аналізу
10. Які функції та значення бізнес-плану в організаційному проектуванні?
11. Які причини складання бізнес-плану?

РОЗДІЛ 13

ПОБУДОВА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ

1. Основні концепції організацій у соціології
2. Принципи і цілі побудови організаційної структури
3. Розподіл роботи і формування груп
4. Сучасні форми структури організації

13.1. Основні концепції організацій у соціології

«Організація як трудовий процес» (тейлоризм). Головна особливість – детально розписана поведінку працівників за раціоналізованою схемою.

«Організація-машина» (А. Файоль, Л. Урвік та ін.). Організація-механізм, побудований з формалізованих зв'язків, статусів, цілей у вигляді багаторівневої адміністративної ієрархії.

«Бюрократична» модель організації – концепція раціоналізації поведінки людини (М. Вебер). Розроблена з метою подолання властивої людям ірраціональності у вчинках і стосунках.

«Організація-груда» (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер). Ключовими є відносини «людина-людина», «людина-група». Головний регулятор – прийняті в групі норми поведінки.

«Природна» організація. Заснована на ідеях Т. Парсонса, Р. Мертона та ін. Функціонування організації розглядається як об'єктивний, саморегулюючий процес, у якому суб'єктивне начало не є переважаючим.

Системна побудова організації. Методологічним кредо даного напрямку можна назвати тезу У. Ешбі про «необхідну різноманітність». Принцип тільки «різноманітність може поглинути різноманітність» є ключовим для аналізу та побудови організаційних систем.

Поняття соціальної організації, її елементи. Раціоналістичні (цільові) підходи до визначення організацій: організація – спеціально сконструйована соціальна система, призначена для досягнення певної мети (М. Вебер, А. І. Пригожин, С. С. Фролов та ін.).

Визначення організації з точки зору теорії організму: організація – живий соціальний організм, подібний біологічному організму (Ж. Хайес, К. Скотт, Т. Пітерс і У. Уотерман, Д. Марч і Г. Саймон).

Інтегральні визначення організації: соціальна організація – це відносно стійка соціальна цілісність (соціальна спільність), що проявляє розумну поведінку, подібно до живого організму (В. І. Франчук).

Елементи організації (цільовий підхід):

1. Соціальна структура:

- нормативна структура – цінності, норми, рольові очікування;
- фактичний порядок – поведінкова структура.

2. Цілі:

Основні:

- цілі-завдання – визначаються організацією більш високого порядку;
- мети-орієнтації – сукупність цілей учасників організації;
- мети-системи – прагнення зберегти організацію як єдине ціле.

Похідні:

- стимулювання працівників, підвищення якості, зміцнення дисципліни тощо.

3. Технологія

- система фізичних об'єктів, що становлять організацію;
- сукупність знань про процеси, що відбуваються у певній сфері функціонування організацій («ноу-хау»);
- фізичні об'єкти плюс людська активність.

4. Зовнішнє оточення: держава і політична система, економіка, культура тощо.

Основні поняття, необхідні для побудови концептуальної схеми цільової організації:

- ієрархія – централізація;
- особиста залежність;
- влада.
- управління – цільовий керівний вплив (цілепокладання і цілездійснення);
- самоорганізація.

Типологія організацій. Основні класифікаційні ознаки:

- за походженням (природні, штучні, природно-штучні);
- за наявністю ознак організації (власне організація, напіворганізація);
- за метою (ділові організації, союзні організації);
- за рівнем організаційної системи (первинні організації, надорганізації);
- за ступенем формалізації відносин (формальні, неформальні);
- за характером взаємодії з суспільством (відкриті, закриті).

Особливості штучних організацій: орієнтація на певні соціальні потреби, цілеспрямованість, єдиний центр управління, ієрархічна структура, інтегрований характер.

Особливості природних організацій: відсутність цілей створення, універсальний характер діяльності, гнучка структура управління.

Особливості природно-штучних організацій: цілісність, наявність організаційної культури, регламентована поведінка, здатність до саморозвитку.

Класифікація Н. Смелзера. Добровільні асоціації. Властиві три основні риси: утворені для захисту спільних інтересів її членів; членство є добровільним; організація цього типу не пов'язана з урядовими органами.

Бюрократії. Для них характерний суворий поділ обов'язків відповідно до правил і норм, що виражається в ієрархії влади.

13.2. Принципи і цілі побудови організаційної структури

Персонал є найважливішою частиною підприємства, його головним ресурсом і має складну взаємозв'язану структуру. Системний аналіз дозволяє розглядати персонал як взаємозв'язок структур, виділених за різними ознаками.

Організаційна структура – це склад і супідрядність взаємозв'язаних ланок управління.

Функціональна структура відображає розділення управлінських функцій між керівництвом і окремими підрозділами.

Рольова структура характеризує колектив за участю у творчому процесі на виробництві, комунікаційним і поведінковим ролям.

Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо)

Штатна структура визначає склад підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонд заробітної плати.

Організаційна структура управління складається із сукупності взаємозв'язаних ланок управління.

Ланка управління – самостійна частина організаційної структури на певному рівні (рівнях), що складається з апарату управління і виробничих підрозділів.

Рівень управління – єдність ланок управління, однаково віддалених від верхньої ланки (вершини) організаційної структури.

Апарат (орган) управління – колектив працівників системи, що управляє, наділений правами координації діяльності підрозділів, що мають приміщення, технічні засоби, штатний розклад, положення про структурні підрозділи і посадові інструкції.

Структурний підрозділ – самостійна частина ланки управління (відділ, служба, ділянка), що виконує певні завдання управління на основі положення про структурний підрозділ. Розрізняють функціональні і виробничі підрозділи.

Функціональний структурний підрозділ є самостійною частиною апарату управління, що реалізує завдання певної функції управління (наприклад, підготовка виробництва, бухгалтерський облік, економічне планування). Кінцевий результат – управлінські рішення.

Виробничий структурний підрозділ – це самостійна частина ланки управління, що виконує завдання оперативного управління виробництвом і забезпечує випуск продукції (надання послуг) у матеріальній формі (житлові будинки, готові конструкції, перевезені вантажі, виробу).

Принципи побудови організаційної структури:

Гнучкість. Характеризує здатність швидкої перебудови відповідно до змін, що відбуваються в персоналі і на виробництві.

Централізація. Полягає в розумній централізації функцій працівників у відділах і службах підприємства з передачею в нижню ланку функції оперативного управління.

Спеціалізація. Забезпечується закріпленням за кожним підрозділом певних функцій управління.

Нормоуправляємість. Дотримання раціонального числа підлеглих у кожного керівника: вища ланка підприємства – 4-8 чол., середня ланка (функціональні керівники) – 8-20 чол.; нижня ланка (старші майстри, майстри-бригадири) – 20-40 чол.

Єдність прав і відповідальності. Означає, що права і відповідальність підрозділів і посад повинні знаходитися в діалектичній єдності.

Розмежування повноважень. Лінійне керівництво забезпечує ухвалення рішень щодо випуску продукції, а функціональне керівництво забезпечує підготовку і реалізацію рішень.

Економічність. Характеризує досягнення мінімально необхідних витрат на побудову і зміст організаційної структури управління.

Функціональна структура. Використання теорії класифікації дозволяє обґрунтовано розділити управлінські процеси на окремі елементи і виділити групоутворюючі ознаки.

Функція управління – це особливий вид управлінської діяльності, продукт процесу розподілу і спеціалізації праці у сфері управління, який становить частину процесу управління, яку виокремлено за певними ознаками. Найбільш розповсюдженню отримала класифікація щодо спільності предмету управління (якість, праця і зарплата, НТП, охорона праці) і виробничих ресурсів (трудові, матеріальні, технічні, фінансові тощо), звичайно виділяють від 10 до 25 функцій.

Комплекс завдань є частиною функції управління і виділяється за ознакою основних функцій (нормування, планування, облік, контроль, аналіз, регулювання). Комплекс завдань об'єднує сукупність завдань, що відносяться до конкретної функції і, як правило, реалізується переважно невеликим функціональним підрозділом (відділом, бюро, групою). Число комплексів завдань складає не більше 200 для рівня підприємства. Наприклад, планування підбору персоналу для підприємства.

Завдання управління є сукупністю організовано взаємозв'язаних операцій переробки інформації, здійснюваних персоналом за допомогою технічних засобів, результатом виконання яких є ухвалення управлінського рішення. Наприклад, розрахунок потреби в персоналі на рік по підприємству. Завдання є основним елементом процесу управління, а в його реалізації беруть участь, як правило, декілька працівників управління. В управлінні підприємством вирішується декілька тисяч завдань.

Операція управління є визначеним, таким, що піддається обліку, калькуляції і контролю, набором трудових дій, спрямованих на зміну форми або вмісту інформації, виконуваних одним працівником за допомогою певного набору технічних засобів. Операція конкретизує змістовну частину завдання і може бути представлена у вигляді типової схеми. Послідовність операцій становить технологічний процес виготовлення продукції чи надання послуг.

У практиці управління актуальним завданням є раціональний розподіл функцій управління між керівництвом підприємства, функціональним і лінійним підрозділами. Найбільш простим і наочним методом є матричний. **Матриця** розподілу функцій управління між структурними підрозділами є таблицею, рядками якої є конкретні функції управління виробництвом, а стовпцями – структурні підрозділи апарату управління. На перетині стовпців і рядків показуються основні операції управління за конкретною функцією, за реалізацію яких відповідає структурний підрозділ. Виділяють такі основні управлінські операції:

- постановка мети, формування завдання;
- ухвалення рішення, твердження, координація;
- підготовка рішення, складання, розрахунок;
- узгодження, розгляд;
- виконання, доведення, виконання контролю;
- участь, інформування, збір даних.

Матриця розподілу функцій управління дозволяє чітко розподілити їх між керівництвом підприємства і підрозділами апарату управління, визначити технологічну послідовність операцій управління і чітко закріпити операції за конкретними керівниками або фахівцями.

Види рольових структур. Рольова структура колективу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками та є важливим інструментом у системі роботи з персоналом. Найяскравіше ролі співробітників виявляються в підрозділах організацій і в маленьких організаціях.

Основними методами для визначення рольової структури є соціально-психологічні методи, тестування, спостереження, аналіз біографічних і кадрових даних, матеріали атестації персоналу, результати проведення рольових ігор.

Уміння керівника правильно використовувати рольову структуру в управлінні колективом сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності колективу, зменшенню деструктивних і психологічних конфліктів, гнучкому вживанню «мозкового штурму» під час ухвалення складних рішень.

Характерні ролі детально описані у розділі 9 «Розвиток і згуртованість груп».

Соціальна структура характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність суспільних груп, класифікованих за гендером, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом.

Вихідними даними для аналізу соціальної структури є:

- листки з обліку кадрів;
- результати соціологічних досліджень;
- матеріали атестаційних комісій;
- накази з кадрових питань.

Для здобуття достовірних і порівнянних даних передусім підходить листок з обліку кадрів, оскільки містить найбільше число відомостей, що підтверджуються іншими документами (паспорт, копія документа про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо). Проте, листок з обліку кадрів не містить низку важливих соціальних показників, що змушує залучати соціологічні методи дослідження, які точні лише в межах висловлювань респондента.

13.3. Розподіл роботи і формування груп

У своїй роботі П. Друкер (1968) стверджував, що *незалежно від того наскільки добре або погано керівники управляють організацією, поліпшення організаційної структури завжди збільшить ефективність її роботи*. Сама собою хороша організаційна структура не дає добрих результатів, але погана структура робить хорошу роботу неможливою. Виправите структуру організації – і це незмінно спричинить збільшення продуктивності.

Ми вже розглянули різні варіанти підходу до структури організації. Більшість організацій використовують не один, а декілька підходів. Створюючи нову структуру або змінюючи стару, необхідно враховувати низку принципів і цілей. Муллінз (1993) виділив такі принципи і цілі:

- чітке визначення цілей;
 - розрізнення функцій із виконання завдання і функцій підтримки;
- розподіл роботи/формування груп;

- централізація і децентралізація;
- міра контролю;
- ланцюг керівництва;
- формальні організаційні стосунки.

Крім того, Муллінз акцентував увагу менеджерів на необхідності перевірити можливість створення матричної організації і проектних команд.

Розглянемо ці принципи і цілі детальніше.

1. Чітке визначення цілей. Дуже важливо під час розподілу праці. Природа організації та її стратегія вказує, яку мету переслідують організація, і те, в яких підрозділах організації і на яких рівнях повинні виконуватися різні функції, а також які мають бути формальні взаємини між цими підрозділами і рівнями.

2. Розрізнення функцій із виконанням завдання і функцій підтримки. Ці функції в організаціях відрізняються. Функції із виконання завдання прямо пов'язані з діями, спрямованими на досягнення цілей, що стоять перед організацією.

Для того щоб надати послугу або випустити продукцію, наприклад, організація повинна:

- провести дослідження ринку;
- розробити продукцію/послугу відповідно до попиту;
- створити якісну продукцію/послугу;

- профінансувати випуск продукції/послуги;
- провести рекламну кампанію;
- розповсюдити цю продукцію/послугу.

Функції підтримки не пов'язані безпосередньо з випуском продукції – це дія з управління персоналом, забезпечення ресурсами, рух фінансів тощо. Ці функції необхідно розрізняти, інакше можуть виникнути проблеми з плануванням і встановленням правильних стосунків між відділами організації.

3. Розподіл роботи/формування груп. Може проводитися низкою способів:

а) за основною функцією/метою. Діяльність групується на основі спеціалізації. Організація визначає, яка діяльність є для неї досить істотною, щоб для її забезпечення був сформований відділ або секція (маркетинг, конструкторські розробки тощо);

б) за продуктом або послугою. Робота різних фахівців об'єднується в окрему, напівавтономну одиницю, яка виробляє продукт або забезпечує послугу;

в) за місцезростаюванням. Часто для того, щоб забезпечити випуск продукту в різних філіях, необхідно враховувати місцеві потреби. У цьому разі відділи або секції зручно формувати за місцезростаюванням. Зазвичай це зручніше для споживача і, крім того, робить процес управління простішим;

г) за особливостями роботи. Сюди належать такі особливості, як підвищена точність, секретність, необхідність розміщувати в окремих приміщеннях особливе устаткування (з підвищеним рівнем шуму; пов'язане з рентгенівськими випромінюванням тощо);

д) за розкладом. Наприклад, у вузі – факультети, які обслуговують слухачів, що вчатьс я очно, та факультети, які обслуговують слухачів, що вчатьс я заочно;

е) за процесом. Об'єднати діяльність, спрямовану на обслуговування інших відділів, – відділення машинопису, обчислювальний центр тощо;

ж) за професійною приналежністю персоналу. У цьому разі відділи формуютьс я з представників окремих професій (хірурги, юристи тощо);

з) за споживачем/клієнтом. Відділи формуютьс я залежно від того, яких клієнтів/споживачів їм доводиться обслуговувати. Наприклад, в лікарні – відділення, що обслуговують пацієнтів із певним захворюванням.

4. Централізація і децентралізація.

Переваги централізації:

- легке дотримання загальної політики;
- підрозділи не стають надмірно незалежні;
- легко координувати дії;
- зниження витрат за рахунок простоти структури;
- легко приймати якісні стратегічні рішення.

Переваги децентралізації:

- тактичні рішення приймаються більш оперативно;

• служби підтримки розташовуються ближче до відділів, які вони обслуговують;

- покращується моральний клімат і мотивація.

5. Міра контролю. Міра контролю залежить від кількості працівників, які підпорядковуються одному керівникові. Визначається такими чинниками:

- природою організації і роботи, яку вона веде (міра складності, розподіл ролей);

- здібностями і особистими якостями керівництва;

- кількістю часу, який керівник може витратити на роботу з підлеглими;

- ефективністю систем координації і контролю, географічним розташуванням відділів і філій.

Наприклад, щоб управляти організацією із чисельністю працівників 4096 осіб, необхідно:

А: За норми контролю 4 – на 6 рівнях керівництва 1365 менеджерів

Б: За норми контролю 8 – на 4 рівнях керівництва 585 менеджерів.

В: За норми контролю 16 – на 3 рівнях керівництва 273 менеджери.

Якщо ці цифри перевести до фонду зарплати (в середньому кожен європейський менеджер отримує зарплату 75 000 євро в рік; наша статистика відсутня, оскільки вона в більшості випадків «сіра»), то результат цих підрахунків стане очевидним.

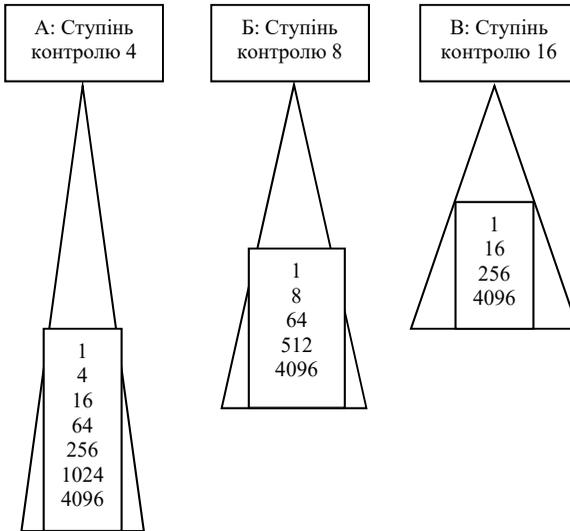


Рис. 13.1. Ступінь контролю

6. Ланцюг керівництва. Кількість рівнів у структурі організації, що відбивається в схемі посад ієрархії, – це ланцюг керівництва, який разом із мірою контролю визначає форму організації, те, наскільки висока або плоска її структура. Зараз організації прагнуть зробити свою структуру плоскішою, оскільки це стимулює персонал до активної участі в процесі ухвалення рішень, покращує моральний клімат в організації.

Ланцюг керівництва був найважливішою організаційною концепцією у 1970-х роках. З появою нових технологій (інформатизація та комп'ютеризація), розширенням повноважень службовця і розширенням горизонтальних зв'язків – виконання функціональних проєктів – це поняття втратило частину своєї значущості сьогодні (див. рис. 13.2).

7. Формалізація організаційних стосунків. У будь-якій стійкій структурі необхідно визначити формальні взаємини між людьми, що обіймають в організації певні посади, і їхні обов'язки (посадові інструкції, розподіл обов'язків).

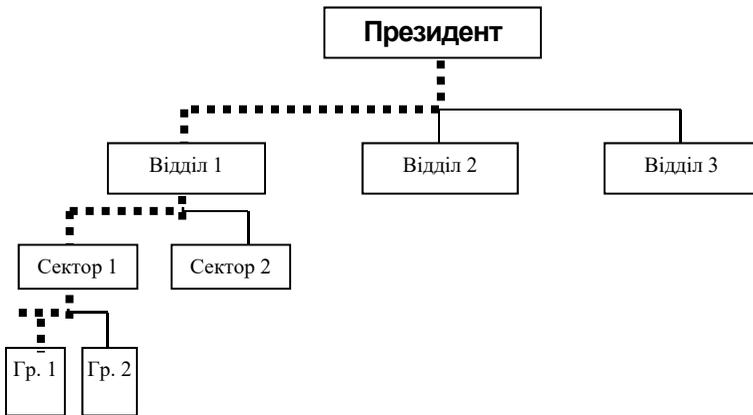


Рис. 13.2. Ланцюг команд (керівництва)

13.4. Сучасні форми структури організації

Останніми роками усе більше зростає потреба в гнучких структурах, які могли б швидко адаптуватися до змін. *Проектні команди і матрична організація* якраз і додають структурі гнучкість. Суть їх полягає в тому, що працівники об'єднуються в команди лише на час виконання певного завдання або реалізації певного проекту. Керівник команди забезпечує управління і контроль усього, що пов'язане з реалізацією проекту або виконанням завдання.

Останніми роками з розвитком Інтернету та інших комунікаційних технологій виникла і така форма організації, як віртуальна організація. Це організація, яка реалізує більшість своїх функцій на стороні (наприклад, виробництво, бухгалтерський облік, реклама, продажі, охорона тощо). У більшості випадків це маленький колектив, найчастіше у вигляді консалтингової компанії, який сконцентрований на ключових функціях. Його структура дуже централізована, з обмеженою кількістю підрозділів. Для виконання завдань (організація чемпіонатів, рекламна кампанія і просування бренду великого спортклубу тощо) створюються проектні групи.

