

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**О. А. ДЄГТЯР**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання зі  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2017**

**Дегтяр О. А.** Конспект лекцій з дисципліни «Управління адміністративними процесами в організації» (для студентів магістратури усіх форм навчання зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 300 с.

Автор: д-р наук з держ. упр., доц. О. А. Дегтяр

Рецензенти: д-р наук з держ. упр., доц. С. І. Чернов

д-р наук з держ. упр., проф. В. М. Бабаєв

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування, протокол № 1 від 31 серпня 2017 р.

© О. А. Дегтяр, 2017

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>8</b>
<b>Тема 1 Теоретичні основи управління</b> .....	<b>8</b>
1.1 Визначення і еволюція менеджменту.....	8
1.2 Основні функції управління.....	12
1.3 Поняття організації. Формальні та неформальні організації .....	14
1.4 Ресурси організації.....	14
<b>Тема 2 Теорія адміністративно-державного управління</b> .....	<b>15</b>
2.1 Історія розвитку адміністративно-державного управління.....	15
2.2 Проблеми теорії адміністративно-державного управління.....	31
2.3 Дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів...	40
<b>Тема 3 Планування</b> .....	<b>42</b>
3.1 Види планів, стратегічне планування.....	42
3.2 Місія організації. Визначення цілей організації.....	45
3.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації....	47
3.4 Стратегія фірм.....	52
3.5 Стратегічний державний менеджмент.....	53
<b>Тема 4 Організація як функція управління</b> .....	<b>58</b>
4.1 Основні поняття організації як функції управління.....	58
4.2 Лінійні та штабні повноваження.....	60
4.3 Принципи делегування повноважень.....	65
4.4 Функції адміністративних органів держави.....	67
<b>Тема 5 Проектування організації</b> .....	<b>75</b>
5.1 Організаційні структури управління.....	75
5.2 Етапи розробки організаційної структури.....	77
5.3 Чинники, які впливають на проектування організації.....	78
5.4 Сучасна система адміністративно-державного управління, її структурні моделі.....	83
5.5 Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування.....	93
<b>Тема 6 Мотивація як функція управління</b> .....	<b>105</b>
6.1 Основні поняття мотивації.....	105
6.2 Сучасні теорії мотивації.....	106
6.3 Концепція партисипативного управління.....	131
<b>Тема 7 Контроль як функція управління</b> .....	<b>134</b>
7.1 Сутність і сенс контролю.....	134
7.2 Види контролю.....	138
7.3 Психологічні аспекти контролю.....	140
7.4 Характеристики ефективного контролю.....	141
7.5 Види організаційних систем контролю.....	143
7.6 Характеристики процесу контролю.....	150

<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>АДМІНІСТРАТИВНИМИ РОБОТАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ.....</b>	<b>156</b>
<b>Тема 8 Конфлікти, стреси в діяльності організації.....</b>	<b>156</b>
8.1 Визначення конфлікту. Типологія конфліктів.....	156
8.2 Причини виникнення конфліктів.....	164
8.3 Управління конфліктною ситуацією.....	171
8.4 Стратегія поведінки в конфліктній ситуації.....	174
8.5 Поняття стресу, його основні причини.....	181
8.6 Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості.....	190
8.7 Способи боротьби зі стресом.....	192
8.8 Нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях.....	197
<b>Тема 9 Влада та особистий вплив.....</b>	<b>203</b>
9.1 Вплив і влада, баланс влади.....	203
9.2 Форми влади та впливу.....	207
9.3 Делегування повноважень як спосіб зміцнення влади.....	216
<b>Тема 10 Лідерство, стилі керівництва.....</b>	<b>218</b>
10.1 Основні поняття та підходи теорій лідерства.....	218
10.2 Системи лідерства за Р. Лайкертом.....	223
10.3 Стилi керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон.....	228
10.4 Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера.....	229
10.5 Підхід «шлях - ціль» Мітчелла – Хауса.....	233
10.6 Модель керівництва за Реддіном.....	238
10.7 Сучасні моделі лідерства.....	240
10.8 Комунікації в керівництві.....	249
<b>Тема 11 Управлінські рішення.....</b>	<b>253</b>
11.1 Зміст і види управлінських рішень.....	253
11.2 Моделі та методи прийняття рішень.....	257
11.3 Прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні.....	277
11.4 Переговорний процес.....	286
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>295</b>

## ВСТУП

В умовах нестабільної та здебільшого невизначеної трансформаційної економіки України роль державного регулювання економічних процесів ґрунтована і незаперечно висока.

У наслідок цього необхідне ретельне вивчення сучасних процесів державного регулювання ринкової економіки, теоретична і практична підготовка студентів з цього питання, чому і присвячено цей конспект лекцій, який в єдиному комплексі з «Методичними вказівками для практичної та самостійної роботи щодо вивчення дисципліни «Державне регулювання економіки» для студентів усіх форм навчання напрямків підготовки «Менеджмент та адміністрування» допоможе у вивченні предмету.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є проблеми державного регулювання економічних процесів.

У конспекті лекцій використані надбання інших наук і дисциплін та міждисциплінарні зв'язки. «Державне регулювання економіки» розширює і конкретизує вивчення тем із «Національної економіки», «Регіональної економіки», «Проблем регіональної економіки», «Розміщення продуктивних сил», «Міжнародній економіці» щодо питань теоретичних засад, загальних підходів та окремих проблем регулювання економіки держави.

Згідно з текстом лекцій, мета навчальної дисципліни полягає у формуванні знань щодо методології, методики та організаційних засад державного регулювання економіки.

Головними завданнями вивчення дисципліни є отримання студентами знань щодо методологічних основ та засобів впливу держави на економічний і соціальний розвиток і соціально-економічні процеси, особливості державного регулювання різних сфер господарської та соціальної діяльності, вивчення світового досвіду з цих питань і можливостей його використання в Україні.

У результаті вивчення конспекту лекцій студенти повинні:

**знати:**

- передумови та закономірності еволюції світової історії державного регулювання економіки;
- факти, певні події, економічні процеси та відносини у різних ситуаціях у певні хронологічні періоди;
- головні дослідження та їхній окремі складові видатних вчених-економістів України та світу; теоретичні та методологічні підходи щодо дослідження проблем національної економіки;
- переваги і проблеми розвитку науки і практики державного регулювання економіки часів Радянського Союзу та на етапі розбудови незалежної держави.

**вміти:**

- узагальнювати та аналізувати певні економічні події та відносини в суспільстві;
- аналізувати зміст і роль державного регулювання економіки, його місце в загальній системі економічних відносин на окремих етапах розвитку;
- дослідити причини виникнення, розвитку та відчуження державного регулювання економіки на різних історичних етапах;
- застосовувати різні методи – від наукової абстракції, аналізу та синтезу до математичного моделювання економічних процесів і явищ;
- виявити роль і вплив державного регулювання економіки на економічну ситуацію в країні;
- оцінювати вплив державного регулювання економіки на розвиток країни; пропонувати заходи щодо вдосконалення системи державного регулювання в Україні.

Вивчення дисципліни згідно з конспектом лекцій охоплює освітлення таких головних тем:

- державне регулювання економіки як функція держави;
- стратегія соціально-економічного розвитку країни;
- структурна й інвестиційна політика;
- науково-технічна й інноваційна політика;
- державне регулювання підприємництва;
- соціальна політика держави;
- фінансовий механізм державного регулювання економіки;
- державне регулювання цін та інфляції;
- програмування і прогнозування в системі державного регулювання економіки;
- державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності; державне регулювання природоохоронної діяльності.