Так, наприклад, ФІФА став останнім часом проводить маркетингові дослідження і управління телевізійними правами за допомогою підрядних організацій, хоча раніше довгий час це були завдання власних структурних підрозділів.

Слід зазначити, що під час створення нової структури або перегляді старої (реструктуризації) необхідно враховувати всі перераховані чинники. Непридатна або неефективна структура з неадекватними каналами комунікації призводить до необхідності збільшувати зусилля для досягнення цілей, що стоять перед організацією, і може істотно заважати її роботі.

Висновки до розділу

Неадекватна організаційна структура має наступні негативні наслідки:

- вона нерациональна і нелогічна;
- у ній поганий моральний клімат і погано мотивований персонал;
- у ній багато зусиль витрачається даремно, вона неефективна;
- рішення приймаються із запізненням і часто неефективні;
- неможливість координації призводить до частих конфліктів;
- повільно реагує на зміни і нові можливості;
- призводить до підвищення собівартості.

Такі основні точки зору структури організації. Тому під час побудови організації потрібно брати до уваги її структуру, методи роботи, використовувану технологію, а також людський чинник, соціотехнічну систему, тобто взаємини між структурою, технологією, групами, окремими працівниками.

Структура є засобом, який допомагає організації в досягненні цілей, що стоять перед нею. Сама по собі структура не є метою. Структура координує та інтегрує діяльність різних підрозділів організації, визначає завдання, обов'язки, ролі персоналу, взаємини між окремими працівниками і між підрозділами, встановлює канали комунікації. Незалежно від того, яку структуру вибирає організація, їй доводиться стикатися з такою дилемою – з огляду на те, що організація складається з людей, які мають потреби, вона повинна їх задовольняти, і, крім того, необхідно досягати своїх цілей.

Менеджерів необхідно знати переваги та недоліки кожного підходу до формування структури та чинники, які на неї впливають. Це допоможе створити оптимальну структуру, яка підвищить ефективність роботи і понизить витрати. У нових і невеликих організаціях реструктуризація відбувається зазвичай спонтанно, але коли організація розширюється, важливо сформувати відділи в таку структуру, яка відповідатиме її цілям. Крім того, менеджер повинен знати про різні фази, які організація проходить, щоб здолати притаманні труднощі на кожній фазі зростання.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. На які питання треба відповісти тим, хто збирається створювати нову структуру організації або змінювати стару?
2. Які принципи побудови організаційної структури?
3. Що таке функціональна структура управління?
4. Що таке рольова структура управління?
5. Що таке соціальна структура управління?
6. Опишіть принципи і цілі Муллінза під час створення нової структури або зміни старої.
7. Які сучасні форми структури організації ви знаєте?

РОЗДІЛ 14

ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Філософія організації
2. Найскладніше завдання компанії – це створення організаційної культури
3. Підхід Toyota – перш за все культура
4. Функції культури організації
5. Прояви культури організації
6. Основні типи організаційної культури

«Підбір команди – мистецтво, а не наука. За резюме не скажеш, чи впишеться людина в вашу корпоративну культуру».

Говард Шульц

14.1. Філософія організації

Філософія фірми – механізм виховання персоналу організації. Вона формується з огляду на стратегічні цілі організації. Дотримання філософії гарантує успіх фірми та істотно знижує конфліктність у взаєминах персоналу, а також між постачальниками і споживачами. Філософія фірми часто формалізується у вигляді морального кодексу поведінки на підприємстві. Одним із проявів філософії фірми є її **місія** (див. розділ 12).

Філософія менеджменту має досить виражені національні особливості. Механізми взаємодії персоналу склалися століттями на основах ментальної відмінності народів.

Наприклад, англійська філософія менеджменту ґрунтується на традиційних цінностях нації і теорії людських відносин. Вона передбачає пошану до особи працівника, щире доброзичливість, мотивацію працівників і заохочення досягнень, забезпечення високої якості робіт і послуг, систематичне підвищення кваліфікації, гарантії гідного заробітку.

Американська філософія менеджменту побудована на традиціях конкуренції і заохочення індивідуалізму працівників із чіткою орієнтацією на прибуток компанії та залежність особистого доходу від неї. Характерна чітка постановка цілей і завдань, висока оплата персоналу, заохочення споживчих цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях пошани до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості й ритуалізації. Переважає теорія людських відносин і відданість ідеалам фірми, довічній найм співробітників у великих компаніях, постійна ротація персоналу, створення умов для ефективної колективної праці. Наприклад, філософія менеджменту за Коносуке Мацусіта – це передусім відповідальність перед суспільством, сумлінність та чесність, невпинне прагнення досконалості. Мацусіта – визнаний гуру бізнесу ХХ століття, засновник Matsushita Electric, творець та натхненник брендів Panasonic, Technics та National. Його знаменита книга про розвиток продукту, управління персоналом, маркетинг, конкуренцію, розподіл відповідальності та інші важливі аспекти бізнесу так і називається – «Філософія менеджменту». Іноді її перекладають як «Душа менеджменту».

Українська філософія менеджменту лише складається. Вона вельми багатогранна і залежить від форми власності, регіональних і галузевих особливостей і величини розміру підприємства. Акціоновані на базі державних і в нових умовах господарювання прагнуть зберігати свої традиції чіткої дисципліни, колективізму і господарності, підвищення рівня життя працівників і збереження соціальних благ і гарантій співробітників.

Тому філософію менеджменту зараз прагнуть розробляти молоді зростаючі підприємства, насамперед із іноземним капіталом. Вона подекуди відрізняється від загальноприйнятої та державної. Вони хочуть строго регламентувати стосунки між персоналом, допомогти новим співробітникам швидко вивчити систему моральних цінностей і вимоги адміністрації. Впливає на стосунки людей до роботи, їжі, поведінки, сім'ї, звичок, різноманітність віросповідань і національні особливості. Відтак прагнуть мати універсальні правила, які зможуть чітко визначити погляди на виборність, самоврядність, єдиноначальність, роль трудового колективу, централізацію управління.

Керівники підприємства і менеджери час від часу змінюються, але це не повинно сильно шкодити справі. Активно пропагована філософія підприємства повинна допомогти співробітникам жити за загальними правилами.

В основу розробки філософії підприємства зазвичай покладають:

- Конституцію (Основний Закон);
- Цивільний кодекс;
- Кодекс законів про працю;
- Декларацію прав людини;
- Колективний договір;
- Статут підприємства і досвід кращих компаній.

Часто використовують також релігійні писання (Біблію, Коран), програму правлячої партії тощо.

Необхідно враховувати національний склад співробітників, регіональну специфіку (область, місто), тип виробництва, галузь народного господарства, кількісний склад підприємства, рівень життя працівників, культурний рівень персоналу, погляди і позицію власника (господаря), особисті переконання директора.

Відповідаючи на запитання, як філософія і, можливо, філософський погляд на багато життєвих ситуацій може допомогти у бізнесі? Які філософські засади можуть допомогти у кризовій ситуації? Засновник Талліннської школи менеджерів В. Тарасов зазначив: «Ніщо так не важливо у бізнесі та менеджменті, як адекватна картина світу. Якщо у вас вона неадекватна, то які б чудові управлінські рішення ви не прийняли, вони вам не допоможуть – ви неодмінно зіткнетесь з несподіванкою, після чого всі ваші плани впадуть. Скоріше, у неадекватній картині світу більше шансів на успіх у безглуздому рішенню, яке випадково може «влучити в точку». При цьому чим ширша, чим масштабніша ваша картина світу при прийнятті навіть локального рішення, тим більше у неї, за інших рівних, шансів на адекватність. Крім того, найекологічніше ведення управлінської боротьби полягає у зміні в опонента картини світу, а це відносно легко можна зробити саме тоді, коли ваша картина світу значно повніша і масштабніша, ніж у нього. А ось для цієї повноти та масштабності якраз і потрібен «філософський погляд», а точніше наявність філософського мислення, тобто філософського способу розуміння реальності» [57].

В. Тарасов резонно вважає, що практично «немає філософських принципів, які не могли б виявитися корисними в кризу. Чому? Криза – це тотальне зіткнення з несподіванкою, що показує, що колишня картина світу була тотально неадекватною. Дякуємо кризі – ми тепер зрозуміли, що картину світу треба міняти. А як, у який бік? Ось тут без філософії і не обійтися» [57].

14.2. Найскладніше завдання компанії – це створення організаційної культури

Підрозділ ґрунтується на матеріалах праці Іцхака Адізеса «Не відрізайте здорову ногу: головні помилки бізнесу в кризу» [2]. (*Іцхак Калдерон Адісес* – один із найвідоміших у світі бізнес-консультантів, автор 29 книг, перекладених на 26 мов, зокрема бестселерів «Управління життєвим циклом корпорації» і «Як подолати кризи менеджменту»).

Одного разу він запитав Фердинанда Порше, сина засновника компанії Porsche: «Фердинанд, якби вам довелося зробити вибір – втратити людей або втратити обладнання, від чого ви відмовилися б в першу чергу?» – «Від обладнання! Чому? Ви купуєте верстати, витрачаєте деякий час на те, щоб запрограмувати їх, і вони готові до роботи. Але уявіть, що потрібно заново найняти людей, навчити їх, налагодити відносини, відтворити культуру ... » [2].

Зауважте, найскладніше завдання компанії – це створення організаційної культури. Іноді на те, щоб знайти співробітників, які вміють заперечувати, не виявляючи неприязні, йдуть роки. Із десятка претендентів навряд чи знайдуться три відповідних, але спочатку доведеться відібрати їх із загальної маси охочих, навчити, займатися їхнім розвитком і вихованням і створювати атмосферу, у якій відносини між людьми носять конструктивний характер. І після цього ви звільните їх?

Деякі керівники говорили мені: «Я все розумію, але відмова від скорочення штатів обійдеться мені дуже дорого». Можливо, витрати на робочу силу в період кризи можуть і справді виявитися для вас непосильними. Але хіба звільнення – єдиний вихід?

Буває так, що компанія працює в трудомісткій, а не капіталомісткій сфері, і оплата праці робітників справді основна стаття її витрат, але водночас співробітники – талановиті й результативні професіонали, а проблема полягає у падінні попиту на її продукцію на ринку. У таких випадках І. К. Адісес порекомендував замість звільнень перевести всіх на скорочений робочий день. Нехай ваша компанія заляже в сплячку, як ведмеді взимку, а неприємності через зменшення обсягу робіт і зниження заробітку стануть спільною бідою для всієї організації, включно з вищим керівництвом. Якщо поділити роботу на всіх, постраждає кожен, але меншою мірою, що дозволить вам зберегти трудові ресурси.

І. К. Адісес наводить як приклад японську культуру організації: «Беріть приклад з японців. Коли японська компанія опиняється у скрутному становищі, перший, кому урізають зарплату, – її президент.

Якщо ситуація стає ще більш серйозною, саме він першим йде у відставку. В Японії не починають зі звільнення рядових співробітників – японці вважають, що не буває поганих солдатів, бувають лише погані генерали» [2].

Це безпосередньо впливає з військових китайських стратегій, які з успіхом використовує японський менеджмент. Дійсно, за програну битву карають генерала, а не армію.

«Бізнес – це війна». – проголосив засновник корпорації «Мацусіта Донки» пан Коносукі Мацусіта «Усі закони війни поширюються на мистецтво ведення бізнесу».

Починаючи з кінця сорокових років, японський менеджмент використовує методику ведення бойових дій, основи якої були закладені ще в V ст. до н. е. китайським полководцем Сунь-У, у своєму знаменитому трактаті Сунь-Цзи. Надалі ця стратегія була взята на озброєння всіма «драконами» й тривалий час забезпечувала їм незмінний успіх. Необхідно зазначити, що в кожному конкретному випадку застосування носило певний характер, обумовлений національними особливостями і специфікою конкретної економічної системи. Якщо японський менеджмент у себе на батьківщині активно спирався на положення кодексу честі самурая «бусідо», то побудувати відносини із західними працівниками корпорації за цим принципом виявилось проблематично. Китайські компанії практикують використання класичної стратегії в межах канонів конфуціанської моралі тощо.

Що робити з людьми після того, як ви скоротили їхній робочий день заради зменшення витрат? Прийшла пора для творчого мислення. Раніше, коли попит на ваші продукти і послуги був високий, компанії не вистачало часу на креативний підхід до справи – на те, щоб задуматися про те, чим ще можна зайнятися або як виконати свою роботу краще. Тепер, коли темпи економічного зростання знизилися й у співробітників з'явився вільний час, настав слушний момент доручити їм роботу, яка забезпечить приплив інновацій [2].

14.3. Підхід Toyota – перш за все культура. Приклад організації культури підприємства

Всім відомі успіхи японських корпорацій, які мають високоякісну продукцію та експортують її по всьому світу. Навіть провідна економіка світу США вимушена була згодитись на відкриття філіалів корпорацій «Toyota», «Honda», «Nissan», щоб якимось стримати експорт японських автомобілів. Причому до Японії американські автомобілі майже не поставляються.

У чому причина успіху японських корпорацій? Зазвичай вказують на досконали операційну систему та оптимальну логістику.

Підхід Toyota – перш за все культура, а не тільки інструменти і технології. Розглянемо це на прикладі японської корпорації Toyota, що виробляє впродовж багатьох років найякісніші у світі автомобілі за конкурентною ціною. Її технології стали взірцем для багатьох фірм світу. Загальновідомим у світі є винахід корпорації *канбан* (яп. – «бір-ка», «картка», «квитанція» або «сигнал») – досконалий інструмент управління потоком і виробництвом виробів в операційній системі «витягування».

Багато корпорацій світу вводили у себе систему *канбан*. Підключа-ли також пристрій для візуального контролю виробничої зони *андон*, який попереджує робітників про дефекти, порушення в роботі устаткування або інших проблемах за допомогою світлових, звукових та інших сигналів.

Тепер їх робочі місця виглядають, як на заводі Toyota. Але по-ступово все повертається на круги своя, і робота знову йде, як раніше.

Тоді викликають консультантів із виробничої системи Toyota, які пояснюють, що насправді основна робота з впровадження бережливого виробництва лише починається. Адже робітники не мають уявлення про виробничу культуру, яка стоїть за TPS. Вони не готові невпинно працювати над вдосконаленням системи і займатися самовдосконаленням. *Дао* Toyota існує передусім завдяки людям, які працюють, спілкуються між собою, приймають рішення і розвиваються, удосконалюючи один одного й самих себе. Якщо поглянути на процвітаючі (проп. вар.: успішні) японські компанії, що працюють за системою бережливого виробництва, відразу помітно, як активно робітники вносять пропозиції щодо вдосконалення. Але підхід Toyota не обмежується і цим: за такого підходу заохочується, підтримується і вимагається участь усіх.

Джеффри Лайкер пише у своїй книзі «Дао Toyota. 14 принципів менеджменту провідної компанії світу»: «Чим більше я вивчав TPS і пронизався дао Toyota, тим краще я розумів, що це система, яка забезпечує людей інструментами для безперервного вдосконалення своєї роботи. Дао Toyota – це довіра до людей. Це свого роду культура, а не сукупність прийомів і методів вдосконалення і підвищення ефективності». Скорочувати обсяг запасів, виявляти і вирішувати приховані проблеми можна лише за допомогою робітників. Якщо вони недостатньо відповідальні, не розуміють завдання, що стоїть перед ними, і не вміють працювати в команді, то почнуться простої та накопичення запасів. День за днем інженери, кваліфіковані робітники, фахівці з

якості, постачальники, керівники груп і, головне, оператори постійно займаються вирішенням проблем, і це дозволяє кожному навчитися вирішувати їх.

14 принципів дао Toyota. Президент Toyota *Фудзіо Ті* так сформулював основний принцип своєї корпорації (The Toyota Way, 2001): *«З моменту створення Toyota наш основний принцип – приносити користь суспільству, виробляючи продукти і послуги високої якості. Практика ведення бізнесу на основі цього принципу сформувала цінності, переконання і методи роботи, які дозволили нам добитися конкурентної переваги. Сукупність цих методів роботи і ціннісних орієнтацій менеджменту і є підходом Toyota».*

Японська корпорація Toyota сформулювала свою філософію у вигляді **14 принципів дао Toyota**. Ці принципи згруповані у чотири категорії (розділи):

- 1) філософія довгострокової перспективи;
- 2) правильний процес дає правильні результати (йдеться про використанні низки інструментів TPS);
- 3) додай цінність організації, розвиваючи своїх співробітників і партнерів;
- 4) постійне вирішення фундаментальних проблем стимулює безпервне навчання.

Коротка характеристика 14 принципів дао Toyota подається нижче:

Розділ I: Філософія довгострокової перспективи

Принцип 1. Приймай управлінські рішення з врахуванням довгострокової перспективи, навіть якщо це завдає збитку короткостроковим фінансовим цілям. Використовуй системний і стратегічний підходи під час постановки цілей, причому всі оперативні рішення мають бути підпорядковані такому підходу. Усвідом своє місце в історії компанії й прагни вивести її на вищий рівень. Працюй над організацією, удосконалюй і перебудовуй її, рухаючись до головної мети, яка важливіша, ніж здобуття прибутку. Концептуальне розуміння свого призначення – фундамент усіх останніх принципів.

Твоє основне завдання – створювати цінність для споживача, суспільства й економіки. Оцінюючи будь-який вид діяльності в компанії, враховуй, чи вирішує вона цю задачу. Будь відповідальним.

Прагни управляти своєю долею. Вір у свої сили й здібності. Відповідай за те, що робиш, підтримуй і вдосконалюй навички, які дозволяють тобі виробляти додану цінність.

Розділ II. Вірний процес дає вірні результати

Принцип 2. Процес у вигляді безперервного потоку сприяє виявленню проблем. Перебудуй технологічний процес так, щоб створити безперервний потік, що ефективно забезпечує додавання цінності. Скороти до мінімуму час, протягом якого незавершена робота знаходиться без руху.

Створюй потік руху виробів або інформації й налагоджуй зв'язки між процесами та людьми, щоб будь-яка проблема виявлялася негайно.

Цей потік повинен стати частиною організаційної культури, зрозумілої для всіх. Це – ключ до безперервного вдосконалення і розвитку людей.

Принцип 3. Використовуй систему витягування, щоб уникнути надвиробництва. Зроби так, щоб внутрішній споживач, який приймає твою роботу, отримав те, що йому потрібно, у потрібний час і в потрібній кількості. Основний принцип: у системі «точно вчасно» запас виробів повинен поповнюватися лише в міру їх споживання.

Зведи до мінімуму незавершене виробництво і складування запасів. Тримай у запасі невелику кількість виробів і поповнюй ці запаси у міру того, як їх забирає споживач.

Будь сприйнятливим до щоденних коливань споживчого попиту, які дають більше інформації, ніж комп'ютерні системи і графіки. Це допоможе уникнути втрат через скупчення зайвих запасів.

Принцип 4. Розподіляй обсяг робіт рівномірно (хейдзунка): працюй як черепаха, а не як заєць. Усунення втрат – лише одна з трьох умов успіху бережливого виробництва. Усунення перевантаження людей і устаткування та згладжування нерівномірності графіка виробництва не менш важливі. Цього часто не розуміють у компаніях, які намагаються застосовувати принципи бережливого виробництва.

Працюй над рівномірним розподілом навантаження у всіх процесах, пов'язаних із виробництвом і обслуговуванням. Така альтернатива чергуванню авралів і простоїв, характерних для масового виробництва.

Принцип 5. Зроби зупинку виробництва з метою рішення проблем частиною виробничої культури, якщо того вимагає якість. Якість для споживача визначає твою ціннісну пропозицію. Використовуй усі доступні сучасні методи забезпечення якості.

Розроби візуальну систему сповіщення лідера команди та її членів про те, що машина або процес вимагають їхньої уваги. Дзідока (машини з елементами людського інтелекту) – фундамент для «вбудовування» якості.

Принцип зупинки або уповільнення процесу повинен забезпечувати здобуття необхідної якості «з першого разу» й стати невід'ємною частиною виробничої культури компанії. Це підвищить продуктивність процесів у перспективі.

Принцип 6. Стандартні завдання – основа безперервного вдосконалення й делегування повноважень співробітникам. Використовуй стабільні, відтворювані методи роботи – це дозволить зробити результат більш передбачуваним, підвищить злагодженість роботи, а вихід продукції буде більш рівномірним. Це основа потоку і витягування.

Принцип 7. Використовуй візуальний контроль, щоб жодна проблема не залишилася непоміченою. Використовуй прості візуальні засоби, щоб допомогти співробітникам швидко визначити, де вони дотримуються стандарту, а де відхилилися від нього.

Не варто використовувати комп'ютерний монітор, якщо він відволікає робітника від робочої зони. Створи прості системи візуального контролю на робочих місцях, що сприяють підтримці потоку і витягування.

По можливості скороти обсяг звітів до одного аркуша, навіть якщо йдеться про найважливіші фінансові рішення.

Принцип 8. Використовуй лише надійну, випробовану технологію. Технології покликані допомагати людям, а не замінювати їх. Часто варто спочатку виконувати процес вручну, перш ніж вводити додаткове устаткування. Нові технології часто ненадійні й насилу піддаються стандартизації, а це ставить під загрозу потік. Замість неперевіреної технології краще використовувати відомий, відпрацьований процес. Відхиляй або змінюй технологію, яка йде врозріз з твоєю культурою, може порушити стабільність надійності або передбачуваність.

Розділ III. Додай цінність організації, розвиваючи своїх співробітників і партнерів

Принцип 9. Виховуй лідерів, які досконально знають свою справу, сповідують філософію компанії й можуть навчити цьому інших. Краще виховувати своїх лідерів, ніж купувати їх за межами компанії.

Лідер повинен не лише виконувати поставлені перед ним завдання й мати навички спілкування з людьми. Він повинен сповідати філософію компанії та подавати особистий приклад ставлення до справи. Хороший лідер повинен знати повсякденну роботу, як свої п'ять пальців, лише тоді він зможе стати справжнім учителем філософії компанії.

Принцип 10. Виховуй неабияких людей і формул команди, що сповідають філософію компанії. Створи сильну, стабільну виробничу культуру з довговічними ціннісними орієнтаціями та переконаннями, які розділяють і приймають усі.

Навчай неабияких людей і робочі команди діяти відповідно до корпоративної філософії, що дозволяє досягти виняткових результатів. Працюй не покладаючи рук над зміцненням виробничої культури.

Невпинно навчай людей працювати в команді задля загальної мети. Освоїти роботу в команді повинен кожен.

Принцип 11. Поважай своїх партнерів і постачальників, став перед ними важкі завдання й допомагай їм удосконалюватися. Поважай своїх партнерів і постачальників, стався до них як до рівноправних учасників загальної справи.

Розділ IV. Постійне вирішення фундаментальних проблем стимуює безперервне навчання

Принцип 12. Щоб розібратися в ситуації, треба побачити все своїми очима (генті генбуцу). Вирішуючи проблеми й удосконалюючи процеси, ти повинен побачити, що відбувається, своїми очима і особисто перевірити дані, а не теоретизувати, слухаючи інших людей або дивлячись на монітор комп'ютера. В основі твоїх роздумів і міркувань повинні лежати дані, які перевіриш ти сам.

Принцип 13. Приймай рішення не кваплячись, на основі консенсусу, зваживши всі можливі варіанти; упрощуючи його, не зволікай (немавасі). Не приймай однозначного рішення про спосіб дій, поки не зважиш всі альтернативи. Коли ти вирішив, куди йти, рухайся вибраною дорогою без зволікань, але дотримуйся обережності.

Немавасі – це процес спільного обговорення проблем і потенційних рішень, у якому беруть участь всі. Його завдання – зібрати всі ідеї й виробити єдину думку, куди рухатися далі. Хоча такий процес і займає досить багато часу, він допомагає здійснити масштабніший пошук рішень і підготувати умови для оперативної реалізації прийнятого рішення.

Принцип 14. Станьте структурою, що навчається, завдяки невпинному самоаналізу (хан сей) і безперервному вдосконаленню (кайдзен). Як тільки процес стабілізувався, використовуй інструменти безперервного вдосконалення, щоб виявити першопричини неефективної роботи та вжити дієвих заходів.

Створи такий процес, який майже не вимагає запасів. Це дозволить виявити втрати часу й ресурсів. Коли втрати очевидними для всіх, їх можна усунути в процесі безперервного вдосконалення (*кайдзен*).

Оберігай базу знань про організацію своєї компанії, не допускай текучості кадрів, стеж за поступовим просуванням співробітників по службі і збереженням накопиченого досвіду. Замість того щоб «винаходити колесо», коли починаєш нову роботу або коли з'являється новий менеджер, навчися стандартизувати кращі прийоми і методи.

Таким чином, аналізуючи 14 принципів дао Toyota, стає зрозумілим ключове значення та місце філософії фірми в її успіху.

14.4. Функції культури організації

Культура організації – це сформульовані або такі, що маються на увазі, правила, прийняті в організації, переконання персоналу, цінності, які вони сповідають, сталі звичаї та ритуали, прийнятий жаргон тощо. Усі ці чинники сприяють формуванню в людей, які працюють в організації, відчуття спільності.

Культура організації є одним з основних чинників, що визначають поведінку людей на роботі. Сильна організаційна культура виконує *чотири важливі функції*:

- дає працівникові відчуття приналежності;
- робить працівників більш відданими цілям організації;
- робить організацію стабільнішою;
- допомагає новим працівникам знайти своє місце в організації.

Дати визначення поняттю «культура організації» досить складно. У культурології, наприклад, існує близько 700 визначень поняття «культура». Тому немає одного сталого визначення культури організації.

Так, **Какабадзе** (1991) визначає її, як «*відчуття, яке більшість співробітників відчують до організації*». **Чарльз Хенді** доповнює це визначення, кажучи, що культура організації – це не просто загальне сприйняття персоналом організації. Він говорить:

«В організаціях існують певні погляди на те, як має бути організована робота, яку винагороду повинен отримувати персонал. Сюди ж відносяться наступні запити: наскільки формалізовані мають бути взаємини в організації? наскільки далеко уперед ведеться планування? наскільки заохочується ініціатива? наскільки жорстким є режим роботи? чи потрібний особливий стиль в одязі? чи повинні працівники дотримуватися в роботі строгих правил, або про роботу судять по кінцевому результату, не надаючи значення формальностям. Всі ці питання ілюструють те, з чого складається культура організації».

14.5. Прояв культури організації

Культура організації може мати різні прояви. Наприклад:

Міра формалізації. Організації розрізняються за тим, наскільки формалізована в них робота. Існують організації, у яких кожне рішення, що приймається, має бути представлене письмово й погоджено. В інших організаціях таких формальностей прагнуть уникати. В одних організаціях комунікація між відділами ведеться за допомогою службових записок, в інших інформація передається словесно.

В одних організаціях будь-який працівник може зайти прямо до кабінету менеджера, щоб обговорити з ним яке-небудь питання незалежно від різниці в положенні чи ступені зайнятості менеджера. В інших організаціях для того, щоб зустрітися з менеджером, працівникові необхідно заздалегідь записатися до нього на прийом через секретаря.

Часто те, наскільки формалізовані стосунки в організації, видно за тим, як розташовані в ній кабінети. В організаціях з формальнішими стосунками менеджери мають окремі кабінети, тоді як у менш формалізованих менеджер працює в тому самому офісі, де й більшість службовців його відділу.

Форми звертання. Про культуру організації говорить також те, як звертаються один до одного люди, які в ній працюють. В одних організаціях прийнято звертатися до вищих за посадою співробітників на прізвище, а в інших досить імені.

Оформлення кабінетів. Сюди належать меблі, колір стін, освітлення. Формальніші організації зазвичай оформляються строго, тоді як менш формальні віддають перевагу легшому стилю. Це дуже важливо, оскільки оформлення кабінетів впливає на сприйняття людиною організації. Воно дає уявлення про те, як в організації зустрінуть відвідувача, як до нього поставляться. Крім того, оформлення офісу підказує й самому відвідувачеві, як йому слід поводитися в цій організації.

Планування офісу. Цей чинник також вказує на культуру, що існує в організації. Тут, як приклад, можна знову навести окремі кабінети, з одного боку, і великі відкриті офіси – з іншого.

Усі ці чинники впливають на очікування людини щодо організації і, відповідно, на її поведінку. Великі відкриті офіси збільшують рівень взаємодії між працівниками, полегшують комунікацію, покращують роботу в групах. З іншого боку, у великих офісах працівників часто відволікають, і їм складніше концентруватися на роботі. Але якими б не були їх переваги й недоліки, вони багато що говорять про переконання організації, про персонал, і про те, яка поведінка очікується від персоналу.

Те, як в організації ведеться робота. У різних організаціях керівництво має різне уявлення про те, як повинна вестися робота. Це може виражатися у:

а) тому, як здійснюється в організації просування по службі. У деяких організаціях просування ведеться поступово від однієї посади до іншої й значною мірою залежить від того, скільки часу людина пропрацювала в організації. В інших організаціях по службі просуваються люди, які відрізняються від інших ефективністю роботи, проявляють ініціативу, творчо підходять до роботи. Це теж аспекти культури.

б) швидкості роботи. У низці організацій прийнято працювати з однією певною швидкістю, незалежно від того, чи вимагають обставини працювати швидше або повільніше. В інших організаціях дозволяється працювати менш напружено, якщо роботи не надто багато, але зате коли обставини змінюються, то доводиться працювати з великою швидкістю, а інколи й залишатися після роботи.

в) ставленні до новаторських ідей. У деяких організаціях нові ідеї вітаються і заохочуються, в інших зате вони просто ігноруються, і вважається, що для того, щоб висувати ідеї, потрібно обіймати певну посаду в організації.

Стиль одягу, прийнятий в організації. В одних організаціях те, як одягаються працівники, не має значення, в інших передбачається, що навіть рядові працівники повинні носити костюми, і працівники відчують себе незручно, якщо їм доводиться порушувати прийнятий в організації стиль одягу.

14.6. Основні типи організаційної культури

Отже, культуру організації формують багато чинників. *Харрісон* (1972) виділив чотири основні типи організаційної культури.

Це культури, що базуються на:

- владі;
- ролях;
- завданні;
- особі.

1) Культура, що базується на владі. Ця культура ґрунтується на сильному джерелі влади, що знаходиться в руках однієї людини або невеликої групи людей, які керують усім в організації й повністю контролюють її. Одні люди вважають таку культуру такою, що дуже мотивує й із задоволенням у ній працюють, іншим вона здається загрозливою і такою, що пригнічує особистість.

У такій культурі підлегли просто виконують рішення керівництва.

2) Культура, що базується на ролях. У цьому типі культури основна увага приділяється виконанню формально певних функцій, ролей, правил і процедур. Роль менеджера – контролювати й спрямовувати дії людей, які виконують ці функції й ролі. Дії, що виходять за рамки покладеної поведінки, розглядаються як загрози, а творчий підхід до вирішення завдань не заохочується.

Прикладом рольової культури може бути розглянута нами раніше бюрократія. Слід зауважити, що організації з такою культурою можуть успішно працювати лише в стабільному оточенні.

3) Культура, що базується на завданні. Ця культура більш всього підходить для людей, які люблять вирішувати складні завдання й працювати в групі. Великий акцент робиться на ефективності роботи групи, а індивідуальні інтереси можуть приноситися в жертву заради інтересів групи.

На відміну від культури, що базується на ролях, у цій культурі формальним процедурам приділяється менше уваги, оскільки успіх роботи тут ґрунтується на професіоналізмі, самоконтролі, хороших взаєминах між персоналом.

Ця культура швидко адаптується до змін. Контроль значною мірою децентралізований і здійснюється за допомогою розподілу проєктів між робочими групами. Водночас лідер групи має повний контроль над усіма ресурсами і відповідає за проєкт.

4) Культура, що базується на особистості. Мета цієї культури – якнайповніше задовольнити потреби кожного працівника. Вся структура такої організації, прийняті в ній правила та існуючі ролі спрямовані на досягнення цієї мети. Зміни відбуваються лише тоді, коли існуюча структура перестає задовольняти ці потреби. Контролю практично немає, упор робиться на сумлінність персоналу.

Прикладом такої культури може бути добровільне товариство. Така культура не зустрічається у великих організаціях (більше 1000 осіб), але може виступати у ролі підкультури (культури одного відділу, філіалу тощо).

Управляти такою культурою складно, оскільки в ній немає сильних груп, тобто немає можливості застосовувати групові санкції. Матеріальні санкції також зазвичай не впливають на персонал, що працює в організаціях, культура яких базується на особистості.

Згідно з таким визначенням культури організації, кожній людині личить певний тип культури, і в інших культурах вона не може відчувати себе комфортно. Людину зазвичай залучає культура, яка відображає її погляди на світ взагалі і на роботу зокрема.

Тому часто буває, що, прийшовши на роботу в організацію, людина виявляє, що, незважаючи на те, що вона досить компетентна, щоб виконувати свою роль, вона не відчуває себе в цій організації комфортно. Тоді працівникові залишається або змиритися й звикатися працювати в такій культурі, або покинути організацію.

Висновки до розділу

Культура організації значною мірою визначає поведінку людей на роботі, і якщо людина не хоче підкорятися її правилам, то вона починає відчувати певний тиск. Врешті-решт, працівникові доводиться або підкорятися, або покинути організацію. Ще раз скажемо, що до культури організації належать погляди персоналу на світ, на життя, на роботу. У межах однієї організації можна говорити навіть про культуру кожного відділу.

Ми відчуваємо культуру організації, її традиції, стиль поведінки особливо сильно, коли стикаємося з нею вперше. Кожному новому співробітникові зрозуміло, що для того, щоб працювати в організації, недостатньо просто ознайомитися з тим, яку роботу необхідно виконувати. Щоб влитися в організацію, стати її частиною, необхідно розуміти своїх колег, начальників і підлеглих. З часом кожен із нас освоює культуру організації, у якій працює.

Таким чином, культура організації – це чинник, який має величезний вплив на поведінку людей на роботі. Деякі дослідники стверджують, що основною навичкою, необхідною менеджерам наступного століття, буде здатність управляти людьми й групами в організаціях із різними культурами, і що вплив культури організації на поведінку персоналу та ефективність його роботи буде постійно зростати. Багато понять, із якими ми вже познайомилися – поведінка в групах, структура організації, сприйняття тощо – повинні розглядатися з урахуванням культури організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що таке філософія менеджменту?
2. Чому створення організаційної культури – це найскладніше завдання компанії?
3. У чому сутність «Підходу Toyota»?
4. Що таке культура організації?
5. Опишіть різні прояви культури організації.
6. Наведіть приклади різних уявлень про те, як повинна вестися робота в організації.
7. Як прийнятий в організації стиль одягу впливає на результати роботи?
8. Перерахуйте основні типи організаційної культури.
9. Опишіть культуру, що базується на владі.
10. Опишіть культуру, що базується на ролях.
11. Опишіть культуру, що базується на задачі.
12. Опишіть культуру, що базується на особистості.

РОЗДІЛ 15

ВЛАДА І ВПЛИВ

1. Роль влади в організації
2. Чинники влади
3. Джерела влади

15.1. Роль влади в організації

Владу можна визначити як здатність і конкретну можливість впливати на людей у бажаному напрямі. Влада може бути високоефективним інструментом для досягнення результатів.

Існують різні джерела влади, які можуть бути використані в організаціях. Менеджер повинен знати, які джерела влади існують, які з них є в його розпорядженні і як ними користуватися. Крім того, йому необхідно розуміти, як влада впливає на поведінку людей на роботі.

Тема влади дуже важлива під час вивчення організації, оскільки влада існує в організаціях повсюдно, і без неї існування будь-якої організації було б неможливе. Ми вже познайомилися з різними теоріями, що описують структуру організації, мотивацію, поведінку в групах, ролі тощо. Але всі ці теорії не дають вичерпного пояснення поведінки на роботі. Існує ще один чинник, який сильно впливає на мислення, відчуття і, безумовно, на поведінку людей на роботі. Цей фактор – влада.

Тому знання мотивації, організаційної структури, процесів ухвалення рішень тощо не вистачає для отримання навичок управління. Необхідно також розуміти, що таке влада і яку роль вона відіграє в житті організації.

Прояв влади пов'язаний із таким поняттям, як авторитет. **Авторитет** (від латинського слова – влада, вплив) – загально визнаний вплив особи в різних сферах суспільного життя, заснований на посаді, знаннях, досвіді. У вузькому сенсі – одна з форм існування влади.

Сам факт того, що людина відіграє роль, можливість керувати, яку вона має, має величезний вплив на поведінку людей.

Необхідно дуже обережно ставитися до наявної у наших руках влади. Авторитет впливає на сприйняття нами людини, її думок і рішень та ніби знімає відповідальність за результати вчинку з людини, авторитету, яка діє під тиском. Відомо, що нацистські злочинці на Нюрнберзькому процесі після Другої світової війни посилалися переважно на те, що їм наказували здійснювати злочини особи, які мали над ними владу.

Влада є ключовою концепцією під час вивчення поведінки людей в організаціях. Ті питання, на які не відповіли розглянуті нами раніше теорії, можуть прояснитися лише в процесі аналізу феномену влади.

15.2. Фактори влади

Влада насамперед залежить від наявності ресурсів, міри залежності та наявності альтернатив.

Ресурси. Використання влади значною мірою залежить від наявності необхідних для управління ресурсів. Ресурси можуть мати особистісну (зовнішній вигляд, досвід, професія) або організаційну (наявність можливості приймати рішення, просувати персонал по службі тощо) основу. Таким чином, наявність певних ресурсів влади дозволяє одній людині впливати на інших.

Залежності. Для того, щоб здійснювати владу, одного факту наявності ресурсів недостатньо. Та людина, на яку вам необхідно зробити вплив, повинна від вас залежати. Начальник, наприклад, може впливати на підлеглого, обіцяючи йому просування по службі лише в тому випадку, якщо підлеглий хоче цього просування.

Альтернативи. Наявність альтернатив зменшує міру залежності, ослаблюючи, таким чином, владу. Менеджер може впливати на підлеглого, погрожуючи йому звільненням, лише тоді, коли у підлеглого немає можливості влаштуватися на іншу роботу. У період економічного спаду та збільшення рівня безробіття значно зростає влада працедавців, що дозволяє їм висувати до працівників жорсткіші вимоги.

Таким чином, влада не існує сама по собі – вона залежить від низки обставин, і для того, щоб успішно впливати на людей, ці обставини необхідно враховувати.

15.3. Джерела влади

Влада – це основа всякої дії в організації. У людини можуть бути посада, гроші, зв'язки з важливими людьми. Усе це вона може використовувати, щоб впливати на інших людей. Влада може мати організаційну основу – роль людини в організації дозволяє їй діяти коректним способом. Вона також може визначатися особистими якостями і характеристиками, наприклад, силою або красою.

Усе це – джерела влади, які дозволяють одній людині впливати на інших. Але для того, щоб вплив був успішним, необхідно вміти цими джерелами правильно користуватися. Культура організації, прийняті в ній норми і цінності впливають на те, яким чином використовується у ній влада.

Розглянемо **сім основних джерел влади**, доступних людям в організації. Це: *винагорода, покарання, посада, особа, знання, інформація, зв'язки*.

Влада, що базується на винагороді. Використовується людьми, які займають положення, що дозволяє їм впливати на процес винагороди інших людей. Винагороди можуть бути матеріальними (гроші, пільги) або нематеріальними (статус, визнання).

Менеджер, наприклад, може впливати на процес винагороди підлеглого, але лише в тому разі, якщо підлеглому ця винагорода цікавить. Тут же можна ще раз пригадати приклад, наведений вище: якщо менеджер має владу, щоб просунути підлеглому службовими сходами, то для того, щоб менеджер міг впливати на підлеглому, потрібно, щоб підлеглий хотів цього просування.

Людам може не подобатися те, що хтось має над ними владу, і вони можуть почати поводитися так, щоб перерозподілити баланс влади. Менеджер, наприклад, може мати досить влади, щоб наказати підлеглому затримуватися після роботи, не додаючи йому при цьому зарплати. Якщо підлеглий дорожить своєю роботою, йому доведеться змиритися з цією вимогою. Але він може зробити це формально, а насправді може поводитися так, що від його затримок на роботі не буде жодної користі – виконувати роботу не повністю або неправильно. Таким чином, не заперечуючи начальникові формально, він може зменшити міру його влади.