Конспект лекцій може бути використаний студентами, які вивчають дисципліну «Державне регулювання економіки», а також всіма, хто цікавиться проблемами державного регулювання економіки у трансформаційних процесах ринкової економіки України на сучасному етапі.

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

## ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

### 1.1 Визначення та еволюція менеджменту

Термін «управління» спочатку визначав уміння об'їжджати коней та ними керувати. Англійське слово *to manage* (керувати) походить від кореня латинського слова *manus* (рука). Згодом цим терміном почали визначати вміння володіти зброєю та керувати колісницями.

У ґрунтовному оксфордському словнику англійської мови є такі тлумачення менеджменту:

- спосіб, манера спілкування з людьми;
- влада та мистецтво управління;
- особливі вміння та адміністративні навички;
- орган управління, адміністративна одиниця.

Найчастіше *менеджмент* розглядають як сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм наукового управління будь-якою діяльністю з метою підвищення її ефективності та задоволення ринкових потреб споживачів.

У повсякденному розумінні менеджмент зазвичай асоціюють з окремою групою осіб, чия робота полягає в організації та управлінні всім персоналом організації для досягнення поставлених завдань.

Сьогодні йдеться про управління людьми, організаціями, комерційними підприємствами. У літературі можна знайти багато різних визначень менеджменту залежно від того, до якої школи управління належить учений, який дає своє визначення. Наприклад, Пітер Ф. Друкер, якого вважають головним теоретиком у сфері управління, пропонує таке визначення: «Управління – це специфічний різновид діяльності, який перетворює неорганізований натовп на ефективну цілеспрямовану продуктивну групу.



Управління є стимульованим елементом соціальних змін». Анрі Файоль у 1925 р. пропонує таке визначення: «Управляти – це означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, узгоджувати, контролювати».

Управління організацією в умовах ринкової економіки набагато складніше, ніж в умовах централізованої командно-адміністративної системи.

Це пов'язано з розширенням прав відповідальності та з необхідністю більш гнучкого пристосування до змін у зовнішньому середовищі. Усі різноманітні проблеми, які виникають перед організацією, неможливо вирішити без сучасного професійного менеджменту – цього могутнього прискорювача розвитку суспільства.

Поняття *менеджменту* як мистецтва управління базується на тому, що організації – це складні соціально-технічні системи, на функціонування яких впливають багаточисельні та різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Люди, які працюють в організаціях та з організаціями – це головний чинник, урахування якого потребує не тільки використання наукового підходу, але й мистецтва його застосування в конкретних ситуаціях. Адже кожний робітник має певний тип особистості, свою систему цінностей, мотивацію до праці і та ін. Тому менеджмент часто розглядають як мистецтво, яке, як будь-яка наука, базується на концепціях, теоріях, принципах, формах, методах. Такий підхід дозволяє поєднати науку та мистецтво управління в єдиний процес, який потребує не тільки підвищення кваліфікації, але й розвитку особистих якостей менеджерів, їх спроможностей застосувати знання в практичній роботі.

Існує два погляди щодо часу виникнення менеджменту. За одним – менеджмент з'явився на початку XVIII ст., і його засновниками є Ф. Тейлор та А. Файоль. За іншим – тейлоризм дав лише поштовх до розвитку науки управління. На думку засновника сучасного етапу розвитку менеджменту П. Друкера, менеджмент почав зароджуватися більше ніж 200 років тому.

Для визначних економістів Адама Сміта, Карла Маркса менеджмент ще був незрозумілим. Першим менеджером, по суті, був англійський промисловець Роберт Оуен. Він на власній прядильній фабриці в Шотландії у 1820 р. вперше вирішував проблеми продуктивності праці та мотивації діяльності, взаємовідносини робочого з підприємством і процесом праці.

У процесі розвитку менеджменту можна виділити декілька етапів. Перший, основоположний етап (1880–1920) – ділове адміністрування. Це один з основних елементів управління персоналом у фірмі, яка успішно працює. Його визначають науковий менеджмент Ф. Тейлора, бюрократія М. Вебера та функціональний підхід А. Файоля.

Науковий менеджмент Ф. Тейлора полягав у тому, що бізнес здійснювався за допомогою нормативів, установлених на базі систематичних спостережень, дослідів і логічних міркувань. Він розвивав науковий менеджмент у чотирьох сферах:

- формування (будь-яку працю можна структурувати та виміряти);
- дослідження співвідношення часу і завдань (результату треба досягти у визначений час, інакше винагорода за результат має бути значно менша);
- систематичний відбір і навчання (кожна фірма, яка планує довгостроковий успіх, піклується про постійне підвищення кваліфікації персоналу);
- грошові заохочення (ефективний менеджмент) передбачає винагороду за кінцевий результат, але не за діяльність.

М. Вебер розробив ідеї побудови оптимальної організаційної структури, відомої в менеджменті як бюрократія.

Пізніше у Франції А. Файоль (1841–1925), управитель вугільної шахти, уперше запропонував раціональний підхід до організації промислового підприємства. Файоль вважав, що роботу керівника можна розділити на п'ять функцій: планування, організація, управління, координація та контроль. Він

розробив принципи управління, щоб показати керівникам, як виконувати свої функціональні обов'язки.

Принципи управління А. Файоля дотепер успішно застосовують багато процвітаючих компаній. Він показав, що складний процес управління можна розділити на послідовно пов'язані сфери та функції. Його думка, що управління є безперервним процесом, який починається з планування та закінчується контролем, і нині є актуальною.

Концепція людських стосунків на виробництві Елтона Мейо та Мері Паркер Фоллетт, а також наукові дослідження Дугласа Мак-Грегора визначили другий етап розвитку менеджменту (1920-1950) - менеджмент людських ресурсів.

У 20–30-ті роки ХХ ст. у США проводили соціологічні дослідження людських стосунків на виробництві. Група дослідників на чолі з професором Гарвардського університету Е. Мейо сформулювала такі висновки:

– непрямі питання переважають традиційні методи прямих питань (непрямі питання потребують розгорнутішої відповіді, ніж «так» чи «ні», а тому дають можливість більш вільно висловлювати свої думки);

– працівники при традиційному контролі систематично намагаються обмежити виробіток.

Ці висновки дали можливість підвищити продуктивність праці шляхом впливу на людину, а не змінами у виробництві. Е. Мейо та М. Фоллетт переконливо довели доцільність відкритого спілкування з робітниками.

Дослідження Д. МакТрегора щодо ставлення людини до праці довели, що ефективність організації залежить від людського чинника (персоналу, керівництва).

Третій етап розвитку менеджменту (1945–1970) – менеджмент бізнесу – характеризується підходом П'єра С. Дюпона (1870–1954) та Альфреда П. Слоана (1875–1966), які на початку 20-х років ХХ ст. вперше розробили організаційні принципи децентралізації для великого бізнесу. Учені розуміли, що для успішного розвитку необхідно орієнтуватися на зовнішні зміни

(на споживача), і таким чином визначили розвиток менеджменту від замкнутості до відкритості. Тим самим вони зумовили інтенсивний розвиток маркетингу. Пізніше цей підхід використовували підприємці всього світу. На цьому етапі розвитку менеджменту загальною стала орієнтація на отримання найбільшого прибутку та гнучкість у задоволенні потреб споживача. На думку П. Друкера, зміни у ставленні до менеджменту відбулися після Другої світової війни, коли менеджмент посів центральне місце в економічному та соціальному розвитку суспільства.