Влада, що базується на покаранні. Ця влада може виявлятися в різних формах – від грубої фізичної сили до бойкоту. Якщо менеджер управляє набором і звільненням персоналу, то в нього вже є цей вид влади. Ця влада часто використовується для впливу на працівників, які не підкоряються правилам, що існують в організації. Потрібно зазначити, що ця влада придатна лише в екстремальних умовах.

В інших обставинах її застосування може мати негативні наслідки. Якщо менеджер контролює роботу, постійно застосовуючи загрозу покарання, то скоро він опиниться в ситуації, коли підлегли працюватимуть якісно лише в його присутності, а їхня поведінка різко змінюватиметься, коли менеджера не буде поруч.

У влади, заснованої на винагороді, і у влади, заснованої на покаранні, існують дві загальні межі:

- ті, на кого здійснюється вплив, повинні розуміти, що в того, хто впливає, є влада карати або винагороджувати;
- у використанні цих джерел влади вкрай важливі постійність і впевненість підлеглих в тому, що за певну поведінку дійсно відбудеться покарання або винагорода.

Влада, що базується на посаді. Ця влада впливає на посаду, що обіймають в організації. Оскільки вона прямо пов'язана з посадою, влада є тимчасовою і зникає, як тільки людина покидає посаду. Вона може виявитися в перерозподілі роботи, зміні робочих умов, формуванні груп.

Організації не є статичними, і тому ступінь посадової влади може змінюватися у міру зміни обставин. Для посилення посадової влади можуть використовуватися різні способи: інформація, доступ до інших людей, встановлення робочих пріоритетів.

1. *Інформація.* Інформація належить до основних джерел влади і може бути пов'язана з технологією, фінансами, людьми. Чим більше у людини інформації про діяльність організації, тим більший потенціал її влади. Ця інформація може бути корисною відразу або в майбутньому. Доступ до інформації дозволяє людині підтримувати і зміцнювати своє становище.

2. *Доступ до інших людей.* Цей аспект містить встановлення стосунків і зв'язків з людьми, які можуть бути корисними. Багато хто з менеджерів проводять значну кількість часу, розмовляючи, наприклад, із секретарем (офіс-менеджером) генерального директора. Окрім особистого розташування (особистої прихильності?) секретаря, що само по собі вже корисно, встановлення таких стосунків дає доступ до важливої для менеджера інформації – наприклад, чим зайнятий директор, що його хвилює.

3. *Встановлення робочих пріоритетів.* Менеджер може спрямувати роботу підлеглих у сферу, в якій він відчуває себе найбільш компетентним, залишаючи осторонь роботу над тими проектами, які в менш знайомій йому сфері. Або, наприклад, менеджер може доручити одному з підлеглих написати звіт про роботу відділу, який відобразить відмінну роботу менеджера, але час, витрачений на написання цього звіту, підлеглий міг би використати, виконуючи яку-небудь корисну для відділу роботу.

Влада, що базується на особі. Це джерело влади залежить від особистих рис і якостей – привабливості, сили, розуму тощо. Успіх її застосування залежить від того, наскільки риси того, хто впливає, впізнаються і приймаються тими, на кого він хоче робити вплив.

Люди можуть підтримувати людину або надавати їй послуги, якщо вона їм подобається. І навпаки, вони можуть надавати підтримку або послуги, якщо самі хочуть сподобатися.

Влада, що базується на знаннях. Цей вид влади мають люди, які володіють спеціальними знаннями або навичками в певній області. До цієї влади оточення ставиться позитивно, оскільки вважає, що якщо людина володіє знаннями, то вона має право користуватися цією владою.

Володіння цією владою залежить не стільки від того, яку професію має людина, а швидше від того, яким фахівцем своєї справи її вважають ті, хто її оточує. Наприклад, простого бухгалтера можуть запросити працювати головним фінансовим консультантом фірми, хоча це й не є його безпосередньою спеціальністю.

Влада, що базується на інформації. Інформація – дуже важливе джерело влади. Самі по собі необроблені дані мало що означають, але коли вони оброблені й проаналізовані, можуть широко використовуватися. Наприклад, для того, щоб підтримати свої аргументи або спростувати чийсь аргументи. Виділяють три категорії інформації:

1. *Конкретна інформація.* Факти, цифри, тенденції є значним джерелом інформації в організаціях. Доступ до цієї інформації зазвичай залежить від посади, яку обіймає людина в організації. Інформація, проте, проходить в організаціях через велику кількість людей, і, незважаючи на те, що не всі з них знаються на деталях технічної інформації, багато хто може уловити загальне значення даних.

2. *Інформація що передається.* Ця інформація здобувається за допомогою спілкування з іншими людьми, тобто в процесі передачі інформації. Часто ця інформація не пов'язана з конкретними даними, а відображає відчуття людей і їхнє ставлення до чого-небудь. Сюди ж входить доступ до впливових людей або груп. Наприклад, спілкування з секретарем директора дає менеджеріві додаткову інформацію.

3. *Конфіденційна інформація.* Така інформація надається на основі довіри і часто містить в собі дані особистого характеру. Ця інформація надається людиною за умови, що, по-перше, вона не буде розголошена і, по-друге, людина повинна вірити, що той, кому він надає інформацію, може йому допомогти.

Наприклад, менеджер розповідає помічникові генерального директора про яку-небудь проблему, яка його особливо хвилює (наприклад, її розв'язання може допомогти менеджеріві в просуванні по службі). Помічник може поставити це питання одним із перших пунктів на порядку денному чергових зборів, і тоді це питання буде обов'язково обговорено, і по ньому буде прийнято рішення. Таким чином, ділячись із помічником директора своєю проблемою, менеджер отримує від нього допомогу. Водночас все робиться негласно.

Влада, що базується на зв'язках. Джерелом цієї влади є особисті і професійні зв'язки з великою кількістю людей, як в організації, так і поза нею. Ці люди можуть, по-перше, володіти корисною інформацією і, по-друге, вони можуть пов'язати людину з корисною їй особою. Ці зв'язки людина може використовувати відразу ж або вони можуть виявитися корисними в майбутньому.

Висновки до розділу

Влада в організаціях є складним явищем. Існує багато її джерел, і той, хто хоче впливати на людей, повинен уміти правильно ними користуватися. Водночас необхідно пам'ятати, що завдання менеджера – не лише спрямовувати й контролювати персонал, але й мотивувати його, забезпечувати йому умови для задоволення потреб.

Прояв влади пов'язаний із таким поняттям, як авторитет – загально-визнаний вплив особи в різних сферах суспільного життя, заснований на посаді, знаннях, досвіді. Сам факт того, що менеджер відіграє роль, яка дає йому можливість керувати, має величезний вплив на поведінку людей. Влада є ключовою концепцією під час вивчення поведінки людей в організаціях. Ті питання, на які не відповіли розглянуті нами раніше теорії, можуть прояснитися лише в процесі аналізу феномену влади. Влада насамперед залежить від наявності таких факторів, як ресурси, міра залежності та наявності альтернатив. Таким чином, влада не існує сама по собі, вона залежить від низки обставин, і для того, щоб успішно впливати на людей, ці обставини необхідно враховувати.

Влада – це основа всякої дії в організації. У людини можуть бути посада, гроші, зв'язки з важливими людьми. Усе це вона може використовувати, щоб впливати на інших людей. Влада може мати організаційну основу – роль людини в організації дозволяє їй діяти коректним способом. Вона також може визначатися особистими якостями і характеристиками, наприклад, силоміць або красою.

Існує сім основних джерел влади, доступних людям в організації. Це: винагорода, покарання, посада, особа, знання, інформація, зв'язки. Все це – джерела влади, які дозволяють одній людині впливати на інших. Але для того, щоб вплив був успішним, необхідно вміти цими джерелами правильно користуватися. Культура організації, прийняті в ній норми й цінності впливають на те, яким чином використовується в ній влада.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Яка роль влади в організації?
2. Що таке авторитет?
3. Перерахуйте чинники влади.
4. Перерахуйте джерела влади.
5. Опишіть владу, що базується на винагороді.
6. Опишіть владу, що базується на покаранні.
7. Опишіть владу, що базується на посаді.
8. Опишіть владу, що базується на особистості.
9. Опишіть владу, що базується на знаннях
10. Опишіть владу, що базується на інформації.

РОЗДІЛ 16

ЗМІНИ ТА ІННОВАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1. Організація і зміни
2. Оточення організації. Стейкхолдери.
3. Глобалізація і невизначеність.
4. Корпоративні завдання.
5. Соціальна відповідальність.
6. Стратегія організації в умовах глобалізації.
7. Управління змінами (інноваційне управління).

*«Якщо за межами компанії зміни відбуваються швидше,
ніж в середині, значить її занепад не за горами».*
Джекс Уелч

16.1. Організація і зміни

У сучасному світі, коли оточення організації постійно змінюється, їй необхідно самій змінюватися відповідно до нього. Здатність організації змінюватися нині є вирішальною умовою її виживання в умовах конкуренції.

Епоха масового виробництва стандартизованих продуктів відходить у минуле. Сучасним організаціям необхідно постійно оновлюватися. Ставка на оновлення змушує виробників переглядати свою управлінську практику, шукати нові підходи до організації.

Як ми вже сказали, організаціям необхідно змінюватися, оскільки цього вимагає постійна зміна їхнього оточення. Що ж таке оточення організації?

16.2. Оточення організації. Стейкхолдери

16.2.1. Організація як відкрита система. Організація може розглядатися як відкрита система, що взаємодіє з оточенням. Для того, щоб бути ефективною і для того, щоб забезпечувати виживання і зростання, вона повинна відповідати можливостям, ризикам і обмеженням оточення. Зміни оточення істотно впливають на організацію, її структуру і діяльність. Сьогоднішні зміни у зовнішньому світі змушують звертати все більше уваги на зовнішнє середовище. Оточення організації приносить усе більше проблем для керівництва. Навіть якщо б зміни не

були настільки значними, це середовище все одно треба враховувати, оскільки організація як відкрита система отримує із зовнішнього світу ресурси, енергію, кадри. Споживачі продукції й послуг організації також перебувають поза організацією. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер зобов'язаний уміти виявляти істотні чинники в оточенні, які вплинуть на його організацію.

Вплив чинників оточення може бути взаємозв'язаним. Наприклад, постачання з-за кордону сировини (какао, нафта) і курс обміну валют.

Політична нестабільність у країні та зниження купівельного попиту – це інший приклад.

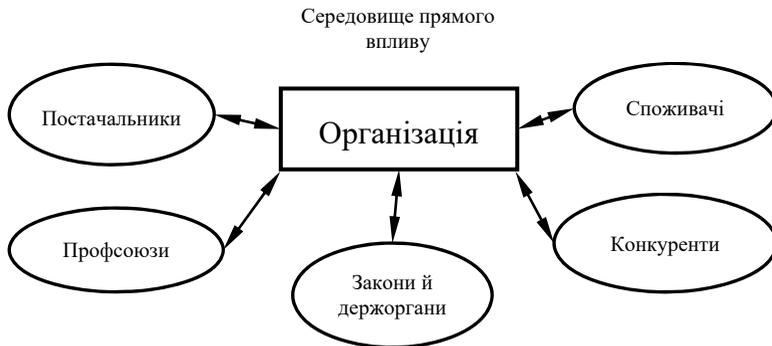
У підручнику М. Мескона зовнішнє середовище має такі характеристики:

Таблиця 16.1

Характеристики зовнішньої середи

№	Характеристики	Зміст характеристики
1.	Взаємозв'язок факторів	Сила, з якою зміна одного чинника впливає на інші чинники
2.	Складність	Кількість і різноманітність чинників, значимим чином тих, що впливають на організацію
3.	Рухливість	Відносна швидкість зміни середовища
4.	Невизначеність	Відносна кількість інформації про середовище і упевненість в її точності

Основні фактори оточення організації за версією М. Мескона представлені на рис. 16.1 [46, С. 116].



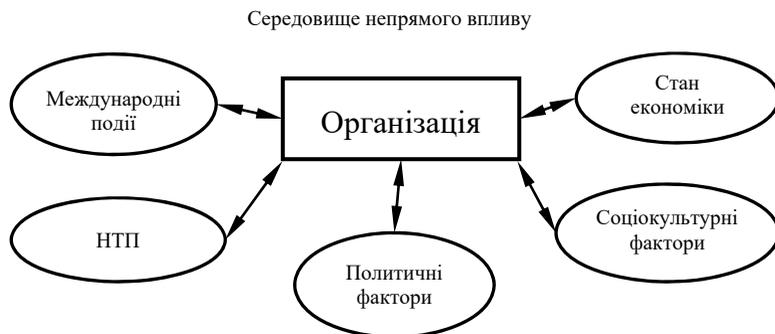


Рис. 16.1. Фактори оточення організації

16.2.2. Загальні характеристики оточення організації.

Відомий фахівець у теорії менеджменту *Г. Мінциберг* (1979) визначає чотири загальні характеристики оточення організації: стабільність, чинники складності, різноманітність ринку, ворожість.

Стабільність. Бізнес пекаря, чиї покупці вимагають одних і тих самих булочок з року в рік, може бути описаний як відносно стабільний, тоді як бізнес виробника електронних іграшок може бути описаний як відносно динамічний.

Чинники оточення можуть змінюватися від стабільних до динамічних. До основних чинників, які понад усе схильні до змін і визначають динамічне оточення, можна віднести:

- нестабільний уряд;
- непередбачувані зміни в країні;
- зміни в моді, які ведуть до непередбачуваності купівельного попиту;
- дії конкурентів;
- зміни серед постачальників і покупців;
- технологічні зміни й дії постачальників.

Динамічні чинники оточення роблять роботу організації менш визначеною і передбачуваною.

Чинники складності. Компанія з виробництва картонних коробок буде на одному кінці, а космічне агентство, яке використовує політичні зміни, наукові знання й займається виробництвом дуже складної продукції, буде на іншому кінці. Чинники можуть змінюватися від досить простих до дуже складних.

Різноманітність ринку. Сталеливарна фабрика, що виробляє один тип сталі, лежить на одному кінці, а лікарня, яка забезпечує широкий спектр послуг із діагностики й лікування, буде на іншому кінці. Ринок може бути більш або менш різноманітним.

Ворожість. Відомий будинок моделей, який встановлює дуже високі ціни за свою ексклюзивну продукцію, знаходиться на одному кінці, а будівельна компанія, яка безуспішно змагається за сотні контрактів, лежить на іншому. Оточення може бути більш або менш ворожим.

На ворожість можуть впливати конкуренція, стосунки організації з урядом, профспілками тощо, доступність ресурсів.

Оточення також буває цільовим і контекстуальним.

Цільове оточення (середовище прямої дії за Месконом. Те саме, що й стейкхолдери):

- покупці;
- постачальники;
- профспілки;
- акціонери;
- свій колектив.

Контекстуальне оточення (середовище непрямой дії за Месконом):

- культурне;
- соціальне;
- політичне;
- технологічне;
- економічне;
- демографічне.

Найбільш важлива проблема для сучасних організацій – це баланс між її власними завданнями та проблемами оточення, адаптація до різних змін через взаємодію з урядом, покупцями, конкурентами.

Ефективні організації досягають балансу як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому.

16.2.3. Теорія зацікавлених сторін як основа сучасного аналізу організацій. **Стейкхолдери** (stakeholders) – це фізичні або юридичні особи, які зацікавлені в результатах діяльності організації та можуть впливати на її роботу. Таким чином, залежність організації від взаємин із усіма зацікавленими сторонами вимагає розгляду її діяльності з позиції теорії стейкхолдерів.

У сучасному менеджменті виділяють три основні теорії організації: неокласичну, агентську і стейкхолдерських (зацікавлених) сторін.

Згідно з **неокласичною теорсю**, фірма є виробничою одиницею, яка перетворює ресурси в чинники виробництва. Метою діяльності такої фірми є оптимальний розподіл ресурсів, унаслідок чого відбувається максимізація вартості самої фірми. Власник є основним суб'єктом, в інтересах якого здійснює свою діяльність організація.

Фірма з точки зору **агентської теорії** складається із сукупності контрактів – явних (правових) і неявних (наприклад, репутація), – пов'язаних із різними видами агентських витрат. Принципал (власник фірми) і агент (менеджер) – це дві особи, інтереси яких беруться до уваги та пов'язані з мінімізацією агентських витрат.

Теорія зацікавлених сторін передбачає прийняття рішень, виходячи з необхідності задоволення різноспрямованих запитів стейкхолдерів, що і є умовою існування стейкхолдер-компаній. Задоволення часто конфліктних інтересів стейкхолдерів пов'язане з ресурсами, оскільки всі відносини фірми зі стейкхолдерами вибудовуються навколо ресурсного обміну. Стейкхолдери виступають вкладниками певного типу ресурсів, тобто партнерами організації. Фірма, згідно з теорією стейкхолдерів, – це система взаємовідносин із внутрішніми й зовнішніми стейкхолдерами. Від ступеня задоволення цих запитів залежить і успішність розвитку організації.

Фундатором теорії зацікавлених сторін є Д. Фрімен. Свою теорію він виклав у книзі «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін» (1984). До зацікавлених сторін компанії він відносить «будь-яких індивідуумів, групи або організації, які мають істотний вплив на прийняття фірмою рішення і / або які виявляються під впливом цих рішень» [41].

У науковій літературі також існує і більш вузьке трактування, відповідно до якого, стейкхолдер – це «індивід або група, які можуть впливати на досягнення стратегічних результатів фірми або підпадають під вплив при досягненні фірмою стратегічних результатів, при тому що ці індивіди або групи мають підкріплені силою вимоги до діяльності компанії» [62]. Це визначення вводить поняття «група впливу», яка є окремим випадком поняття «стейкхолдер».

Коротке й елегантне визначення, що дає дуже широке тлумачення, стейкхолдерів належить відомому економісту Дж. Стігліцу: «Стейкхолдери – особи, які мають чітко визначені "права" на контроль і доходи».

16.2.4. Стейкхолдери організації. Спортивні організації під час своєї діяльності здійснюють активну комунікаційну взаємодію із зовнішніми організаціями та різними групами впливу. Особливо яскраво це помітно на прикладі професійних клубів.

Кількість і склад стейкхолдерів залежить від сфери діяльності організації та її величини. Так, дослідник В. Ліпартеліані (2012) визначив у професійного футбольного клубу «Шахтар» Донецьк такі групи впливу [10, с. 134]:

- міжнародні ЗМІ;
- національні та місцеві ЗМІ;
- корпоративні газета та журнали;
- громадські організації;
- співробітники;
- інвестор і власник клубу Р. Ахметов;
- генеральний спонсор «Систем Кепітал Менеджмент»;
- спонсори та офіційні партнери;
- республіканські, обласні та міські офіційні організації;
- міська рада м. Донецька;
- жителі Донецька та околиць;
- культурні установи;
- школи та вищі навчальні заклади Донецької області;
- уболівальники;
- волонтери;
- ФФУ / ФІФА, УЄФА;
- Міністерство молоді та спорту України;
- постачальники;
- конкуренти.

Загалом для моделі стандартного професійного футбольного клубу України В. Ліпартеліані визначив такий перелік стейкхолдерів: міжнародні, національні та місцеві ЗМІ, громадські організації, співробітники, інвестори та власники клубу, спонсори / партнери, республіканські, обласні та міські офіційні організації, міська громада / жителі міста та околиць, культурні установи, навчальні та наукові заклади, уболівальники / волонтери, спортивне керівництво, постачальники, конкуренти.

У дисертаційному дослідженні О. Кравченко (2015) визначено таких стейкхолдерів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: споживачі, інвестори, спонсори та меценати, партнери, спортивні федерації, асоціації, товариства, об'єднання, клуби, волонтери, органи державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів, засо-

би масової інформації, контролюючі органи та інші фізичні та юридичні особи. Аналіз рівня розвитку комунікацій центрів зі стейкхолдерами показує, що їх можна розділити на три групи.

До першої належать споживачі, органи державної влади та місцевого самоврядування, органи контролю. Комунікація з ними інтенсивна й практично щоденна. Комунікація зі стейкхолдерами другої групи, що складається з конкурентів і волонтерів переважно на середньому рівні – епізодична. Разом з тим, комунікація зі стейкхолдерами третьої групи – інвесторами, спонсорами і меценатами – дуже рідкісна; вона оцінюється на середньому або нижчому за середній рівні. До третьої групи стейкхолдерів варто також віднести ЗМІ, спортивні федерації та асоціації, спортклуби та партнерів. Ця група робить украй малий вплив на діяльність центрів.