Японці сприйняли його як основну рушійну силу (після 50-х років ХХ ст.). Менеджмент став усесвітньою концепцією. Він мав організовувати виробничий процес з максимальною продуктивністю праці та спрямовувати працівника на отримання найкращих результатів.

Четвертий, сучасний етап розвитку менеджменту (з 1970 р. і до тепер) – етап соціального менеджменту, пов'язаний з ім'ям П. Друкера. На його думку, кожне підприємство, окрім отримання прибутку, має визначати свою міру соціальної відповідальності перед суспільством.

Сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує й ефективне ділове адміністрування, і менеджмент людських ресурсів, і менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства.

## **1.2 Основні функції управління**

Керівники організації для досягнення цілей здійснюють усі функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль.

*Планування.* Складання плану завжди розглядають як початковий етап процесу управління. Воно означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконане. Керівництву організації слід знайти відповіді на такі запитання:

– у якому стані знаходиться фірма у деякий конкретний момент (оцінити слабкі та сильні сторони організації у сфері фінансів, маркетингу, виробництва, трудових ресурсів);

– які цілі стоять перед фірмою (оцінити можливості та загрози: конкуренцію, екологічні умови, постачання тощо);

– як досягти цілей.

*Організація.* Як тільки план складено, потрібно підготувати і забезпечити його виконання. Наприклад, якщо є план побудови будинку, то організація його виконання передбачає: підбір і розміщення відповідних робітників, придбання та доставку необхідних для будівництва матеріалів, устаткування.

*Мотивація.* Найважливіше завдання менеджера полягає в тому, щоб його підлеглі виконували все саме так, як їм доручено. Серед німців існує таке прислів'я: хто виробляє, той не керує, хто керує, той не виробляє. Мотивація — це таке регулювання спонукаючих стимулів людини, за яких виникає бажання працювати так, щоб сприяти досягненню цілей організації.

*Контроль.* Це останній етап процесу управління, який полягає у порівнянні фактичних результатів із запланованими.

Усі функції управління мають дві спільні характеристики:

– усі вони потребують прийняття рішень;

– для їх здійснення потрібна комунікація, тобто обмін інформацією, необхідною для прийняття ефективного рішення.

*Прийняття рішень* — це, по суті, серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які вибирає керівник організації в цей час і в цьому місці, тобто як і що планувати, організовувати, мотивувати та контролювати. Прийняття рішень керівником становить основний зміст його діяльності.

*Комунікація* – це процес обміну інформацією, її змістовним значенням між двома чи більше особами. Міцність і якість стосунків між людьми - чи то друзями, чи то членами родини, чи то співробітниками - залежить в основному від того, наскільки чіткими та чесними є стосунки між ними.

Якщо комунікації між особами не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про спільну мету, що становить передумову існування організації як такої.

### **1.3 Поняття організації. Формальні та неформальні організації**

*Організація* - це група людей, діяльність яких свідомо координують для досягнення спільної мети.

Організація можлива за таких умов:

- 1) є принаймні дві людини, які вважають себе членом організації;
- 2) є хоч би одна мета (тобто результат, якого треба досягти), яка сприймається як загальна мета для всіх членів групи;
- 3) члени групи спеціально працюють разом, щоб досягти означеної для всіх мети.

У цьому випадку йдеться про формальну організацію. Існують також неформальні організації, тобто групи, що виникають спонтанно, але в яких люди взаємодіють досить регулярно. Неформальні організації існують у всіх формальних, за винятком дуже малих. І хоч вони не мають керівників, проте відіграють дуже значну роль у житті формальних організацій.

Деякі неформальні групи можуть поводити себе так, що заважатимуть досягненню цілей формальних організацій. Прийняті групою норми можуть призвести до того, що продуктивність організації буде нижчою від визначеної керівництвом формальної організації. Тенденція до опору будь-яким змінам може затримувати необхідну модернізацію виробництва. Деякі ранні автори теорії менеджменту вважають, що неформальні організації треба знищувати. Нинішні теоретики вважають навпаки, що неформальна організація може допомогти формальній у досягненні її цілей.

### **1.4 Ресурси організації**

Усі формальні організації характеризуються наявністю визначених ресурсів, потрібних для діяльності. У процесі діяльності організація перетворює ресурси для досягнення своєї мети - випуску продукції або надання послуг. До таких ресурсів належать: люди (людські ресурси), капітал (фінансові ресурси), матеріали (матеріальні ресурси), технологія (технологічні ресурси), інформація (інформаційні ресурси) тощо.

*Найважливіша характеристика організації* – її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може існувати сама по собі. Організації повністю залежать від зовнішнього середовища, тобто від ресурсів, споживачів тих результатів, яких вона намагається досягти. Зовнішнє середовище складається з середовища прямого впливу і середовища непрямого впливу. Чинники зовнішнього середовища впливають на все, що відбувається всередині організації.

Постачальники трудових ресурсів:

- споживачі;
- організація;
- профспілки;
- конкуренти;
- закони та державні органи.

## **ТЕМА 2 ТЕОРІЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **2.1 Історія розвитку адміністративно-державного управління**

Теорія адміністративно-державного управління є одним з найбільш важливих і перспективних напрямів сучасної політичної думки. Довгий час вона розвивалася в руслі загальної політологічної традиції і лише наприкінці XIX ст. стала виділятися як самостійна галузь наукових досліджень.

У міру розширення та поглиблення знань про соціальний світ прискорилося диференціація наукових дисциплін. До середини XVIII ст. відбулося відділення природної філософії від моральної. Надалі під впливом філософських досліджень Анрі Сен-Сімона й Огюста Конта моральні науки одержали назву «соціальні».

Однак про початок власне політичної науки можна говорити лише з виникненням у першій половині XIX ст. Правової школи в Німеччині, що поставила собі за мету вивчення держави. Символічно народження політології

як нової дисципліни знаменує 1880 р. У червні цього року Рада правління Колумбійського коледжу в США (пізніше перейменованого в Колумбійський університет) з ініціативи вченого Дж. Барджесса прийняла рішення про створення Школи політичної науки. Було введено систему підготовки наукових кадрів з написанням і захистом дисертації. Починаючи з 1886 р., Школа політичної науки публікує журнал «Політикал Сайнс Квотелі». Досвід Колумбійського університету використали інші провідні навчальні заклади США, а потім і Західної Європи.

У цей період проблеми адміністративно-державного управління вивчалися ще в загальному комплексі політичних досліджень поряд з питаннями політичної соціалізації, конфлікту і консенсусу, політичного прогнозування. Але поступово проблема підготовки професійних державних службовців стає все більш актуальною.

У розвинених країнах Заходу та в Україні відбуваються важливі зміни в адміністративно-державному апараті управління. В усіх ланках управлінських структур вводиться від верху до низу поділ праці. При цьому в державі складається ієрархія установ і посад, що передбачає підпорядкування нижчих ланок адміністрації вищим, а всієї армії чиновників – голові держави, що знаходиться нагорі «піраміди влади».

Згодом систематичний та ієрархічний поділи праці між різними галузями державного управління закріплюються в законодавстві, що детально регламентує функції та компетенцію окремих державних служб і установ, а також обов'язки всіх чиновників. Так прагнули зміцнити й упорядкувати діяльність державного апарату, а крім того, посилити контроль за його роботою.