Аналогічний перелік стейкхолдерів визначається для інших фізкультурно-оздоровчих клубів.

Планування і організація взаємодії зі стейкхолдерами, від ефективності якої залежить успішність діяльності організації, є стратегічно важливим завданням. Водночас насамперед необхідно враховувати потреби цих груп впливу. Але, з іншого боку, необхідно не відступати від цілей і місії організації.

16.3. Глобалізація і невизначеність

Головним чинником оточення організації й одночасно головною особливістю сучасного світу є глобалізація. Немає жодної сфери життя, немає жодної організації або структури, які не випробовували б на собі активну дію цього неоднозначного процесу. Глобалізація, у тому аспекті, який цікавить менеджмент, пов'язана з однополюсністю світової спільноти та безпрецедентним тиском транснаціонального світового, передусім американського, капіталу. Інтернаціональна суть товарів, грошей і потреб виявилася й активно домінує також і на нашому українському ринку. Тепер кожен управлінець повинен враховувати вплив не лише найближчих конкурентів або власної держави. Він повинен враховувати вплив сильних чинників глобалізації світу (ТНК, ТНБ, МВФ, ЄБРР тощо). Ще наочніше та виразніше виявилось це після вступу України до Всесвітньої організації торгівлі (ВТО).

Темп життя, що прискорюється, істотно збільшив невизначеність, що позначається на плануванні й досягненні організаційних цілей. Будь-яка фірма виявилася під перехресним впливом величезної кількості чинників. Більшість із них очевидні, але багато й приховані від очей, виявляються несподівано й діють непередбачувано. Наприклад, теракт в Америці 11.09.2002 і дії палестинців-камікадзе в Ізраїлі приз-

вели до різкого зростання цін на житло в Україні, особливо в Києві. Зростаюча невизначеність характеризує і стан людських потреб та цінностей. Це призводить до розгубленості людей, дезорієнтації організацій і збільшення хаотичних змін. Невизначеність, глобалізація й хаос кидають виклик людству. Управлінці випробовують на собі їх несподівані удари. Щоб нейтралізувати їх, вони намагаються перейти до новітніх методів управління організаціями, планують стратегії за допомогою стейкхолдер-аналізу, PEST (EL)-аналізу, будують «мережі» та віртуальні фірми, використовують працю фрілансерів, намагаються формувати нові потреби шляхом посилення роботи служб PR тощо.

16.4. Корпоративні завдання

Корпорацією називають зазвичай **організацію з акціонерною формою власності**. Проте в розширювальному значенні це поняття застосовують також і до організації як цілісної соціальної системи.

Отже, організаціям необхідно проводити зміни, щоб досягти внутрішнього і зовнішнього балансу і бути конкурентоздатними. Ці зміни можуть стосуватися різних аспектів організації. Найістотніші зміни в організації відбуваються тоді, коли змінюються її корпоративні завдання.

Корпоративні завдання – це завдання, які стосуються компанії в цілому.

Вони мають величезне значення, тому що вони:

- виправдовують існування організації;
- дають відчуття напрямку людям, які зайняті в організації;
- забезпечують основу для всіх рішень, які приймаються в організації;
- дають можливість членам організації оцінювати те, наскільки вони досягають цілей, що стоять перед організацією.

Таким чином, неможливо створити плани або організувати роботу ефективно, поки не окреслено кінцеві завдання. Ні планування, ні організація неможливі до того моменту, поки не досягається угода про те, до чого прагне організація загалом.

Оскільки корпоративні завдання необхідно далі трансформувати в специфічні завдання для різних секцій і відділів підприємства, вони мають бути:

- *вимірюваними і такими, які можна кількісно виразити*: наприклад, «здобуття 15 % прибутку на вкладення», а не просто «підвищення рівня прибутку»;
- *поставленими в тимчасові рамки*: наприклад, «до кінця поточного фінансового року»;
- *здійсненними*: це означає реалістичними.

Зазвичай існують два типи корпоративних цілей – ті, які встановлюють загальні завдання і цілі організації, та ті, які встановлюють довгострокові, стратегічні цілі.

Існує ціла низка тем, які часто можна побачити серед завдань організацій. Деякі з найбільш важливих цілей містять: виживання, здобуття прибутку, зростання.

Вживання. Якщо тільки організація не утворюється на дуже короткий термін і не закривається після виконання певної роботи, то виживання – це один з головних аспектів її завдань. Загроза закриття бізнесу впливає як на керівництво, так і на працівників однаковою мірою. Зазвичай люди не хочуть, щоб їхня робота зникла. Вживання організації без обмежень за часом – це, як правило, мінімальна вимога.

Здобуття прибутку. Прибуток – дуже важлива частина. Неможливість отримати прибуток загрожує виживанню будь-якого комерційного починання. Перевагою визначення прибутку як одного із завдань є те, що його можна виразити кількісно. Це дозволяє легко порівнювати мету і результат. Якщо компанія збирається досягти прибутку в мільйон гривень, а досягає лише 900 000, то всі бачать, що завдання не виконане.

Прибуток є загальною метою більшості організацій. Проте важливо визначити точно, що означає це слово.

Просте твердження «отримувати прибуток» саме по собі недостатнє. Маленький прибуток, скажімо, к сто гривень, навряд чи буде адекватним. Те ж саме стосується і твердження «отримувати максимальні прибутки», яке раніше використовувалося багатьма економістами. Воно не дозволяє визначити кількісний вміст прибутку і побачити, що максимальний прибуток на короткостроковий період може позначитися на зниженні прибутку на довгий термін.

Зростання. Усім подобається, коли бізнес розвивається і зростає, тому багато організацій ставлять зростання своєю метою. Це, наприклад, мета для магазину, який хоче відкрити ще один відділ, для великих компаній – це завоювання ще одного ринку збуту.

Необхідно відзначити типи зростання:

- зростання *місця на ринку* (розширення займаної ніші або сектора): це вважається дуже важливим для більшості комерційних організацій;
- зростання *прибутку*: багато компаній розглядають це як важливіший аспект, ніж зростання на ринку, хоча ці типи можуть бути пов'язані між собою;
- зростання *продажів*: це розглядається як пріоритет у більшості великих компаній, які прагнуть працювати в рамках загального зростання економіки країни в цілому.

16.5. Соціальна відповідальність

Нині фірми, поряд з економічними, починають відігравати все більше ролей у суспільстві. Додатково до їх ролей як виробників і працедавців, вони також беруть пряму участь у забезпеченні таких суспільних функцій, як мистецтво й освіта, охорона здоров'я та довкілля, а також соціальне забезпечення.

У відповідь на тиск бути «соціально відповідальними» багато великих компаній розробили власні соціальні програми. Вони мають мету продемонструвати, що корпорації можуть бути, як і окремі особи, «гарними громадянами». Міжнародне й національне законодавство захищає суспільство від найбільш несприятливих наслідків комерційної діяльності, таких, як забруднення навколишньої природи, неприваблива архітектура промислових будівель, виробництво небезпечних для здоров'я матеріалів. Проте відповідальність за те, щоб фірма працювала в межах суспільних інтересів, лежить на самій фірмі.

Соціальна відповідальність для фірми означає передусім чітке дотримання всього законодавства та добровільну участь фірм у суспільному житті. Більшість компаній, наприклад, проводять соціальні заходи, виходячи й з власного інтересу. Фінансування заходів, на які в держави не вистачає грошей, підвищує репутацію фірм. У минулих століттях багаті землевласники протегували мистецтво і науку. Сьогодні таке заступництво здійснюють великі компанії. Ця підтримка також підвищує їхню репутацію.

16.6. Стратегія організації

Класичне визначення: «**Стратегія** – це процес зіставлення організаційних ресурсів і оточення» (*Х. Ігор Ансофф*, 1965).

То, чого хочуть ті, хто управляє організацією, від самої організації, також є важливим аспектом стратегії. *Стратегічне керівництво – це процес визначення стратегії і планування того, як ця стратегія втілюватиметься в життя.*

Стратегічні рішення. Стратегічні рішення неминуче складні. Вони визначають довготривалий напрям організації.

Вони стосуються:

- усього спектра дій організації;
- зіставлення дій організації з оточення;
- зіставлення дій організації з доступними ресурсами.

Для того, щоб приймати стратегічні рішення, керівники потребують інформації і повинні мати чітке уявлення про варіанти, з яких вони можуть вибирати.

Стратегічний аналіз. Стратегічний аналіз – це процес визначення основних чинників, що впливають на теперішню і майбутню ефективність організації.

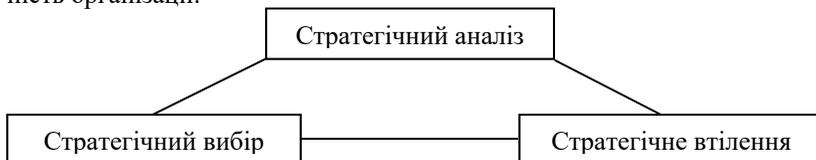


Рис. 16.2. Стратегічний аналіз

Він містить низку методів аналізу, зокрема найбільш популярний – **SWOT-аналіз**, або аналіз сильних і слабких сторін організації порівняно з конкурентами та аналіз зовнішніх можливостей і загроз оточення (див. 12.6. SWOT-аналіз або ситуативний аналіз бізнес-проекту):

- *сильні сторони*: позитивні аспекти, на яких може будуватися організація. Наприклад, досвід, ефективні системи, імідж компанії, низькі витрати;

- *слабкі сторони*: дефіцит в уміннях або ресурсах, який має бути відкоректований або зведений до мінімуму. Наприклад, невдале місце розташування фірми, застаріле обладнання, брак досвіду;

- *можливості*: зовнішні чинники, які, якщо ними оволодіти, приведуть компанію до досягнень у виробництві, на ринку або в технології. Наприклад, зростання чисельності населення міста, виникнення нових технологій, пільги для вашої сфери діяльності;

- *загрози*: зовнішні чинники, які можуть створити загрозу діям компанії. Наприклад, новий продукт у конкурентів.

Останнім часом усе більше набирає популярності стейкхолдер-аналіз, який дозволяє моделювати стратегію взаємин із зовнішнім оточенням організації (див. підрозділ 19.6).

Стратегічний вибір. Вибір може включати:

- альтернативні напрями, в яких організація може розвиватися;
- альтернативні методи досягнення поставлених цілей.

Успішне виконання стратегії залежить від організації, мотивації та дієвого контролю за діяльністю працівників, які виконують стратегічні плани – як на керівному, так і на виконавчому рівнях. Зміна корпоративних завдань спричиняє зміну стратегії організації, що призводить до змін у всій організації, включно з її структурою.

Організації проводять істотні зміни для того, щоб пристосуватися до вимог стратегічних планів. Так, демократизація і становлення ринкових відносин в Україні призвели до зростання незалежності федерацій і появи комерційних організацій, що надають фізкультурно-оздоровчі послуги. Колишні способи адміністративно-командного управління вже не спрацьовують. Тому в галузі наприкінці дев'яностих років ХХ століття панував хаос і дезорганізація. Ціла низка організаційно-управлінських новацій затверджувалася складно і суперечливо. Одна з головних причин провалу зимової Олімпіади 2002 року в Солт-Лейк-Сіті – це небажання федерацій разом із збільшеною самостійністю взяти на себе й відповідний вантаж відповідальності.

Якщо в цілому класифікувати *зовнішні чинники*, що викликають зміни, то вони такі:

- невизначені економічні умови;
- конкуренція;
- втручання уряду;
- брак природних ресурсів;
- швидкий розвиток нових технологій;
- глобальні кризи.

Внутрішні чинники, що стимулюють зміни в організації:

- персонал;
- стратегія;
- структура;
- технологія.

Відчуття необхідності змін у поєднанні з внутрішніми й зовнішніми чинниками означає, що зміни невідворотні. Рівень технологічного і соціального прогресу нині постійно висуває все нові вимоги.

З технологією, що змінюється, пов'язані зміни переваг споживача. Разом із посиленням конкуренції ці чинники вплинули на дуже короткий термін життя багатьох продуктів і послуг, а також на швидке старіння багатьох товарів.

Ширші можливості в освіті, зміна в стилі життя в сім'ї, рівність можливостей і зміни в ідеології мають великий вплив на систему цінностей. Зміни в структурі потреб змінюють і ставлення працівників до праці. Сьогодні вже неможливо, як за радянських часів, змусити кваліфікованого фахівця все життя пропрацювати в одній «поштової скриньці» за одну зарплату.

Крім того, люди тепер приділяють підвищену увагу якості життя і роботи, надають більше значення задоволенню від роботи.

16.7. Управління змінами (інноваційне управління)

Управління змінами – це одна з найбільш захоплюючих функцій керівництва. Керівники повинні виробляти чітку стратегію ініціалізації змін, приділяючи увагу до людському та соціальному чиннику, щоб організація могла ефективно працювати в оточенні, що змінилося.

Є ціла низка головних запитань, які потрібно враховувати для того, щоб успішно проводити зміни:

– *поведінка керівництва*: якщо стиль вашого керівництва концентрується на участі інших в ухваленні рішень, то це знизить опірність до змін. Працівників необхідно повно інформувати, чому зміни необхідні, коли вони відбудуться та які будуть можливі наслідки;

– *гнучкість у встановленні завдань*: завдання можуть змінюватися відповідно до поставлених цілей;

– *зміни в технології*: існуючу технологію може бути потрібно оновити, відновити систему комунікації та інформації керівництва для забезпечення ефективнішої служби;

– *структурні зміни*: зміни потрібно оцінювати з урахуванням існуючої організаційної структури. Розглянути структуру за відділеннями та за функціями. Можливо, децентралізувати деякі ділянки, ввести матричну організацію, надати більшу автономію, зменшити кількість рівнів керівництва тощо;

– *знання і навчання*: людей потрібно більше інформувати про завдання, цілі та стратегії організації через навчання та роботу з кадрами.

Необхідно завжди пам'ятати, що процеси змін можуть викликати як очікувані, так і несподівані результати.

Вони можуть вплинути на:

- людей;
- стратегію;
- структуру;
- технологію;
- оточення.

Таким чином, зворотний зв'язок відіграє велику роль. Він містить оцінку наслідків і результатів змін серед інших питань.

Висновки до розділу

Оточення сучасних організацій, що швидко змінюється, підштовхує їх до постійних змін. У сучасних умовах організація, яка не володіє достатньою гнучкістю для адаптації до змін оточення, приречена на загибель.

Зміни в організаціях можуть бути як тактичними, так і стратегічними. Стратегічні зміни вимагають особливо ретельного аналізу та підготовки.

Водночас необхідно передбачати наслідки змін, що проводяться.

Організації повинні справлятися зі змінами, які можуть бути випадковими або періодичними. Тому спортивні менеджери повинні знати сили, що призводять до таких змін, щоб утримувати організацію на шляху досягнення організаційних цілей. Крім того, менеджери повинні знати, що будь-яка внутрішня зміна може підштовхнути людину до опору, може також виникнути і організований опір. Такий опір може загальмувати або навіть зупинити адаптацію, а відтак може бути шкідливим для інтересів організації.

Отже, менеджери повинні тверезо оцінювати ризики опору змінам і використовувати наявні в їх розпорядженні засоби для їх мінімізації (шира комунікація, підтримка змін тощо). Нарешті, необхідно застосовувати відкриті, демократичні методи управління, які підтримують зміни управління.

Нами були розглянуті основні зовнішні стейкхолдери, від ефективності взаємодії з якими залежить успішність діяльності організації. При цьому насамперед необхідно враховувати потреби цих груп впливу. Але, з іншого боку, необхідно не відступати від цілей та місії організації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ:

1. Що відноситься до організаційного оточення?
2. Які є фактори середовища прямого впливу?
3. Які є фактори середовища непрямого впливу?
4. Опишіть характеристики оточення організації.
5. Опишіть цільове і контекстуальне оточення організації.
6. Як глобалізація впливає на діяльність організації?
7. Опишіть різні типи організацій.
8. Що таке корпоративні завдання?
9. Які найбільш важливі цілі організації ви знаєте?
10. Які найбільш важливі цілі вашої організації?
11. Що таке зростання організації?
12. Що таке соціальна відповідальність організації?
13. Що таке стратегія і стратегічні рішення?
14. Для чого використовують SWOT-аналіз?
15. Що таке стейкхолдери?
16. Що таке стейкхолдер-аналіз?
17. Що таке інновації?
18. Чим інновації відрізняються від організаційних змін?

ЛІТЕРАТУРА

1. Адізес І. Ідеальний керівник. Чому це не ви. Київ : Наш формат, 2017. 288 с.
2. Адізес І. Розвиток лідерів : Як зрозуміти свій стиль управління і ефективно спілкуватися з носіями інших стилів. Київ : Альпіна Паблішер, 2019. 259 с.
3. Берн Е. Ігри, у які грають люди / Ерік Берн; пер. з англ. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 256 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. Київ : Кондор, 2008. 584 с.
6. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент : цільове управління персоналом організації : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : МА-УП, 2006. 224 с.
7. Комунікація (модуль 6) / Свистунов С.В. Київ: Національний університет фізичного виховання і спорту України, Міжнародний центр освіти CIES, 2010. 118 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
9. Лі Куан Ю. Звернення до молоді [Електронний ресурс] / з сайту Міністерства освіти Сінгапуру. Режим доступу: <http://www.moe.gov.sg/education>.
10. Ліпартеліані . Формування системи зовнішніх комунікацій професійних футбольних клубів України : автореф. дис. канд. наук з фіз. виховання та спорту : 24.00.01 Київ :
11. Національний університет фізичного виховання і спорту України, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, 2012. 22 с.
12. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Каравела, 2008. 496 с.
13. Менеджмент і адміністрування: у 2 ч. Ч. 1 : Історія менеджменту. Теорія організацій / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : Персонал, 2014. 336 с.
14. Менеджмент: навч. посіб. / уклад. Л. В. Шинкарук, Т. Л. Мостенська, Т. О. Власенко. Київ : Кондор, 2018. 220 с.
15. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2020. 420 с.
16. Менеджмент в охороні здоров'я : структура та поведінка організацій здоров'я / за ред. С. Шортела та А. Калюжного; пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 560 с.

17. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

18. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті. Київ : Кондор, 2003. 218 с.

19. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник для студ. вищ. навч. закл. 3-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 664 с.

20. Піз А., Піз Б. Мова рухів тіла. Розширене видання. / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2017. 416 с.

21. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план : технологія розробки і обґрунтування : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2003. 208 с.

22. Свистунов С. В. Основи менеджменту: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. фіз. виховання і спорту. 2-ге вид. Київ : ПОЛІУМ, 2016. 268 с.

23. Свистунов С. В. Культура підприємництва (релігійно-культурний аспект). Соціологія : теорія, методи, маркетинг. 2000, № 2. С. 66-77.

24. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

25. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент:[посібник. Київ: Академвидав, 2003. 464 с.

26. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка ; М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

27. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, ХНУВС. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

28. Сучасний менеджмент у питаннях і відповідях (основні поняття) : навч. посіб. / за заг. ред. А. М. Балашова, Г. Є. Мошека. Київ: Алерта, 2018. 620 с.

29. Хміль Ф. І. Ділове спілкування : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2004. 280 с.

30. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.

31. Adai, J. Effective Communication. Revised Edition. 2009. 240 p.

32. Adair J. Effective Teambuilding. Revised Edition. London : Pan Books, 2015. 198 p.

33. Adair J. Effective Motivation. Revised Edition. 2016. 240 p.

34. Ansoff H. Igor. Strategic Management. 11th ed. 2016. 236 p.

35. Boddy D., Paton S. Management : An Introduction New York : Financial Times Prentice Hall, 2011. 704 p.

36. Daft R. L. Management : Edition 14. South-Western, Cengage Learning, 2021. 784 p.
37. Daft R. L. Organization Theory and Design 14th ed. Mason : Cengage Learning, 2015. 688 p.
38. Drucker P. The Peter F. Drucker Reader : Selected Articles from the Father of Modern Management Thinking. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 192 p.
39. Drucker P. Management : Tasks, Responsibilities, Practices. Taylor & Francis, 2012. 576 c.
40. Drucker P. Peter F. Drucker on Management Essentials. Harvard Business Review Press, 2020. 336 p.
41. Francis J., Roquemore L. Management for athletic/sport administration. Decature : ESM Books, 2001. 420 p.
42. Freeman E. Strategic management : A stakeholder approach. Boston : Pitman, 1984. 292 p.
43. Griffin R.W. Management. 11th ed. Mason : Cengage Learning, 2014. 726 p.
44. Hoyer R., Smith A. C. T., Nicholson M., Stewart B. Sport Management. Principles and Applications. 5th ed. London : Routledge, 2018. 416 p.
45. Jones G. R., George J. M. Contemporary management. 9th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 673 p.
46. Mermann E. Communication and communicability / Elizabeth Mermann. Per. with him. X. : Edition Humanitarian Center, 2007, 296 p.
47. Mescon M, H., Albert M., Khedouri F. Management. 3 rd ed. New York : Harper & Row, 1988. 826 p.
48. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 2002. 320 p.
49. Robbins S. P. Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005.
50. Thill J. V., Bovée C. L. Excellence in Business Communication. Pearson, 2016. 672 p.
51. Woodcock M., Francis D. Unblocked manager. A practical guide to self-development. USA, Missouri : Wildwood House Ltd, 1986. 235 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

МАТРИЦЯ ЕЙЗЕНХАУЕРА

Матриця Ейзенхауера доповнює матеріал 4 розділу «Планування задач і управління часом».

Випишіть із вашого тижневика / щоденника план одного дня. Що ви робили, які завдання вирішили, з ким зустрічалися, хто вам заважав працювати, скільки на це пішло часу? Розподіліть зроблене за чотири квадрантами Матриці Ейзенхауера із зазначенням витраченого часу. Підрахуйте, як розподілилося час по чотирьох квадрантам.

	ТЕРМІНОВІ СПРАВИ	НЕТЕРМІНОВІ СПРАВИ
ТЕРМІНОВІ СПРАВИ	<p>Квадрант I</p> <p>Дозвіл (вирішення?) криз</p> <p>Невідкладні завдання</p> <p>Проекти, у яких наближається термін здачі</p>	<p>Квадрант II</p> <p>Планування нових проєктів</p> <p>Оцінка отриманих результатів</p> <p>Превентивні заходи</p> <p>Налагодження відносин</p> <p>Визначення нових перспектив, альтернативних проєктів</p>
НЕТЕРМІНОВІ СПРАВИ	<p>Квадрант III</p> <p>Переривання, перерви</p> <p>Деякі телефонні дзвінки</p> <p>Деякі наради</p> <p>Розгляд невідкладних матеріалів</p> <p>Громадська діяльність</p>	<p>Квадрант IV</p> <p>Рутинна робота</p> <p>Деякі листи</p> <p>Деякі телефонні дзвінки</p> <p>«Пожирачі» часу</p> <p>Розваги</p>

Квадрант I

Це ті справи, які вимагають негайного вирішення. Вони і термінові, і важливі, й буквально кричать про себе: «Зроби! Прийми рішення! Відповідай на лист! Нарада! Приготуй доповідь!».

Якщо квадрант I непропорційно розрісся, це означає, що терміни й дати керують вами, а не ви своїм життям. У вас відсутній стратегічний підхід до проблеми.

Менеджер, та й просто людина, яка потрапила в таку ситуацію, перебуває під щоденним Дамоклевим мечем стресу, викликаного постійною кризовою ситуацією. У вас немає ні часу, ні сил обміркувати перспективні плани, підготувати пропозиції про новий продукт. Ваші колеги, з якими ви так цінуйте відносини, уже забули, як ви виглядаєте. Ви наздоганяєте поїзд і в один прекрасний момент опиняєтеся на

порожньому пероні з розривом серця.

Ви неправильно розставили пріоритети, не вмієте делегувати обов'язки, не довіряєте своїм співробітникам, тягнете все навантаження на себе. За такого стану речей вам важко розраховувати на підвищення, тому що у вас немає думки, бачення майбутнього компанії, ви повністю зайняті важливими проблемами сьогоdnішнього дня.

Навчитися делегувати обов'язки, виховувати собі заступника, дублера, якщо хочете, який замінить вас у разі потреби. Підготувати список обов'язків, які ваші співробітники можуть виконувати замість вас. Переглянути перелік пріоритетів.

Перенести центр ваги вашої діяльності в квадрант II.

Квадрант II

Важливо, однак, не терміново – прекрасна філософія! Якщо вам вдалося так розподілити час, що квадрант II виявився найбільш заповненим справами, вас можна широко привітати!

Ви прекрасно вмієте «відокремлювати зерно від полови», концентруєтесь на головному, маєте свій погляд на все, оскільки у вас достатньо часу спокійно розміркувати про поточні та майбутні проекти. У вас гарні ділові відносини з вашими колегами,

Вам є до кого звернутися з питаннями і за консультацією, якщо це потрібно.

Ваша система встановлення пріоритетів добре підходить для вашої конкретної діяльності. Ви вмієте делегувати обов'язки і не витрачаєте час на вирішення чужих проблем.

Квадрант III

Неважливо, одна терміново? Несуттєві дрібниці, короткострокові цілі, одномоментні інтереси і проблеми.

Вам не здається, що вами затикають усі дірки? Або ви це так самі влаштували? Чому ви виконуєте найнеприємнішу частину роботи? Хто за вас робить інше? Якщо до того ж друге місце по витраченому часу у вашій матриці займає квадрант IV, то ви – перший кандидат на звільнення.

З певних причин ви з усіх своїх посадових обов'язків вибрали тільки неважливі. Причому ви самі визначили, що для вас є основною справою, а що – суєта суєт. Якщо ви самі визнаєте, що витрачаєте час на виконання неважливих завдань, то чому ви так робите? У вас немає ні чітких цілей, ні планів як на найближчий час, так і на довгострокову перспективу. Це схоже на саботаж, причому постраждаєте від нього насамперед ви самі.

Якщо ви збираєтеся пошукати собі інше місце роботи, подумайте спочатку, на яку рекомендацію від вашого теперішнього керівництва ви можете розраховувати за такого трудового ентузіазму? Напевно, доцільніше привести до ладу справи на цьому місці роботи, щоб ваш начальник відпустив вас зі сльозами на очах і обіцянкою прийняти, як тільки ви захочете повернутися назад. Для цього необхідно «просто» перенести центр ваги ваших справ у квадрант II, стати незамінним і дійсно потрібним співробітником. Для цього треба негайно переглянути список пріоритетів, графіки виконання завдань, опанувати всі техніки економії часу. Вам відступати нікуди, ви в кризі, яка може закінчитися плачевно!

Квадрант IV

Незначні й нетермінові справи. За що вам платять зарплату? Вам не шкода витратити своє життя на виконання нікчемних справ? Коментарі зайві.

ГРУПОВЕ ПОЛЮВАННЯ – ФАКТОР ПЕРШОЇ РЕВОЛЮЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

або

Змій Горинич як фактор першої революції в менеджменті

Наочним прикладом є українська народна казка про Змія Горинича. Її можна вважати найдавнішим свідченням про організовану діяльність групи прадавніх мисливців.

У добре відомій казці билинний архаїчний праслов'янський богатир бореться з вогнедихаючим Змієм Гориничем. Дія, як відомо, відбувається в чистому полі на Калиновому мосту. Сховавшись біля цього місця, герой чекає, коли триголовий Змій Горинич вийде на міст, де він обов'язково спотикається. І ось тоді виходить герой і перемагає в смертельному двобої вогнедишне чудовисько. По черзі – то герой обрубуює йому голову, що на довгому хоботі, то Змій вганяє в землю хороброго воїна по коліна, а потім по пояс. Перемога приходить лише після знищення всіх голів великого чудовиська.

Беручи до уваги, що народні казки відображають у міфологічній формі реальні процеси історичного розвитку народу, ми можемо спробувати реконструювати деякі з них. Для вирішення проблеми визначимо коло ключових питань:

– Що це за міст в чистому полі? Води під ним, як відомо, немає – там, під мостом, у деяких варіантах казок ховається герой до підходу Змія Горинича.

– Якщо бій відбувається в чистому полі, то чому Горинич змушений бігти або їхати саме на Калиновий міст, де він неминуче спотикається?

– Якщо Змій – вогнедихаючий, то чому він у битві використовує тільки хоботи, намагаючись «увігнати в землю» героя?

Якщо поле «чисте», то очевидно, що цей «міст» прокладено не через річку. Але якщо це – «міст», то він повинен щось з'єднувати, очевидно, край якоїсь ями, так як навколо – «чисто». Отже, він її прикриває, робить яму непомітною. Значить, ми маємо справу з пасткою для величезного і сильного звіра. Міст зроблено з калини, але ж він слабкий й велике навантаження не витримає. Чи не тому Змій Горинич на ньому «спотикається»? Таким чином, «Калиновий міст», або, як ми можемо вже сказати, мисливський пліт, навмисне зроблено неміцним для того, щоб звір на ньому «зупинився», а точніше – провалився.

Саме так у давнину полювали на звірів.

Непомітно для звіра, який біжить, плетене перекриття над ямою стає пасткою. Але відомо, що ловчу яму для величезного звіра не вирити поодиноці. Тут, до речі, можна згадати, що Змія Горинича стережуть по черзі троє братів. Тобто є група, організований колектив родичів воїнів-мисливців. Їм уже під силу вирити яму. Три – число символічне, міфологічне, сакральне. Три богатирі, три сина, трійця. У традиції слов'янських казок і билин багато добрих, так і недобрих справ роблять втроях, тобто групою.

У менеджменті три людини – це вже однозначно група, колектив. Для організації діяльності такого колективу необхідно керівництво. Таким лідером цієї групи й виступає герой. Як і в кожному колективі, тут виникають виробничі (його брати проспали Змія) та міжособистісні конфлікти. У складних умовах боротьби за виживання вони виявляють нерідко боягузтво і зраду. Однак у критичний момент битви на Калиновому мосту вони все ж допомагають йому добити звіра. Таким чином, виявляється прощення. Існування й діяльність колективу, команди роду видається більш значущим чинником, ніж персональне покарання. У важких умовах боротьби з ворожою природою можна вижити тільки спільно. А особливо в умовах льодовикового періоду.

Відомий історик, академік Б. А. Рибаків у фундаментальній праці «Язичество древніх слов'ян» (1981) називає ім'я цього величезного чудовиська – мамонт. А казку про Змія Горинича він наводить як приклад глибини пам'яті нашого народу. У період Великого заледеніння, близько 20-30 тис. років тому, у районі Північного Причорномор'я ці тварини становили головну здобич наших пращурів. Свідчення тому – численні знахідки кісток мамонтів на стоянках давніх людей практично по всій Україні. З бивнів і шкур цих тварин будувалися великі житла, в яких могли розміститися кілька десятків мисливців. Таким чином, стає зрозуміло, чому казки про вогнедишного Змія збереглися тільки у слов'ян. Вони – прямі спадкоємці героїчних мисливців на мамонтів. І, отже, ми – слов'яни, автохтонне населення.

Зміна зовнішніх умов унаслідок великого заледеніння поставила наших пращурів перед вибором. Їм довелося вирішувати життєве важливе завдання: йти від льодовика з тундрової зони або пристосуватися й перейти до полювання на величезних шерстистих носорогів і мамонтів. Новий об'єкт полювання привів до необхідності реструктурувати групи напівдиких людей у великий родовий колектив. На своєрідному природному «ринку» виник продукт, використання якого призвело до різноманітності і функціонального поділу праці.

Група мисливців відстежувала тварин на шляхах традиційних міграцій. Потім вони відсікали від стада тварину, слабшу, за допомогою своєї найголовнішої зброї – вогню, і заганяли її в ловчу яму. Чудовисько провалювалося, і мисливці, не чекаючи, поки воно відійде від шоку й почне вибиратися, включали в дію головну зброю – все той же вогонь. Сухі калинові прутья й задалегідь підготовлений хмиз підпалювали, довга шерсть тварини починала горіти, і тоді «змій» дійсно ставав «Гориничем» (порівняйте з українським словом «горить»). Ось тоді його, пригніченого й ослабленого, добивали за допомогою каменів і палиць. У цей момент інша частина мисливського колективу відганяла стадо цих чудовиськ від місця битви, щоб вони не змогли допомогти своєму побратиму.

Дійсно, нанести серйозні пошкодження величезній тварині й вбити її за допомогою каменів і палиць надзвичайно складно і вкрай небезпечно. Адже близько до неї не підійдеш: у неї довгий і спритний хобот. Багатьох мисливців погубили таким чином величезні чудовиська, або «увігнали в землю», як то кажуть у найдавнішому героїчному оповіданні. Ось тут на допомогу давнім людям приходять вогонь: його бояться всі тварини. І, звичайно ж, організованість, групова цілеспрямована діяльність. Не дарма на Русі говорили: «Один у полі не воїн».

Зрозуміло, що для управління діяльністю такого багатофункціонального і численого колективу потрібен значно вищий рівень організації та керівництва, ніж для нечисленної групи збирачів і мисливців на дрібних звірів. Таким чином, склалися й реалізувалися необхідні та достатні умови для першої великої революції в менеджменті.

ТЕСТИ З МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕСТ 1. АНАЛІЗ СВОЇХ ОБМЕЖЕНЬ

Відзначте твердження, з якими Ви згодні.

1. Я добре справляюся з труднощами, властивими моїй роботі.
2. Мені зрозуміла моя позиція з принципово важливих питань.
3. Коли необхідно приймати важливі рішення в моєму житті, я дію рішуче.
4. Я вкладаю значних зусиль у свій розвиток.
5. Я здатний ефективно вирішувати проблеми.
6. Я часто експериментую з новими ідеями, відчуваючи їх.
7. Мої погляди зазвичай приймаються до уваги колегами, і я часто впливаю на те, які рішення вони приймають.
8. Я розумію принципи, які лежать в основі мого підходу до управління.
9. Мені неважко домогтися ефективної роботи підлеглих.
10. Я вважаю себе хорошим наставником для підлеглих.
11. Я добре головую на нарадах, добре проводжу їх.
12. Я дбаю про своє здоров'я.
13. Я іноді прошу інших висловитися про мої основні підходи до життя і роботи.
14. Якби мене запитали, я, безумовно, зміг би описати, що я хочу зробити у своєму житті.
15. Я володію великим творчим потенціалом для подальшого навчання і розвитку.
16. Мій підхід до вирішення проблем систематизований.
17. Про мене можна сказати, що я отримую задоволення на перервах.
18. Я зазвичай успішно впливаю на інших людей.
19. Я переконаний, що сповідую відповідний стиль управління.
20. Мої підлеглі повністю мене підтримують.
21. Я вкладаю багато сил у «натаскування» і розвиток моїх підлеглих.
22. Я вважаю, що методики підвищення ефективності робочих груп важливі й для підвищення власної ефективності в роботі.
23. Я готовий, якщо потрібно, йти на непопулярні заходи.
24. Я рідко віддаю перевагу більш легшому рішенню замість того, яке, як я знаю, є правильним.
25. Моя робота і особисті цілі взаємно доповнюють одна одну.

26. Моє професійна життя часто супроводжується заворушеннями.
27. Я регулярно переглядаю цілі моєї роботи.
28. Мені здається, багато хто менш винахідливий, ніж я.
29. Перше враження, яке я справляю, зазвичай хороше.
30. Я сам починаю обговорення моїх управлінських слабких і сильних сторін, я зацікавлений у зворотному зв'язку в цій сфері.
31. Мені вдається створити хороші стосунки з підлеглими.
32. Я приділяю достатньо часу, щоб оцінити те, що потрібно для розвитку підлеглих.
33. Я розумію принципи, що лежать в основі розвитку ефективних робочих груп.
34. Я ефективно розподіляю свій час.
35. Я зазвичай твердий у принципових питаннях.
36. За першої нагоди я намагаюся об'єктивно оцінити свої досягнення.
37. Я постійно прагну до нового досвіду.
38. Я справляюся зі складною інформацією кваліфіковано й чітко.
39. Я готовий пройти період із непередбачуваними результатами заради випробування нової ідеї.
40. Я б описав себе як людину, впевнену в собі.
41. Я вірю в можливість зміни ставлення людей до їхньої роботи.
42. Мої підлеглі роблять усе можливе для організації.
43. Я регулярно проводжу оцінку роботи своїх підлеглих.
44. Я працюю над створенням атмосфери відкритості й довіри в робочих групах.
45. Робота не має негативного впливу на моє приватне життя.
46. Я рідко дію всупереч моїм переконанням.
47. Моя робота вносить важливий внесок в одержання задоволення від життя.
48. Я постійно прагну до встановлення зворотного зв'язку з оточуючими щодо моєї роботи і здібностей.
49. Я добре складаю плани.
50. Я не гублюся і не здаюся, якщо рішення не знаходиться відразу.
51. Мені відносно легко вдається встановлювати стосунки з оточенням.
52. Я розумію, що зацікавлює людей у гарній роботі.
53. Я успішно справляюся з передачею повноважень.
54. Я здатний встановлювати зворотні зв'язки з моїми колегами й підлеглими та прагну до цього.

55. Між колективом, який я очолюю, та іншими колективами в організації існують відносини здорового співробітництва.

56. Я дозволяю собі перенапружуватися на роботі.

57. Час від часу я ретельно переглядаю свої особисті цінності.

58. Для мене важливе почуття успіху.

59. Я приймаю виклик із задоволенням

60. Я регулярно оцінюю свою роботу і успіхи.

61. Я впевнений у собі.

62. Загалом, я впливаю на поведінку оточення.

63. Керуючи людьми, я ставлю під сумнів усталені підходи.

64. Я заохочую підлеглих, які працюють ефективно.

65. Я вважаю, що важлива частина роботи керівника, полягає у проведенні консультацій для підлеглих.

66. Я вважаю, що керівникам не обов'язково постійно бути лідером у своєму колективі.

67. В інтересах свого здоров'я я контролюю те, що п'ю та їм.

68. Я майже завжди дію відповідно до своїх переконань.

69. У мене хороше взаєморозуміння з колегами по роботі.

70. Я часто думаю над тим, що не дає мені бути більш ефективним у роботі, і дію відповідно до зроблених висновків.

71. Я свідомо використовую інших для того, щоб полегшити вирішення проблеми.

72. Я можу керувати людьми, які мають високі інноваційні здібності.

73. Моя участь у зборах часто є вдалою.

74. Я різними способами домагаюся того, щоб люди з мого колективу були зацікавлені в роботі.

75. У мене рідко бувають справжні проблеми у стосунках з підлеглими.

76. Я не дозволяю собі втратити можливість для розвитку підлеглих.

77. Я прагну, щоб ті, ким я керую, чітко розуміли мету роботи колективу.

78. У цілому, відчуваю себе енергійним і життєрадісним.

79. Я вивчав вплив мого розвитку на мої переконання.

80. У мене є чіткий план особистої кар'єри.

81. Я не здаюся, коли справи йдуть погано.

82. Я впевнено почуваюся, коли очолюю заняття з рішенням проблем.

83. Вироблення нових ідей не становить труднощів для мене

84. Моє слово не розходиться з ділом.

85. Я вважаю, що підлеглі повинні оскаржувати управлінські рішення.

86. Я вкладаю значні зусилля у визначення ролей і завдань моїх підлеглих.

87. Мої підлеглі розвивають необхідні їм навички.

88. Я володію навичками, необхідними для ефективних робочих груп.

89. Мої друзі підтвердять, що я стежу за своїм добробутом.

90. Я радий обговорити з оточенням свої переконання.

91. Я обговорюю з оточенням свої довгострокові плани.

92 «Відкритий і легко пристосовується» – це хороший опис мого характеру.

93. Я дотримуюся в цілому послідовного підходу до вирішення проблем.

94. Я спокійно ставлюся до своїх помилок, не засмучуюсь через них.

95. Я вмію слухати інших.

96. Мені добре вдається розподілити роботу між навколишніми.

97. Я впевнений, що у важкій ситуації мені забезпечена повна підтримка тих, ким я керую.

98. Я здатний давати хороші поради.

99. Я постійно намагаюся поліпшити роботу моїх підлеглих.

100. Я знаю, як справлятися зі своїми емоційними проблемами.

101. Я зіставляю свої цінності з цінностями організації в цілому.