Централізована перебудова державної служби, з одного боку, зумовила збільшення чисельності чиновництва, з другого – зміну його якісного складу. Зокрема, постійно зростала кількість чиновників нижчих розрядів (секретарів, діловодів тощо), які повинні були обслуговувати сам процес діловодства в установах і забезпечувати безперебійне функціонування всіх ланок державної



машини. Саме розширення складу «канцелярії» (від фр. bureau) було одним з характерних ознак централізації державного управління. Звідси з'явилися терміни «бюрократія», «бюрократизація».

Поступово на зміну ієрархії чинів, основаних на «породі», привілеях, вводилася ієрархія чинів залежно від особистої вислуги і знань людини, її професійної кваліфікації. Уведення постійної грошової платні для всіх категорій чиновників посилювало їхню залежність від державної влади.

Зазначені зміни організації державної служби відбувалися не одразу, не одночасно, а протягом тривалого історичного періоду. У Західній Європі цей процес почався в XV–XVI ст., в Україні та Америці трохи пізніше – у XVIII ст. Процес формування національних бюрократичних структур у більшості країн Заходу та в Україні закінчився приблизно однаково – у другій половині XIX ст.

У 1883 р. у США був прийнятий закон Пендлтона, що одержав назву «Закон про цивільну службу». Прийняття цього документа поклало початок законодавчому оформленню сучасного інституту цивільної служби. Закон Пендлтона передбачає проведення відкритих конкурсних іспитів для претендентів на державні посади і зберігає силу в США дотепер.

У 1887 р. професор Вудро Вільсон – майбутній президент США – поклав початок теоретичній розробці питань адміністративно-державного управління. Він підкреслив, що наука адміністрування буде шукати способи поліпшення діяльності уряду, зробить його роботу менш трудомісткою, упорядкує організацію управління. Вільсон вважав, що зміна політичного керівництва не має впливати на діяльність незмінюваного адміністративного апарату. Отже, завданням державної адміністрації проголошувалося оперативне і компетентне упровадження в життя рішень будь-якої групи політичних лідерів – «обранців нації».

В. Вільсон розробив модель «адміністративної ефективності», запропонувавши використовувати в адміністративно-державному управлінні методи організації та управління в бізнесі, раціональні та діючі. Він обґрунтував також необхідність високого професіоналізму в системі

державного адміністрування, тобто підбору державних службовців за їхньою професійною компетентністю. Тим самим бюрократія мала перетворитися на інструмент професійного управління з його принципами ієрархії та поділу функцій.

Ідеї В. Вільсона багато в чому розділяв американський політолог Френк Дж. Гуднау. Наприкінці XIX - початку XX ст. Ф. Гуднау і В. Вільсон провели значні дослідження американської системи адміністративно-державного управління. Вони прагнули розробити модель бюрократії, яка б «працювала» у рамках демократичного суспільства. Створена ними теоретична концепція дозволила політологам початку століття прийняти ідеали демократії разом з діяльністю професійної цивільної служби.

В. Вільсон вважав, що відносини між адміністрацією, яка виконує закони, і владою, що створює закони, складають саму сутність урядової системи. Політики й адміністратори у всякій добре налагодженій системі повинні йти поруч. Здійснення політичних рішень, застосування законів, проведених адміністрацією, виявляють мудрість і виконуваність цих рішень і законодавчих актів. У свою чергу, законодавство і політичне керівництво дають основний напрям діяльності адміністрації.

Разом з тим Ф. Гуднау і В. Вільсон провели чітке розмежування між політиками й адміністраторами. На їхню думку, для того щоб забезпечити розвиток демократії, політикам потрібно контролювати діяльність адміністраторів. Така субординація має бути визначена на індивідуальному і колективному рівнях. Тоді адміністратори ніколи не зможуть «втручатися» у політику: вони просто слідуватимуть зазначеним напрямам, заданим для них політичними лідерами.

Під впливом ідеї Ф. Гуднау і В. Вільсона провідне місце в теорії адміністративно-державного управління відразу ж зайняли питання наукового управління чи менеджменту, незалежного від політичної ідеології.

Цікаво відзначити, що вперше термін *public administrative management* (адміністративно-державне управління) був використаний у програмі

республіканської партії США у 1986 р. У цій програмі засуджувалася «некомпетентність» демократичного уряду, що не володіє науковими методами управління. Для прискореного впровадження нових методів державного адміністрування в 20-х роках ХХ ст. в США було створено мережу приватних організацій – бюро муніципальних досліджень, що фінансувалися через спеціальні фонди. Ці бюро почали розробляти правила та процедури адміністративно-державного управління, використовуючи останні досягнення соціальних наук.

Першим ученим, хто дав систематизований аналіз державної бюрократії і бюрократів, був німецький соціолог Макс Вебер (1864–1920). У свої дослідженнях він дає основу для сучасного вивчення адміністративно-державного управління. Аналіз Вебера був заснований на бюрократичній моделі Німеччини, але розроблені ним принципи досить універсальні і можуть бути застосовані повсюдно:

- адміністративні установи організовані ієрархічно;
- кожна установа має свою власну сферу компетенції;
- цивільних службовців призначають, а не вибирають на основі професійної кваліфікації, як зазначено в дипломах чи за результатами іспитів;
- цивільні службовці одержують заробітну плату відповідно до рангу;
- для цивільного службовця ця робота є професією чи принаймні основним заняттям;
- службовець не володіє установою, в якій працює;
- службовець підкоряється дисципліні і знаходиться під контролем;
- зняття з посади ґрунтується на рішенні вищих інстанцій.

М. Вебер розумів, що він вивчає щось відносно нове. Деякі з перерахованих принципів могли б бути виявлені в Китаї, але не всі. Державна адміністрація як частина виконавчої влади в суспільстві з'явилася в Західній Європі близько ХVІ ст., але досягла своєї повної могутності тільки в ХХ ст. У правовій державі, побудованій за принципом поділу влади, виконавча влада

покликана здійснювати основні політичні рішення, прийняті законодавчою владою. При цьому уряд виконує функцію прийняття політичних рішень (у межах Конституції і на основі законів) і управління державою, а адміністрація реалізує їх у політичній практиці.

Станова згуртованість бюрократії, на думку Вебера, впливає з її фактично владного положення стосовно підлеглої більшості населення і має такі характеристики:

- підвищена соціальна оцінка службовця, захищеного адміністративними та карними нормами;
- побудова рангової ієрархії на принципах «призначання» (на противагу принципу «вибірності»);
- довічний статус службовця;
- регулярна грошова винагорода відповідно до рангу;
- кар'єрний принцип переміщення в ранговій ієрархії.

Владне положення бюрократії ґрунтується також на володінні технікою управління, зміст якої має два основні аспекти. Насамперед, це спеціальні знання, отримані професійними державними службовцями в результаті підготовки у відповідних галузях адміністративно-державного управління. Потім важливе значення має знання правил бюрократичного процесу в самих відомствах. Бюрократія прагне монополізувати техніку управління, використовуючи для цього такі прийоми, як засекречування інформації, захист «службової таємниці» і т. д. М. Вебер попереджав, що в міру зростання самостійності бюрократія виявляє тенденцію керуватися у своїй діяльності не тільки функціональними потребами, але й «інстинктом влади». Інакше кажучи, бюрократія виявляє прагнення поширювати свій вплив далеко за межами власної юрисдикції.

Сам М. Вебер вважав ідеальним адміністративно-державне управління, побудоване на твердих бюрократичних принципах: авторитарна влада керівника, який приймає рішення, віддає розпорядження підлеглим і контролює їхнє виконання. Завдання службовців державної адміністрації при цьому

полягає тільки в тому, щоб застосовувати управлінські принципи до конкретних ситуацій, для чого і розроблялися певні правила державного адміністрування. Вебер уявляв професійних державних службовців як висококваліфікованих фахівців духовної праці, професійно вимуштруваних підготовкою, з високою становою честю, що гарантує бездоганність. На його думку, без цього виникла б фатальна небезпека дивовижної корупції і низького міщанства, що поставило б під загрозу суто технічну ефективність державного апарату.

М. Вебер вважав також, що справжньою професією дійсного чиновника не має бути політика. Він повинен «управляти» насамперед неупереджено – ця вимога застосовувалася навіть до так званих «політичних» управлінських чиновників, - щонайменше офіційно, якщо під питання не поставлено «державні інтереси», тобто життєві інтереси пануючого порядку. *Sine ira et studio* — без гніву і пристрасті повинен він вершити справи.

М. Вебер думав, що чиновник не повинен робити те, що завжди повинен робити політик – боротися. Тому що прийняття рішень, боротьба і пристрасть – сфера політика. Діяльність політика завжди підпорядкована принципу відповідальності, прямо протилежному відповідальності чиновника.

Якщо вища установа наполягає на наказі, який здається чиновнику помилковим, справа честі чиновника виконати наказ під відповідальність того, хто віддає наказ, виконати сумлінно і точно. М. Вебер думав, що без такої дисципліни розвалився б весь управлінський апарат. Навпаки, честю політичного вождя є виняткова особиста відповідальність за те, що він робить, відповідальність, відхилити чи скинути яку із себе він не може і не має права.

Ідеї М. Вебера, В. Вільсона, Ф. Гуднау мали значний вплив на розвиток теорії адміністративно-державного управління в західних країнах. Цих учених часто називають «поколінням попередників».

У їхніх роботах були висловлені і розроблені дві основні ідеї наукової теорії адміністративно-державного управління:

1) щоб реформувати апарат управління, треба його добре знати, а отже, вивчати з наукових позицій;

2) апарат адміністративно-державного управління має бути відділений від сфери політики.

Більшість сучасних дослідників вважають, що саме з появою робіт В. Вільсона, Ф. Гуднау, М. Вебера можна говорити про початок першого етапу в розвитку теорії адміністративно-державного управління як самостійного наукового напрямку. Хронологічні рамки цього етапу умовно можна визначити з 80-х років XIX ст. по 1920 р.

Починаючи з 1990 р. вивчення державного адміністрування стає частиною навчальних програм у провідних університетах США і Західної Європи. У 1916 р. у Вашингтоні Роберт Брукінгс заснував перший Інститут урядових досліджень (Institute of Government Research). Метою цієї науково-дослідної організації стало вироблення системного аналітичного підходу до адміністративно-державної діяльності. Аналогічні дослідні центри й інститути почали з'являтися в Європі в 20–30-ті роки XX ст.

Другий етап у розвитку теорії адміністративно-державного управління продовжувався з 1920 по 1950 р. Особливо великі успіхи в ці роки зробили американці, що пояснюється рядом причин. На відміну від європейських країн, у США вищі навчальні заклади вже в той період користувалися великою свободою у складанні навчальних програм і виборі викладачів. Вони мали можливість експериментувати, вводити нові курси, одним з яких був курс теорії адміністративно-державного управління, що сприяло розвитку і поширенню нової науки.

У Європі (особливо у Франції, Великобританії) система навчання в ті роки була надто централізована, однаковість була правилом. Ось звідки виникала та негнучкість, той опір нововведенням.

Існував і інший сприятливий чинник, що вплинув на інтенсивний розвиток теорії адміністративно-державного управління саме в США. Американці уже в ті роки думали, що наука адміністративно-державного управління і наука управління приватними підприємствами можуть і мають бути зближені. Курси адміністративної організації, управління персоналом, бюджетної техніки, людських стосунків, теорії організації читалися в багатьох навчальних закладах США як для тих, хто готував себе до державної служби, так і для тих, хто повинен був поповнити в майбутньому кадри ділової адміністрації приватного бізнесу. І оскільки викладання цих дисциплін мало таку широку аудиторію, то з'явилося і багато професорів, підручників, дослідницьких робіт. Усе це сприяло розвитку теорії адміністративно-державного управління. Звідси стає зрозумілим, як у США протягом декількох десятиліть було написано так багато цінних робіт.

Існував ще один чинник того самого плану. Американці завжди наголошували на практичній значимості досліджень адміністративно-державного управління; їхні наукові розробки містили практичні рекомендації, пропонували обґрунтовані проекти реформ. Такий утилітарний підхід до вивчення адміністративно-державного управління дозволяв знаходити державні та приватні джерела фінансування для проведення наукових праць.

У 20–50-ті роки ХХ ст. найбільш відомими напрямками в теорії адміністративно-державного управління були «класична школа» і «школа людських стосунків». Яскравими представниками «класиків» є А. Файоль, Л. Уайт, Л. Урвік, Д. Муні, Т. Вулсі. Метою класичної школи була розробка принципів адміністративно-державного управління. При цьому майже всі «класики» виходили з ідеї, що слідування цим принципам приведе до успіху державного адміністрування в різних країнах.

Прихильники класичної школи не дуже піклувалися про соціальні аспекти адміністративно-державної діяльності. Вони прагнули дивитися на організацію управління з погляду широкої перспективи, намагалися визначити загальні характеристики та закономірності адміністративно-державної

організації. При цьому вони досить вдало використовували теорію наукового менеджменту, запозичену з організації управління в бізнесі. Цю теорію розробили Ф. Тейлор, Г. Емерсон і Г. Форд, які розглядали управління як механізм, який діє в результаті комбінації ряду чинників, за допомогою яких можна досягати визначених цілей з максимальною ефективністю за мінімальних витрат ресурсів.

Усі ці ідеї були використані «класиками» під час вивчення державного адміністрування. Розроблені класичною школою принципи управління торкаються двох основних аспектів. Один з них – обґрунтування раціональної системи управління адміністративно-державними організаціями, другий стосується побудови структури організації. Найбільш важливі постулати класичної школи такі:

- наука замість традиційних навичок;
- гармонія замість протиріч;
- співробітництво замість індивідуальної роботи;
- максимальна продуктивність на кожному робочому місці.

У межах класичної школи система адміністративно-державного управління з'являється як регламентована зверху донизу ієрархічна організація лінійно-функціонального типу з чітким визначенням функції кожної посадової категорії. Варто підкреслити, що така модель досить ефективна в умовах стабільного соціального середовища та однотипних управлінських завдань і ситуацій. Вона дотепер знаходить своє застосування на різних рівнях управління.

У цілому заслуги класичної школи полягають у науковому осмисленні всіх управлінських зв'язків у системі адміністративно-державного управління, у підвищенні продуктивності праці за допомогою оперативного менеджменту. Однак у тих випадках, коли на ефективність управління впливає людський чинник, використання цього підходу явно недостатньо.

Ще одним впливовим напрямом у теорії адміністративно-державного управління була школа людських стосунків. Вона виникла в 30-ті роки ХХ ст.,



коли психологія знаходилася ще в зародковому стані. Рух за людські стосунки багато в чому з'явився у відповідь на нездатність класичної школи усвідомити людський чинник як основний елемент ефективності організації. І оскільки рух виник як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських стосунків іноді називають неокласичною.