102. Я зазвичай досягаю того, до чого прагну.

102. Я продовжую розвивати і нарощувати свій потенціал.

104. У мене зараз не більше проблем, і вони не складніші, ніж рік тому.

105. У принципі, я ціную нешаблонну поведінку на роботі.

106. Люди серйозно ставляться до моїх поглядів.

107. Я впевнений в ефективності моїх методів керівництва.

108. Мої підлеглі з повагою ставляться до мене як до керівника.

109. Я вважаю важливим, щоб хто-небудь ще міг впоратися з моєю роботою.

110. Я впевнений у тому, що в групі можна досягти більшого, ніж порізно.

Таблиці результатів тесту «Аналіз своїх обмежень» («Ви самі »)

Знайдіть у «Таблиці підрахунку результатів тесту» (табл. Б.1) номери тверджень, з якими ви були згодні, та обведіть їх кружечками.

Потім підрахуйте число результатів у кожній з 11 колонок і запишіть їх у рядку «Сума по вертикалі». Це будуть результати за 11 найважливішими сильними якостями (сторонами) менеджера.

Таблиця Б.1

Таблиця підрахунку результатів тесту

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
	34	35	36	37	37	39	40	41	42	43	44
	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Сума по вертикалі											

Внесіть отримані результати в таблицю Б.2. відповідно до заголовків колонок (A, B, C, ... J, K). Визначте прямий і зворотний ранг своїх результатів і проаналізуйте їх.

Таблиця Б.2

Перелік сильних сторін й обмежень

Ваш результат	Сильні сторони	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
1	2	3	4	5
A	Здатність керувати собою			Невміння керувати собою
B	Чіткі цінності			Розмитість особистих цінностей
C	Чіткі особисті цілі			Нечіткі особисті цілі
D	Гриваючий саморозвиток			Зупинений саморозвиток
E	Хороші навички вирішення проблем			Недостатність навичок вирішувати проблеми

Ваш результат	Сильні сторони	Ранг	Зворотний ранг	Обмеження
F	Творчий підхід			Брак творчого підходу
G	Уміння впливати на оточуючих			Невміння впливати на людей
H	Розуміння особливостей управлінської праці			Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці
I	Здатність керувати			Брак здатності
J	Уміння навчати			Невміння навчати
K	Уміння налагодити групову роботу			Низька здатність формувати колектив
		Сильні сторони	Обмеження	

Виділіть свої головні сильні та слабкі сторони і запишіть їх у «Табличку підсумків тестування» (табл. Б.3).

Таблиця Б.3

Табличка підсумків тестування

Мої сильні сторони	Мої слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Намагайтеся спиратися у своїй управлінській діяльності на свої сильні сторони. Це ваші «цвяхи», на які слід «вішати» основні проблеми.

Намагайтеся посилювати свої слабкі сторони, концентруйте свою увагу на їх подоланні та делегуйте свої повноваження в цих сферах підлеглим.

ОДИНАДЦЯТЬ ПОТЕНЦІЙНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Ознайомтеся з коротким описом одинадцяти потенційних обмежень менеджера.

1. Невміння керувати собою

Робота управлінця важка, сповнена хвилювань, а часто і стресів. Кожен менеджер повинен навчитися поводитися з самим собою як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність. Є керівники, які ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їхню енергію. Ті керівники, які не вміють правильно «розряджатися», в повному обсязі використовувати свій час, енергію й навички, не здатні впоратися зі стресами, що виникають у житті управлінця, обмежені нездатністю управляти собою.

2. Розмиті особисті цінності

Від менеджерів щодня очікується ухвалення рішень, заснованих на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності недостатньо прояснені, менеджеру не вистачатиме твердих підстав для суджень, які тому можуть сприйматися оточенням як необґрунтовані. Сучасна концепція успішного управління в цілому орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, для яких власні основні принципи нечіткі, непостійні або не відповідають часу, обмежені розмитістю особистих цінностей.

3. Нечіткі особисті цілі

Менеджери впливають на процес свого ділового й особистого життя, оцінюючи наявні можливості та вибираючи ті чи інші альтернативи. Менеджер може бути нездатним визначати цілі або може прагнути до недосяжних або небажаних цілей – часто до несумісних із сучасністю. Як правило, недооцінюються альтернативні варіанти, втрачаються важливі можливості, а на незначні питання йдуть весь час і сили. Такі менеджери зазвичай насилу досягають успіху й не здатні оцінювати успіх інших, оскільки вони обмежені нечіткістю особистих цілей.

4. Зупинений саморозвиток

Менеджери здатні досягти значних успіхів у саморозвитку, проте деякі не можуть подолати свої слабкості і працювати над власним зростанням. Вони недостатньо динамічні. Вони схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну чуйність, а їхнє ділове життя

перетворюється на рутину, тим більше, чим частіше вони в інтересах особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик. Такі менеджери обмежені зупиненим саморозвитком.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми

Кваліфіковане рішення проблем саме по собі є очевидним управлінським навиком. Деякі керівники не вміють методично й раціонально працювати над вирішенням проблем і досягати якісних рішень. Їм часто складно проводити нараду щодо вирішення проблем, встановлення цілей, обробці інформації, планування і контролю. Проблеми, які не вирішуються швидко і енергійно, накопичуються та заважають як роздумам, так і діям менеджера, обмеженого недостатністю навички вирішувати проблеми.

6. Брак творчого підходу

Часто у менеджерів недостатньо розвинені уміння творчо підходити до рішень і здатність до інновацій. Керівник із відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусити інших бути творцями і використовувати нові підходи в роботі. Такі менеджери часто незнайомі з методами підвищення винахідливості, або ж висміюють їх як несерйозні та поверхневі. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами і невдачами. Керівник, який не хоче експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід в роботі, незважаючи на труднощі, обмежений недоліком творчого підходу.

7. Невміння впливати на людей

Керівнику постійно необхідно впливати на тих, хто прямо йому не підпорядкований. Однак деякі менеджери не здатні отримати необхідну підтримку і участь, а в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Вони схильні звинувачувати інших у тому, що ті до них не прислухаються, а рівні їм за посадою не вважають їх досить впливовими. Керівник, який недостатньо наполегливий, не встановлює взаємодії з оточенням і у якого недостатньо розвинене вміння виражати себе й слухати інших, обмежений не вмінням впливати на оточення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці

Доки менеджери серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не варто очікувати більшої віддачі від підлеглих. Керівникам, нездатним вивчити власні управлінські підходи, не вистачає вміння зрозуміло пояснити їх. Зазвичай вони не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки; нездатні зацікавити своїх підлеглих у тому, щоб виділитися серед інших; особливо важко їм давати дору-

чення. Керівники, які недостатньо розуміють мотивацію працівників, а також ті, управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний, обмежені недостатнім розумінням суті управлінської праці.

9. Слабкі навички керівництва

Для ефективного управління людьми та ресурсами потрібно багато навичок, які можна назвати здатністю керувати. Розтрата робочого часу й неефективність методів роботи призводить до того, що люди відчують себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей. Усередині таких груп ролі звичайно погано визначені, організація роботи марнотратна, а взаємини – погані. Тут мало хто визнає внесок керівника, і моральний стан групи часто швидко погіршується. Менеджер, який не вміє домогатися практичних результатів від своїх підлеглих, обмежений недоліком здатності керувати.

10. Невміння навчати

Майже кожен керівник час від часу виступає в ролі наставника. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести показники працівників до необхідних і допомогти їм у саморозвитку. Вимоги до їхнього навчання чітко не встановлюються, а часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки та рекомендації формальні. Менеджер, якому не вистачає здатності або бажання допомагати розвитку інших, обмежений невмінням навчати.

11. Низька здатність формувати колектив

Для того щоб досягти результатів, більшість менеджерів мають об'єднуватися з іншими, використовуючи їхні вміння. Однак відповідно до поширеного підходу до ролі менеджера він може нічого не робити для заохочення зростання всієї групи або її членів. Коли керівникові не вдається перетворити групу на кваліфікований і результативний колектив, її робота зазвичай супроводжується труднощами або не дає віддачі. Коли не створюються сприятливий клімат або ефективні робочі механізми, ми говоримо, що менеджера обмежує низька здатність формувати групу.

Тест взятий з книги: Woodcock M., Francis D. *Unblocked manager. A practical guide to self-development.* USA, Missouri: Wildwood House Ltd, 1986. 235 p

У разі потреби більш детального вивчення та подолання своїх обмежень в управлінській діяльності звертатися до цього унікального видання.

ТЕСТ 2

АНКЕТА СТИЛІВ НАВЧАННЯ

Ця анкета розроблена з метою з'ясувати, якому стилю навчання ви віддаєте перевагу. Ця анкета допоможе вам виділити ваші уподобання в навчанні, таким чином, вам потрібно вибрати пункт, який підходить вашому стилю та досвіду навчання.

У цій анкеті ви *не обмежені у часі*. Можливо, це займе у вас 10-15 хвилин.

Тут немає правильних або неправильних відповідей. Якщо ви згодні більшою мірою, ніж не згодні з цим твердженням, позначте його галочкою

(✓). Якщо ви не згодні більшою мірою, ніж згодні, позначте його хрестиком (X).

Переконайтеся, що всі пункти позначені або галочкою, або хрестиком.

1. У мене суворі поняття про те, що правильно, а що неправильно, що добре, а що погано.

2. Я часто дію, не думаючи про можливі наслідки.

3. Я намагаюся вирішувати проблеми, рухаючись крок за кроком.

4. Я думаю, що формальні методики та правила обмежують людей.

5. У мене репутація людини, яка говорить прямо та просто те, що думає.

6. Я часто виявляю, що вчинки. (фраза обірвана)

7. Мені подобається вид роботи, де я маю час на ґрунтовну підготовку та аналіз.

8. Я часто питаю людей про те, що вони думають.

9. Для мене важливо, коли щось працює на практиці.

10. Я активно шукаю нового досвіду.

11. Коли я чую про нову ідею чи розробку, я відразу намагаюся з'ясувати, як застосувати її на практиці.

12. Я прихильник самодисципліни, так, я дотримуюся дієти, регулярно роблю вправи, дотримуюся регулярного способу життя тощо.

13. Мені подобається робити ретельну роботу.

14. Я краще знаходжу спільну мову з логічними людьми з аналітичним складом розуму й гірше – з непередбачуваними, ірраціональними людьми.

15. Я намагаюся аналізувати подані мені дані й не поспішаю з висновками.

16. Я намагаюся ухвалювати рішення дуже обґрунтовано, зважаючи всі альтернативи.

17. Мене більше приваблюють нові, незвичайні ідеї, ніж звичайні питання.

18. Я не люблю безладдя і віддаю перевагу, коли все йде за чіткою схемою.

19. Я приймаю та дотримуюся встановлених процедур лише доти, доки я вважаю їх ефективним способом вирішення завдань.

20. Мені подобається співвідносити свої дії із загальним принципом.

21. Під час обговорень мені подобається відразу переходити до вирішення головного питання.

22. Я намагаюся підтримувати дистанцію у стосунках з людьми на роботі.

23. Я прагну зайнятися чимось новим і незвичайним.

24. Мені подобаються веселі, непередбачувані люди.

25. Я приділяю велику увагу дрібницям, перш ніж роблю висновки.

26. Мені важко миттєво генерувати ідеї.

27. Я думаю, треба одразу займатися головним питанням.

28. Я намагаюся не приймати поспішних рішень.

29. Я волю маю якнайбільше джерел інформації – чим більше інформації я обмірковую, тим краще.

30. Люди, які не ставляться до справи серйозно, зазвичай дратують мене.

31. Я вислуховую думку інших людей перед висуванням своєї власної.

32. Я зазвичай не приховую своїх почуттів.

33. В обговореннях мені подобається спостерігати, як поведуться інші учасники.

34. Я волю реагувати на події на гнучкій основі, а не планувати завчасно.

35. Мені подобаються такі методи, як структурний аналіз, діаграми, графіки тощо.

36. Мені не подобається, коли мені доводиться поспішати, щоб встигнути вчасно.

37. Я оцінюю погляди людей щодо їх практичної цінності.

38. Тихі, задумливі люди мені не до вподоби.

39. Мене часто дратують люди, які поспішають.

40. Більш важливо радіти сьогоденню, а не думати про минуле та майбутнє.

41. Я думаю, що рішення, які приймаються на основі детального аналізу, кращі, ніж ті, що приймаються за інтуїцією.
42. Мені подобається досконалість у всьому.
43. Під час дискусій я генерую багато спонтанних ідей.
44. На нарадах я пропоную практичні, реалістичні ідей.
45. Правила часто можуть (не?) виконуватися.
46. Я волію поглянути на ситуацію збоку, щоб побачити всі перспективи.
47. Я часто бачу непослідовність та слабкість поглядів інших людей.
48. У середньому я більше говорю, ніж слухаю.
49. Я часто можу знайти шлях для вирішення проблем.
50. Я вважаю, що письмові повідомлення мають бути короткими та доречними.
51. Я вірю, що логічне, раціональне мислення якось переможе.
52. Мені більше подобається говорити про особливі речі з людьми, ніж брати участь у громадських дискусіях.
53. Мені більше подобаються люди, які реально, а не теоретично підходять до дійсності.
54. У суперечках я стаю нетерпимим до всього, що не відповідає ситуації.
55. Коли мені потрібно підготувати доповідь, я готую багато чернеток перед розробкою остаточного варіанту.
56. Мені дуже подобається перевіряти, чи працюють речі на практиці.
57. Мені дуже подобається шукати рішення шляхом логічного підходу до проблеми.
58. Мені дуже подобається багато говорити.
59. Під час суперечки я дуже часто виявляю, що я реаліст і дотримуюсь суті, а не міркую абстрактно.
60. Мені подобається оцінювати багато альтернатив перед ухваленням остаточного рішення.
61. Я часто виявляю, що під час суперечки я виявляюся найпристраснішим і найоб'єктивнішим.
62. Під час обговорень я частіше відходжу вбік, а не веду суперечку і не говорю більше за всіх.
63. Мені подобається можливість пов'язувати мої сьогоднішні дії із довгостроковими планами.
64. Коли щось не виходить, я радий списати це як гіркий, але все ж таки (корисний?) досвід.

65. Я схильний відкидати спонтанні ідеї, оскільки вони непрактичні.
66. Найкраще – це добре подумати, перш ніж приймати рішення.
67. У середньому я більше слухаю, ніж говорю.
68. Я дотримуюсь жорсткої позиції з тими, кому важко підходити до вирішення проблем логічно.
69. У більшості випадків я дотримуюся думки, що ціль виправдовує засоби.
70. Я не зупинюся, якщо потрібно зачепити чиїсь почуття, поки поставлене завдання не буде виконано.
71. Я вважаю, що формалізм під час виконання певних завдань і планів сковує ініціативу.
72. Я належу до тих людей, хто перетворює життя на свято.
73. Я роблю все, що потрібно для виконання поставленого завдання.
74. Мені швидко набридає методична, копітка робота.
75. Мені подобається досліджувати основні принципи та теорії, які лежать в основі речей та подій.
76. Мені завжди цікаво дізнатися, що думають інші.
77. Мені подобається, щоб збори проходили за методичною схемою, суворо дотримуючись порядку денного.
78. Я уникаю суб'єктивних та амбітних складних тем.
79. Мені подобаються драматичність та збудження у критичних ситуаціях.
80. Часто інші вважають, що я байдужий до їхніх почуттів.

Анкета стилів навчання – підрахунок балів.

Ви заробляєте одне очко за кожне твердження, яке ви відзначили галочкою (✓).

Просто вкажіть на схемі нижче (табл. Б.4), які номери ви позначили галочкою.

Схема підрахунку результатів

	2	7	1	5
	4	13	3	9
	6	15	8	11
	10	16	12	19
	17	25	14	21
	23	28	18	27
	24	29	20	35
	32	31	22	37
	34	33	26	44
	38	36	30	49
	40	39	42	50
	43	41	47	53
	45	46	51	54
	48	52	57	56
	58	55	61	59
	64	60	63	65
	71	62	68	69
	72	66	75	70
	74	67	77	73
	79	76	78	80
Всього				
	Активіст	Мислитель	Теоретик	Прагматик

Схема підрахунку результатів

Активіст	Мислитель	Теоретик	Прагматик	
20	20	20	20	Дуже сильна перевага
19				
18		19	19	
17	19			
16		18	18	
15				
14		17	17	
13	18	16		Сильна перевага
12	17	15	16	
11	16	14	15	
10	15	13	14	Сильна перевага
9	14	12	13	
8	13	11	12	
7	12			
6	11	10	11	Низька перевага
5	10	9	10	
4	9	8	9	
3	8	7	8	Дуже низька перевага
	7	6	7	
2	6	5	6	
	5	4	5	
1	4	3	4	
	3	2	3	
0	2	1	2	
	1	0	1	
	0		0	

ЗАГАЛЬНИЙ ОПИС СТИЛІВ НАВЧАННЯ

Активісти

Активісти повністю та цілеспрямовано беруться за нову справу. Їм подобається брати активну участь у новій справі, коли вона їх захоплює. Вони відкриті, позбавлені скептицизму, що сповнює їх ентузіазмом до всього нового. Їхній девіз: «Я спробую все». Вони схильні спочатку діяти, а потім оцінювати результати цих дій. Їхнє життя наповнене різноманітною діяльністю. Вони вирішують завдання мозковим штурмом. Як тільки натхнення від якоїсь справи зникає – вони одразу шукають собі нове заняття. Вони із задоволенням починають нову справу, але їм нудно довго дотримуватися. Це люди товариські, постійно оточені іншими, але водночас намагаються концентрувати всю діяльність навколо себе.

Мислителі

Мислителі вважають за краще оцінювати досвід і розглядати події з різних точок зору. Вони збирають необхідну інформацію, як самі так і за допомогою інших, і перш ніж дійти висновку, ретельно все обмірковують. Вони надають великого значення ретельному збору та аналізу інформації про діяльність та події, а тому відкладають прийняття остаточного рішення на якомога більший термін. Їхня філософія полягає в обережності. Це люди, які думають, яким подобається розглядати всі можливі кути і наслідки перед будь-якою дією. Їм подобається спостерігати за діями інших людей. Вони слухають інших і намагаються зрозуміти думку інших людей, перш ніж висловити свою. Коли вони діють, то це постає у вигляді частини великої картини, на якій зображено минуле та сьогодення, спостереження інших та їхні власні думки.

Теоретики

Теоретики обробляють та поєднують спостереження у складні, але логічно обґрунтовані теорії. Вони підходять до вирішення проблеми поступовим логічним шляхом, рухаючись по вертикалі. Вони збирають розрізнені факти у зв'язковій теорії. Вони схильні у всьому до досконалості, і вони не заспокояться, поки результати роботи не будуть у повному порядку і не вписуватимуться у раціональну схему. Їм подобається аналізувати та синтезувати факти. Вони дуже люблять основні припущення, принципи, моделі теорій та системи мислення. Їхня філософія – раціональність і логіка. «Усе логічне – прекрасно». Найчастіше питання, що вони ставлять: «Чи є у цьому сенс?», «Як це співвідноситься між собою?», «Які основні припущення?». Вони прагнуть бути

відокремленими, усе аналізувати і більше покладаються на раціональну об'єктивність, ніж на щось суб'єктивне чи двозначне. Вони завжди мають логічний підхід до вирішення проблем. Це їхня розумова установка, і вони суворо відкидають усе, що не відповідає цьому підходу. Вони вважають за краще максимізувати визначеність і без ентузіазму ставляться до суб'єктивних міркувань, латерального мислення і чогось легковажного.

Прагматики

Прагматики люблять відчувати практично ідеї, теорії, методи, щоб перевірити їх обґрунтованість. Вони постійно шукають нові ідеї та використовують першу можливість для проведення експерименту. Вони належать до категорії людей, які повертаються із занять з менеджменту переповнені новими ідеями, які їм не терпиться застосувати на практиці. Їм подобається братися за справу і діяти швидко та впевнено, покладаючись на ідеї, які їх приваблюють. Вони зазвичай нетерпляче ставляться до галасливих та нескінченних дискусій. Вони – практичні, «приземлені» люди, яким подобається приймати практичні рішення та вирішувати проблеми. Вони ставляться до проблем та можливостей як до «виклику». Їхні девізи: «Завжди є найкращий спосіб» і «Якщо це спрацює – це добре».