Найбільш відомими вченими цього напрямку були М. Фоллетт, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Мерфі. У своїх дослідженнях вони звернули увагу на аналіз психологічних чинників, що викликають задоволеність працівників своєю працею, оскільки в ряді експериментів вдалося досягти підвищення продуктивності праці за рахунок поліпшення психологічного клімату та посилення мотивації.

Подальші дослідження показали, що гарні стосунки між службовцями не ведуть автоматично до збільшення продуктивності праці адміністративних організацій і що мотивація, яка орієнтує співробітників на досягнення високих результатів, має більш важливе значення, ніж проста задоволеність роботою. У межах руху за людські стосунки були розроблені різні мотиваційні моделі, які використовують у теорії адміністративно-державного управління.

Особливе значення мають дослідження, що описують фактичну поведінку окремих осіб і груп у процесі вироблення та прийняття адміністративно-державних рішень. Стосовно практичних рекомендацій рух за людські стосунки виходить з того, що будь-яка нормативна теорія рішень лише тоді має перспективу на успіх, коли спирається на реальні факти поведінки членів організації у процесі прийняття рішень. При цьому за критерій доцільності приймають не ефективність як таку, а ефективність, зіставлену з психологічними обмеженнями, що визначають рамки практичного застосування теоретичних рекомендацій з удосконалювання управління. Рекомендується використовувати основні прийоми управління людськими стосунками, що включають більш ефективні дії безпосередніх керівників, консультації з рядовими співробітниками і надання їм більш широких можливостей спілкування в роботі.

Очевидно, що методи, розроблені школою людських стосунків, ефективні лише в досить вузькій сфері державного адміністрування – управлінні персоналом, коли особливо важливий особистий і конкретний вплив на співробітників для своєчасного прийняття рішень та успішної реалізації намічених планів. Однак у галузі оперативного та стратегічного адміністративно-державного управління роль цих методів несуттєва.

Третій етап у розвитку теорії адміністративно-державного управління почався в 50-ті роки XX ст. і продовжується дотепер. Найбільш впливовими напрямами сучасного періоду можна вважати поведінковий, системний і ситуаційний підходи.

Розвиток таких наук, як психологія та соціологія, і удосконалювання методів дослідження після Другої світової війни зробили вивчення поведінки на робочому місці суворо науковим. Серед найвідоміших учених 50-60-х років варто назвати Г. Саймона, Д. Смітцберга, Д. Істона. Саме вони почали розробляти новий підхід до державного адміністрування - поведінковий чи біхевіористський. Позитивним у їхніх оригінальних роботах є те, що автори прагнули подати досягнення сучасної соціальної психології та соціології як фундамент науки управління і пояснити реальне функціонування адміністративних служб через аналіз поведінки працюючих у них індивідів і груп.

Школа поведінкових наук трохи відійшла від школи людських стосунків, яка зосереджувала увагу на методах налагодження міжособистісних стосунків. Новий підхід вирізнявся прагненням допомогти державним службовцям усвідомити свої власні можливості в адміністративно-державних структурах на основі застосування концепцій поведінкових наук. Основною метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

У межах поведінкового підходу вчені досліджували різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади та авторитету в адміністративно-державному управлінні. Особливо популярним поведінковий

підхід був у 60-ті роки. Як і більш ранні школи, цей підхід відстоював «єдиний найкращий шлях» вирішення управлінських проблем. Його головний постулат полягає в тому, що правильне застосування науки про поведінку сприятиме підвищенню ефективності праці як окремого службовця, так і системи адміністративно-державного управління в цілому.

Однак такі прийоми, як зміна змісту роботи державних службовців і участь рядових співробітників у процесі розробки та прийняття відповідальних рішень і програм, виявилися ефективними лише для деяких категорій службовців і в деяких ситуаціях. Поряд із дослідженнями школи людських стосунків методи, розроблені в межах поведінкового підходу, в остаточному підсумку стали використовуватися переважно у сфері управління персоналом адміністративно-державних установ.

З початку 60-х років у державному адмініструванні швидко почав набирати популярність системний підхід, чому в основному сприяли роботи Д. Істона, Г. Алмонда, Т. Парсонса. Застосування теорії систем до адміністративно-державного управління допомогло керівникам побачити всю організацію в єдності її складових частин, нерозривно пов'язаних із зовнішнім світом. Цей підхід також допоміг інтегрувати внески більш ранніх шкіл, які домінували в різний час у теорії та практиці адміністративно-державного управління.

Головна ідея системного підходу полягає у визнанні взаємозв'язків і взаємозалежності елементів, підсистем і всієї системи державного адміністрування із зовнішнім середовищем, тобто із суспільством у цілому. Це дає можливість розглядати взаємозв'язки в системі адміністративно-державного управління та між системою і суспільством як єдине ціле. Такий підхід означає, що стратегія державного адміністрування не може бути об'єктом точного прогнозування і планування, оскільки суспільство постійно розвивається і змінюється. Разом з тим цей підхід ставить акцент на розробці стратегічного управління, що встановлює загальні цілі та способи поведінки адміністративно-державного управління в цілому.

На сьогодні системний підхід є одним із найвпливовіших напрямів як у теорії адміністративно-державного управління, так і в науковому управлінні в цілому. Багато відомих учених вважають, що роль цього напрямку в сучасній науці буде зростати.

Однак теорія систем сама по собі ще не може допомогти керівникам визначити, які саме елементи адміністративно-державної організації як системи особливо важливі. Вона тільки вказує, що ця організація складається з чисельних взаємозалежних підсистем і є відкритою структурою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем. Цей підхід конкретно не визначає основні чинники, що впливають на функції державного адміністрування. Так само ця теорія не визначає, як середовище, тобто суспільство, впливає на систему адміністративно-державного управління.

Таке визначення чинників і їхнього впливу на ефективність адміністративних структур є основним досягненням ситуаційного підходу, що став логічним продовженням теорії систем. Він виник на початку 70-х років ХХ ст. і вніс важливий вклад у розвиток державного адміністрування, використовуючи можливості прямого застосування науки до конкретних ситуацій і умов. Найбільш відомими теоріями, розробленими в руслі ситуаційного підходу, є концепція «м'якого мислення» і «організаційна кібернетика».

Прихильники ситуаційного підходу твердять, що оптимальних структур не існує. Тому державне адміністрування має бути організоване так, щоб воно відповідало складностям і динаміці сучасного суспільства. Головною ідеєю ситуаційного підходу є аналіз ситуації, тобто конкретного набору обставин, що сильно впливають на деяку адміністративну організацію в деякий конкретний час. Оскільки в центрі уваги постійно знаходиться нова ситуація, у межах цього підходу особливого значення набуває «ситуаційне мислення». Використовуючи ситуаційний підхід, керівники можуть краще зрозуміти, які прийоми найкраще сприятимуть досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід є досить новим напрямом у науці, тому важко повністю оцінити сьогодні справжній вплив цієї школи на теорію і практику адміністративно-державного управління. Проте вже зараз можна сказати, що його вплив великий і, напевно, зростатиме в майбутньому.

Закінчуючи характеристику третього сучасного етапу в розвитку теорії адміністративно-державного управління, необхідно підкреслити роль і значення Організації Об'єднаних Націй (ООН) у популяризації та поширенні цієї науки.

З 1967 р. під егідою ООН регулярно проводяться міжнародні наради експертів із проблем адміністративно-державної діяльності. Крім цього, у рамках Програми розвитку ООН сьогодні проводять велику практичну науково-дослідну роботу, а також порівняльні дослідження методів і досягнень різних країн у галузі державного адміністрування. Створюється всесвітня система збирання, поширення й обміну досвідом, друкованими виданнями, а також інформаційними технологіями. Здійснюється підготовка довідників і посібників з вирішення актуальних питань державного адміністрування.

Більш ніж за чверть століття експерти ООН виконали значну роботу з поширення основних досягнень теорії адміністративно-державного управління в різних регіонах світу. Були складені і продовжують здійснюватися програми розвитку державного адміністрування в окремих країнах, постійно розробляються заходи регіонального та міжрегіонального характеру. Експерти регулярно оцінюють адміністративні можливості з метою розвитку, розробляють моделі сучасних реформ у галузі адміністративно-державного управління, пропонують програми навчання і перепідготовки персоналу.

Важливе значення має також розробка категоріального апарату і методології державного адміністрування в матеріалах міжнародних нарад експертів ООН. Сьогодні можна говорити, що теорія адміністративно-державного управління має міжнародне визнання та офіційний статус самостійної наукової дисципліни.

На жаль, в Україні наука адміністративно-державного управління одержала офіційне визнання зовсім недавно. У період панування марксистсько-ленінської ідеології державне управління розглядали з погляду «керівної і направляючої ролі партії». З компетенції державної адміністрації вилучили такі найважливіші елементи, як формулювання цілей, прийняття рішень, розроблення й оцінювання програм і планів суспільного розвитку. Завдання державного адміністрування, власне кажучи, зводили до того, щоб забезпечити реалізацію партійних рішень, прийнятих незалежно від державних структур. Державне адміністрування охоплювало тільки виконавчу і наказну діяльність, його зміст зводився до чіткої формули «команда - виконання». Критичні зауваження, альтернативні пошуки й інші творчі моменти в діяльності державної адміністрації не допускалися.

Саме тому в роки панування партійної номенклатури наука адміністративно-державного управління була просто не потрібна. Її розглядали як «буржуазну», свідомо помилкову. Принципи та методи державного управління в країнах Заходу інтерпретувалися переважно в негативно-критичному аспекті, що пояснювалося загальними ідеологічними установками минулих років. Власне кажучи, досягнення світової суспільної думки у галузі державного адміністрування в Україні і дотепер маловідомі, оскільки роботи провідних, західних учених усе ще не перекладені на українську мову.

Тому так важливо сьогодні досліджувати й узагальнювати досвід розвитку світової науки у сфері державного адміністрування. Існує міжнародний понятійний апарат, матеріали експертів ООН з питань організації адміністративно-державної діяльності, якими можна і потрібно користуватися. І одночасно слід проводити велику самостійну роботу, оскільки поняття і терміни адміністративно-державного управління необхідно узгодити з національним лексиконом, зробити зрозумілими та доступними прикладні технології.

## 2.2 Проблеми теорії адміністративно-державного управління

Об'єктом теорії адміністративно-державного управління є адміністративно-державна діяльність. На другій нараді експертів ООН адміністративно-державну діяльність визначили як процес досягнення національних цілей і завдань через державні організації. При цьому наголосили, що поняття адміністративно-державної діяльності може бути поширене на адміністраторів виконавчих, законодавчих і судових органів.

У світлі цього визначення предметом теорії адміністративно-державного управління є наукове обґрунтування процесу досягнення оптимального державного управління шляхом організації. Американський політолог Маршелл Даймок дійшов висновку, що сучасна теорія адміністративно-державного управління — це новий науковий синтез, що має необхідне відношення до всіх галузей знання і всіх питань, які входять у здійснення офіційної політики і програм.

Цікавим і несподіваним є порівняння теорії адміністративно-державного управління з медициною, запропоноване американським політологом Ф. Мошером. Тут звернено увагу на концептуальну подібність предметів цих двох наук, на перший погляд, надзвичайно далеких одна від одної. Так, медицина потребує знань дуже багатьох суміжних з нею дисциплін — анатомії, хімії, фізики. Однак знання цих наук ще не означає знання предмета власне медицини. Подібна ситуація склалася з теорією адміністративно-державного управління. Відомості з теорії політики, соціології, конфліктології, психології, економіки необхідні, але самі по собі вони не складають предмета теорії адміністративно-державного управління; це самостійний науковий напрям.

Найбільш близька до науки адміністративного управління наука адміністративного права, оскільки обидві займаються однією і тією самою галуззю діяльності — державним адмініструванням. Але теорія адміністративно-державного управління прагне розкривати об'єктивно існуючі закономірності у сфері адміністративної діяльності, щоб на цій основі

формулювати рекомендації, у той час як предметом науки адміністративного права значною мірою є перетворення цих рекомендацій на діючі юридичні нормативи.

Адміністративне право має виконувати стосовно науки про адміністративне управління вторинну функцію, однак функція ця не пасивна. Завдання адміністративного права полягає в тому, щоб основні положення адміністративно-державного управління виразити специфічною юридичною мовою у вигляді зобов'язувальних норм. Тому відповідно підібрані правові форми можуть мати уточнювальне значення для визначення й організації цих положень. У певному сенсі співвідношення дисциплін можна розглядати як питання форми та змісту.

Необхідно зупинитися також на взаємозв'язку теорії адміністративно-державного управління з праксеологією і теорією організації. Усі три галузі знання належать до ергологічних наук, тобто до наук про організацію людської діяльності. Розбіжності між ними полягають у неоднаковому ступені абстракції.

У групі ергологічних наук найбільш абстрактна праксеологія, що являє собою найвищий ступінь узагальнення. У предмет цієї науки входить будь-яка людська діяльність, розглянута з погляду її раціональності. Принципи і практичні рекомендації праксеології застосовують в усіх сферах. Однак вони відносно нечисленні, оскільки не може бути великої кількості рекомендацій, що мають однакову цінність під час організації військової справи, приватної фірми чи кооперативу.

Теорія організації відрізняється меншим ступенем узагальнення. Вона займається питаннями ефективного функціонування й управління соціальними системами. Оскільки однією з галузей цієї діяльності є робота управлінського персоналу, то теорія організації займається в певному сенсі і роботою персоналу органів державного управління.



Теорія адміністративно-державного управління розташована ще на одну сходинку нижче за рівнем узагальнення, оскільки займається не всіма інститутами, створеними для виконання суспільно корисної діяльності, а лише тими, які стосуються державного адміністрування. Обмежуючи так само поле своїх інтересів, наука про адміністративне управління компенсує це, розвиваючи ті елементи теорії організації, які пов'язані зі специфікою державного адміністрування.

Взаємозв'язок усіх трьох дисциплін можна описати так: усе, що становить інтерес для праксеології, має значення для теорії організації, а те, що становить інтерес для теорії організації, важливо для теорії адміністративно-державного управління. Але не навпаки: не все, чим займається теорія адміністративно-державного управління, входить у сферу теорії організації, і не все, що вивчає теорія організації, входить у галузь праксеології.

Можна виділити кілька основних проблем, якими сьогодні займається теорія адміністративно-державного управління.

По-перше, це проблема організації державного управління на різних рівнях: національному, регіональному та місцевому. Сюди належить розробка загальної теорії державних організацій, функцій апарату державного управління на різних рівнях, координація державного управління як цілісної системи.