ТЕСТ 3

МОВА ТІЛА – СПОСІБ ЗРОЗУМІТИ ОДИН ОДНОГО БЕЗ СЛІВ

Багато чого можна сказати без слів, дати зрозуміти лише жестами та рухами тіла. Чи вмієте ви користуватися цією мовою? Чи добре знаєтеся на намірах інших людей?

1. Ви приходите до шефа із проханням про підвищення вам зарплати. Він схрестив руки на грудях. Це означає, що він...

- а) хоче додати вам платню;
- б) чекає, щоб ви переконали його в цьому;
- в) вирішив відмовити, і ніщо його не переконає.

2. Товариш по роботі часто заходить до вашого кабінету. Повернувши стілець, він сідає на нього, як вершник на коня. Як відучити його від цього?

- а) сісти так само, як він;
- б) стати перед ним із грізним обличчям;
- в) стати за його спиною.

3. Ви розмовляєте з літнім чоловіком. Він дивиться по всіх боках і постійно струшує невидимі порошинки з одягу.

- а) ви подобаєтеся йому, але він не сміє в цьому зізнатися;
- б) йому нудно із вами;
- в) він незадоволений вами.

4. Ви розмовляєте з товаришем. Він сперся на свій стілець, схрестивши руки за головою.

- а) він вважає себе кращим за вас;
- б) хоче, щоб ви дали йому спокій;
- в) відчуває якусь небезпеку.

5. Ви граєте в карти. Ваш противник відклав карти і склав руки «вежею»: кінчики пальців стикаються, утворюючи трикутник.

- а) стурбований;
- б) має чудові карти на руках;
- в) планує щось погане.

6. Як подати людині руку, щоб показати їй свою перевагу?

- а) міцно стиснути руку, дивлячись їй в очі;
- б) повернути її руку вниз;
- в) довго не випускати її руку зі своєї.

7. Біля бару стоять двоє чоловіків, тримаючи чарки в зігнутих руках.

- а) один з них наслідує іншого;
- б) вони родом із однієї місцевості;
- в) чудово розуміють один одного, у них подібні характери.

Таблиця Б.5

Рішення

	а)	б)	в)
1.	0	0	10
2.	0	5	10
3.	0	5	10
4.	10	0	0
5.	0	10	0
6.	0	10	5
7.	0	0	10

0-20 очок

Мова тіла – це для вас іноземна мова. Ви не розумієте навіть її найпростіших значень.

20-50 очок

Ви помічаєте й можете користуватися багатьма жестами. Але, на жаль, лише найпоширенішими.

Понад 50 очок

Ви чудово знайомі з мовою тіла. Використовуйте це у ділових розмовах і ви підкорите не одне холодне серце. Адже вам добре відомо, що серця краще розуміють одне одного.

ТЕСТ 4

ЛІДЕРСТВО

Проблему лідерства можна обговорювати щодо двох змінних:

- турбота про людей (ЗЛ)
- турбота про завдання (ЗЗ)

Для визначення ваших показників ЗЛ та ЗЗ погляньте на наступні 30 тверджень і позначте їх відповідно до наступної класифікації (**Я би вчинив(ла) так**)

В – завжди, Ч – часто, І – іноді, Р – рідко, Н – ніколи
--

1. Я нагадував би групі про існуючі правила.
2. Я б діяв без консультацій із групою з питань, що її стосуються.
3. Я б заохочував, щоб група досягла більшого.
4. Я дозволяв би групі працювати своїм власним темпом.
5. Я переконував би працювати групу так, як я хочу.
6. Я б не пояснював свої дії.
7. Я б ретельно стежив за роботою групи.
8. Я довіряв би групі самій судити про речі.
9. Я б закликав членів групи працювати наполегливо.
10. Я б проводив зміни, яких вимагає група.
11. Я кожному члену групи визначав би своє завдання.
12. Я б дозволяв групі працювати по-своєму.
13. Все відбувалося б, як я й планував.
14. Я б делегував владу до групи.
15. Я прагнув би домогтися кращої роботи групи.
16. Я вирішував би, що і як треба робити.
17. Я намагався б не дозволяти групі працювати по-своєму.
18. Я б говорив від імені групи на зустрічах поза групою.
19. Я б залагоджував конфлікти у групі.
20. Я б дозволяв групі самій братися за роботу.
21. Я б підтримував працездатність групи.
22. Я погоджувався б з перенесенням термінів, якщо робота не виконувалася до призначеного часу.
23. Я б працював наполегливо, щоб досягти підвищення по службі.
24. Я б дозволяв групі працювати так, як вона вважає за найкраще.
25. Я б застосовував погрози, щоб група працювала краще.
26. Я заохочував би прагнення групи досягти кращих результатів, ніж у конкурентів.

27. Я б заохочував членів групи за використання їхніх власних суджень під час вирішення завдань.

28. Я заохочував би використання універсальних методів і схем.

29. Я дозволяв би працівникам самим контролювати те, що вони роблять.

30. Я б заохочував додаткову та понаднормову роботу.

Результати

1. Позначте кружальцями питання 1, 2, 6, 17, 18, 22 та 25.

2. Намалуйте X поряд із кожним твердженням, на яке ви відповіли Р або Н.

3. Намалуйте X поряд із кожним невідзначеним твердженням, якщо ви відповіли В або Ч.

4. Обрисуйте X, які ви намалювали біля таких тверджень: 1, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 17, 18, 20, 24, 25, 27, 29.

5. Порахуйте змальовані X – це ваш індекс ЗЛ.

6. Порахуйте необмальовані X – це ваш індекс ЗЗ.

Ваш рахунок ЗЛ вказує на ступінь того, як ви берете до уваги потреби, бажання та сподівання членів вашої групи.

Ваш рахунок ЗЗ вказує на пріоритет, який ви віддасте виконанню завдання.

Тепер помістіть ваш рахунок на графік унизу (рис. Б.1).

Турбота про людей Змішане лідерство Турбота про завдання

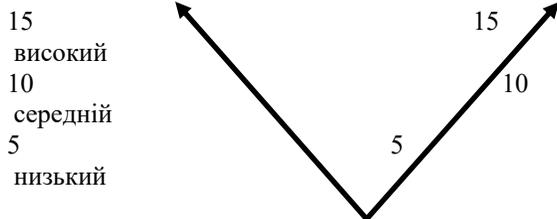


Рис. Б.1. Графік лідерства

Відносини між керівником та підлеглим	гарні	середні	погані
Ступінь формальної влади лідера	висока	середня	низька
Ступінь структурованості	висока	середня	низька
Ситуація для керівника	зручна	середня	незручна
Ефективний стиль керівництва	орієнтований на задачу	орієнтований на робітника	орієнтований на задачу

ФІДЛЕР. МАТРИЦЯ ЕФЕКТИВНИХ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА І ЗРУЧНИХ - НЕЗРУЧНИХ СИТУАЦІЙ

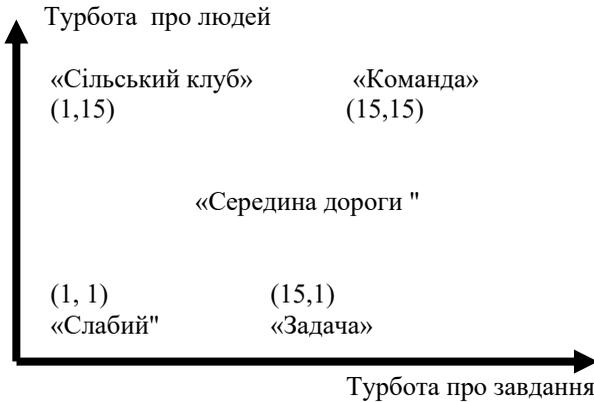


Рис. Б.2. Квадрат менеджера

Блейк і *Мутон* використовували різні індекси ЗЛ та ЗЗ для опису стилів керівництва.

1. «Команда»

Це випадок, коли ЗЛ і ЗЗ високі, отже, потреби організації та людей не вступають у конфлікті, люди завзято працюють і поглинені тим, що роблять. Висока продуктивність досягається керівником команди, який успішно поєднує завдання та людський фактор у своїй ролі лідера.

Він розглядає себе як тренера, радника та консультанта. Він приймає рішення та здійснює управління, але не може бути всією командою відразу,

2. «Слабкий» або *Laissez-faire* (що дозволяє)

Це випадок, коли і ЗЛ і ЗЗ низькі так, що керівник не піклується ні про виробництво, ні про людей і фактично не керує зовсім. Він просто дозволяє всьому йти (або не йти) своєю чергою.

3. «Середина дороги»

Це випадок, коли ЗЛ та ЗЗ перебувають на середньому рівні. Це типи керівників, які добре функціонують у бюрократичних організаціях, де головним є дотримання правил організації. Його стиль строгий, але справедливий. Він змушує людей покращувати показники своєї роботи лише доти, доки це не суперечить моральним принципам. Це схема для посередностей.

4. «Сільський клуб»

Це випадок, коли ЗЛ – висока, а ЗЗ – низька. Підхід керівника полягає у точці зору, що провадження суперечить потребам людей. Цей тип керівника займається завданнями лише тоді, коли вони не суперечать інтересам людей.

5. «Завдання» (Автократичний стиль)

Це випадок, коли ЗЛ – низька, ЗЗ – висока. Цей керівник зайнятий тільки виробництвом і зовсім не дбає про людей. Його концепція полягає в тому, щоб виконувати роботу вчасно, вказувати людям, що робити. Це начальник, який планує, управляє, вказує і призначає в той час, як його підлеглі тільки виконують поставлені завдання. Він цікавиться людськими відносинами лише тією мірою, як вони впливають на систему віддачі та прийняття наказів.

ТЕСТ 5

АНКЕТА САМООЦІНКИ (Ролі в групах)

Інструкції щодо заповнення

У кожній секції анкети ви повинні відзначити галочкою в лівій колонці одну, дві чи три пропозиції, які вам найбільше підходять.

Будь ласка, не позначайте більше трьох пропозицій.

Після того, як ви зробили це, ви повинні розподілити десять балів між цими пропозиціями.

Наприклад, у секції 1 ви бачите, що до вас можна застосувати дві пропозиції, одна з яких повністю відповідає вам, а інша – тільки частково. Першому випадку ви даєте 7 балів, а другому – 3. У деяких випадках ви можете розділити бали порівну – по 5 балів у кожній.

Малоймовірно, що в анкеті будуть питання, яким ви віддасте всі 10 балів.

У кожній секції ви повинні розподілити всі 10 балів.

Під час відповідей на запитання спробуйте вибрати пропозиції, які найкраще описують вашу поведінку. Не вибирайте пропозиції з тією моделлю поведінки, яку вам хотілося б мати (якої у вас зараз немає). У такому разі ви отримаєте досить точну картину своїх потенційних ролей у групі.

В анкеті немає правильних та неправильних відповідей, всі однаково важливі.

Секція 1

Як я можу зробити внесок у роботу групи		
Галочка		Бали
	а) Я думаю, що можу бачити і використовувати нові можливості	
	б) Я можу добре працювати з широким колом людей	
	в) Я генерую ідеї	
	г) Я можу привертати увагу людей до того, що я вважаю важливим	
	д) Моя здатність працювати залежить від моєї особистої ефективності	
	е) Я готовий піти на тимчасову непопулярність, якщо це веде до результатів	
	ж) Я швидше працюю в знайомій мені ситуації	
	з) Я можу запропонувати альтернативні дії без забобонів	

Секція 2

Якщо маю недоліки для роботи в команді, то які вони		
Галочка		Бали
	а) Мені подобається, коли засідання добре структуровані та контрольовані	
	б) Я буваю надто добрий до людей, чия цінну точку зору обговорили не повністю	
	в) Я багато говорю, коли група обговорює нові ідеї	
	г) Мої погляди заважають мені охоче і з ентузіазмом приєднатися до моїх колег	
	д) Мене іноді вважають авторитарним, якщо необхідно вирішити щось конкретне	
	е) Мені важко керувати, тому що я занадто підкоряюся атмосфері групи	
	ж) Мене часто захоплюють власні ідеї, і я втрачаю нитку того, що відбувається	
	з) Мої колеги вважають, що я надто дбаю про деталі і що я – великий перестраховик	

Секція 3

Коли я працюю у групі з іншими людьми		
Галочка		Бали
	а) Я можу впливати на людей, не чинячи на них тиску	
	б) Моя постійна пильність допомагає уникати помилок	
	в) Я готовий вжити заходів для того, щоб група не втрачала часу і своєї мети	
	г) Я завжди можу запропонувати щось оригінальне	
	д) Я завжди готовий підтримати хорошу пропозицію у спільних інтересах	
	е) Я намагаюся бути в курсі нових ідей та досягнень	
	ж) Я впевнений, що моя здатність до тверезих міркувань цінується іншими	
	з) На мене можна покластися і знати, що роботу буде організовано	

Секція 4

Мій підхід до групової роботи такий:		
Галочка		Бали
	а) У мене немає великого бажання дізнатися про своїх колег краще	
	б) Я готовий заперечувати погляди інших чи підтримувати погляди меншості	
	в) Я зазвичай знаходжу аргументи для відхилення поганих рішень	
	г) Я думаю, що в мене талант втілювати плани у життя	
	д) У мене є тенденція уникати очевидного та пропонувати несподіване	
	е) У будь-яку роботу я додаю штрих досконалості	
	ж) Я сам готовий використовувати контакти поза групою	
	з) Хоча мене цікавлять усі точки зору, я не вагаюся, коли треба приймати рішення	

Секція 5

Я отримую задоволення від роботи, тому що:		
Галочка		Бали
	а) Мені подобається аналізувати ситуації та оцінювати всі варіанти	
	б) Мені подобається знаходити практичні розв'язання проблем	
	в) Мені подобається, що я підтримую хороші робочі взаємини	
	г) Я можу сильно впливати на прийняття рішень	
	д) Я зустрічаю людей, які завжди мають у запасі щось нове	
	е) Я можу переконати людей погодитися з необхідними діями	
	ж) Я можу відчувати, коли мені потрібно сконцентрувати всю увагу	
	з) Мені подобається знаходити сферу застосування своєї уяви	

Секція 6

Якщо мені раптово доручили виконати складне завдання в обмежений час із незнайомими людьми		
Галочка		Бали
	а) Я б відійшов убік і подумав про спосіб вирішення проблеми	
	б) Я був би готовий працювати з тим, хто показав найбільш позитивний підхід, як би складно це не було	
	в) Я знайшов би спосіб скоротити розмір завдання шляхом особистого вкладу кожного члена групи	
	г) Моє природне вміння впоратися із ситуацією допоможе нам виконати роботу вчасно	
	д) Я думаю, що я триматиму себе в руках, і це не завадить мені все спокійно обмірковувати	
	е) Я буду дотримуватися виконання завдання, незважаючи на труднощі	
	ж) Я готовий взяти на себе ініціативу, якщо бачу, що група не просувається вперед	
	з) Я буду готовий до дискусій для стимулювання нових ідей	

Секція 7

Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи у групах		
Галочка		Бали
	а) Я буваю нетерпимий до людей, які гальмують прогрес	
	б) Інші можуть критикувати мене за зайву аналітичність та нестачу інтуїції	
	в) Моє бажання зробити роботу ретельно може унеможливити виконання роботи в строк	
	г) Я швидко починаю нудьгувати і покладаюся на те, що один або два члени групи розгальмують мене	
	д) Мені важко починати виконання завдання доти, доки я повністю не зрозумію мету	
	е) Мені іноді складно пояснювати свої ідеї	
	ж) Я можу вимагати від людей те, чого сам зробити не можу	
	з) Мені складно наполягати на своєму, якщо я стикаюся з опозицією	

Після заповнення анкети проаналізуйте її, використовуючи таблиці, що додаються.

Таблиця для аналізу

Секція	1 РК	2 ПР	3 ФО	4 РА	5 ИР	6 ОЦ	7 РГ	8 ФИ
1	ж	г	е	в	а	з	б	д
2	а	б	д	ж	в	г	е	з
3	з	а	в	г	е	ж	д	б
4	г	з	б	д	ж	в	а	е
5	б	е	г	з	д	а	в	ж
6	е	в	ж	а	з	д	б	г
7	д	ж	а	е	г	б	з	в
Всього								

Інструкція: переведіть бали з таблиць у цю схему.

Складіть бали у кожній колонці та отримайте результат для кожної ролі. Найбільш високий рахунок покаже перевагу ролі, а наступний – другу за перевагою.

Опис функцій у групах

Символ	Тип	Основні риси	Позитивні якості	Можливі слабкі сторони	Роль у команді
РК	Працівник компанії	Консервативний, відданий, передбачуваний	Організаційні здібності, практичний, має здоровий глузд, наполегливий працівник, самодисциплінований	Відсутність гнучкості, невіданість неперевіреним ідеям	Перетворює концепції та плани на практичну роботу, здійснює плани систематично та ефективно
ПР	Голова	Спокійний, самовпевнений, керіваний	Здатність організувати всіх учасників та оцінити їхній внесок без забобів, сильне почуття об'єктивності	Звичайний з погляду інтелекту та творчих здібностей	Керує рухом групи до заданої мети, використовуючи ресурси групи найкращим способом, знає сильні та слабкі сторони групи, повністю використовує потенціал кожного члена групи
ФО	Формувальник, лідер	Динамічний, високонапружений	Готовність і бажання боротися з інерцією, неефективністю, самовпевненістю чи самообманом	Схильність до дратівливості, нетерпимість	Визначає форму, в якій працює команда, звертає увагу на поставлені завдання та пріоритети, намагається створити якусь схему для обговорень та дій групи
РА	Генератор ідей, рослина	Індивідуаліст, серйозно налаштований, неортодоксальний	Геній, багата уява, інтелект, знання	Витає у хмарах, ігнорує практичні деталі чи протокол	Висуває нові ідеї або стратегії з основних питань, шукає прориви в підходах до проблем, що стоять перед групою.
ІР	Дослідник ресурсів, комунікатор	Екстраверт, ентузіаст, товариський, цікавий	Здатність налагоджувати контакти з людьми та впізнавати нове, здатність реагувати на поставлене завдання	Часто втрачає інтерес після початкової стадії роботи	Досліджує ідею, проводить роботу поза групою, здійснює зовнішні контакти на користь групи та проводить відповідні переговори
ОЦ	Аналітик, той, що оцінює	Тверезий, неемоційний, добropорядний	Здатність до міркувань, тверезого роздуму.	Нестача нагхнення та здатності мотивувати інших	Аналізує проблеми, оцінює ідеї та пропозиції для того, щоб команда приймала більш збалансовані рішення
РГ	Працівник групи	Соціально орієнтований, досить м'який, нугливий	Здатність реагувати на людей та ситуації, підтримувати командний дух	Нерішучість у моменти кризи	Підтримує членів групи в їхніх сильних та слабких сторонах, покращує комунікацію між членами групи та підтримує дух команди
	Фіналіст	Старанний, копiткий	Здатність закінчувати розпочаті справи, наведення глянце	Тенденція дбати про дрібниці, неприйнятність «і так згодиться»	Гарантує групу від помилок, переглядає роботу там, де потрібен високий рівень уваги, підтримує необхідність виконання роботи в строк

Основи менеджменту

ДЛЯ НОТАТОК

Свистунов Сергій Вікторович

ДЛЯ НОТАТОК

Основи менеджменту

ДЛЯ НОТАТОК

Сергій Вікторович Свистунов

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Навчальний посібник

Для здобувачів за першим рівнем вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Редактор *К. Карпова.*

Комп'ютерна верстка *В. Шевченко.*

Дизайн обкладинки *Я. Олисько.*

Друк *С. Волинець.* Фальцювально-палітурні роботи *О. Мішалкіна.*

Підп. до друку 16.03.2026.

Формат 60x84 ¹/₁₆. Папір офсет.

Гарнітура «Times New Roman». Друк різнограф.

Ум. друк. арк. 17,26. Обл.-вид. арк. 14,05.

Тираж 10 пр. Зам. № 7052.

Видавець і виготовлювач: ЧНУ ім. Петра Могили.

54003 м. Миколаїв, вул. 68 Десанників, 10.

Тел.: 8 (0512) 50-03-32, 8 (0512) 76-55-81, e-mail: rector@chmnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №6124 від 05.04.2018