По-друге, великим блоком проблем є підготовка і рекрутування управлінських кадрів. Тут досліджують питання оптимальної структури штатного складу чиновників державного апарату, управління персоналом державних організацій, вимоги до менталітету і стилю роботи професійних державних службовців, проблеми лідерства і боротьби з бюрократизмом.

По-третє, це питання, пов'язані з технікою державного адміністрування. Цей блок проблем включає розробку теорії прийняття державних рішень, політичного прогнозування, методів адміністративно-державного управління в кризових і конфліктних ситуаціях, технології взаємин державної адміністрації і засобів масової інформації.

Далі кожен з напрямів адміністративно-державного управління виступає як предмет наукового вивчення та дослідження: адміністративно-державне управління в умовах ринкової економіки, адміністративно-державне управління соціальними процесами, екологією, фінансами і т. д.

Перефразуючи Т. Парсонса, можна сказати, що зростаюча диференціація в теорії адміністративно-державного управління не означає, що різні сфери цієї науки функціонують самі собою. Нові напрями є більш спеціалізованими, але в той же час вони більше потребують ресурсів один одного, між ними розгортаються більш складні процеси наукового та соціального обміну.

Відомий англійський філософ XVIII ст. Е. Берк зазначав, що справа теоретика-філософа – вказати справжні цілі держави, справа ж політика-практика – знайти відповідні засоби для досягнення цих цілей і успішно користатися цими засобами. Тому природно, що теорія адміністративно-державного управління використовує безліч спеціальних чи приватних теорій (наприклад, теорії конфлікту і консенсусу, прийняття рішень, політичного прогнозування та ін.). Але в той же час існує і загальна теорія адміністративно-державного управління, покликана пояснити державне управління як систему і цілісність.

Необхідно також підкреслити, що адміністративно-державне управління містить у собі як статику, так і динаміку, що відображуються відповідно в адміністративно-державному порядку та політичному процесі. Динамізм буття робить його вічно незавершеним, і, навпаки, незавершеність буття є ознака його динамізму. Саме в силу цієї незавершеності і відкритості процесу політичного теорія адміністративно-державного управління має зосереджувати увагу на його динаміці. Але в той же час динаміку політичного процесу не можна зрозуміти без всебічного дослідження існуючої в кожен історичний період статичної адміністративно-державного управління. З цього погляду теорія адміністративно-державного управління як наукова дисципліна має рівномірно охоплювати як існуючий порядок адміністративно-державного управління, де

домінують постійні, незмінні величини, так і політичний процес, де домінують змінні величини.

Арсенал дослідницьких засобів і інструментів теорії адміністративно-державного управління включає всі основні принципи наукового дослідження: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, порівняння, узагальнення. Провідне місце в методології належить системному і ситуаційному аналізам. Складність і багатоаспектність державного адміністрування потребують дослідження фактів у їхній сукупності і взаємозумовленості. Тому систему адміністративно-державного управління розглядають не як ізольоване явище, а як сукупність взаємозалежних елементів, кожному з яких належать чітко визначені місце і функція.

Далі систему державного адміністрування розглядають як функціонуючу і, отже, таку, що має певну стійкість, і одночасно як систему, що розвивається, змінюється. Таким чином, у теоретичному плані закони функціонування системи є законами її розвитку. Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують, на виділення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

У теорії адміністративно-державного управління системний підхід не існує у вигляді суворої методологічної концепції: він виконує свої евристичні функції, залишаючись не дуже жорстко зв'язаною сукупністю принципів, основний зміст яких складається з відповідної орієнтації конкретних дослідників. По-перше, системний підхід містить визначену схему пояснення, в основі якої лежить пошук конкретних механізмів цілісності системи державного адміністрування і виявлення достатньо повної типології її зв'язків. Реалізація цієї функції зазвичай пов'язана з деякими труднощами: для ефективного дослідження недостатньо зафіксувати наявність у структурах адміністративно-державної системи різнотипних зв'язків, необхідно ще подати це різноманіття в операційному вигляді, тобто зобразити різні зв'язки як логічно однорідні, що допускають безпосереднє порівняння і зіставлення.

По-друге, з тези про різноманіття зв'язків в адміністративно-державних структурах випливає, що складний об'єкт допускає не одне, а кілька розчленовувань. При цьому критерієм може слугувати те, наскільки в результаті вдається побудувати «одиницю» аналізу (таку, наприклад, як товар в управлінні економічними процесами).

Системний підхід є методологічною основою для системного аналізу — сукупності методів, використовуваних для підготовки й обґрунтування рішень зі складних проблем адміністративно-державного управління. Процес вирішення проблеми має починатися з чіткого формулювання цілей. При цьому всю проблему потрібно розглядати як єдине ціле з урахуванням наслідків і взаємозв'язків окремих часткових рішень. Необхідно виявляти й аналізувати альтернативні шляхи досягнення мети. Цілі окремих підрозділів не мають вступати в конфлікт із цілями всієї програми.

Центральною процедурою в системному аналізі є побудова узагальненої моделі (чи моделей), що відображає всі чинники та взаємозв'язки реальної ситуації, які можуть з'явитися в процесі здійснення рішення. Отриману модель досліджують для з'ясування результатів застосування того чи іншого з альтернативних варіантів дій, порівняння витрат ресурсів за кожним з варіантів, з'ясування ступеня чутливості моделі до різних зовнішніх впливів. Технічний інструмент системного аналізу – це сучасні обчислювальні машини й інформаційні системи.

Ще одним принципом системного дослідження є структурно-функціональний аналіз. Його сутність полягає у виділенні елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, і визначенні їхнього місця і значення (функції) у системі адміністративно-державного управління. Наприклад, може виникнути така гіпотеза: різні соціальні чинники – вік, стать, освіта тощо – по-різному впливають на здійснення управлінських функцій. Отже, важливо визначити не тільки ступінь впливу кожного з цих соціальних чинників, але і розкрити їхнє місце та значення (функцію) в управлінській діяльності, а також показати, у якій залежності ці чинники знаходяться між собою.

Слід мати на увазі, що закономірності управлінської діяльності функціонують як статичні, а не динамічні. Це означає, що зв'язок між досліджуваними чинниками встановлюється не жорстко, не однозначно, а з визначеною ймовірністю настання події. Інакше кажучи, встановлюється тенденція розвитку управління як цілого, але з урахуванням окремих конкретних моментів. Статистична закономірність завжди виражається у функціональній залежності.

Варто відмітити, що було б неправильно в будь-якій функціональній залежності бачити основні причини управлінських процесів. Функціональний зв'язок може виражати причинність, але може і не виражати її. Ці види зв'язків не збігаються цілком. Сама по собі функціональна залежність не розкриває відразу більш глибокі та корінні залежності – причинові. Вона лише вказує на можливе існування причин у конкретних умовах настання результату.

Структурно-функціональний аналіз дозволяє розкривати регуляторний характер механізмів адміністративно-державного управління. Його можна успішно застосовувати для вирішення цілого ряду управлінських завдань: установлення зв'язку між внутрішньою структурою управління як усією системою в цілому, так і окремими її елементами, і виконуваних функцій; розроблення структури органу управління залежно від виконуваних функцій; визначення чисельності управлінського персоналу залежно від ряду конкретних чинників і та ін.

Логічним продовженням структурно-функціонального аналізу багато в чому є ситуаційний підхід. У теорії адміністративно-державного управління ситуаційний аналіз – це не простий набір установлених правил, а скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми і їхні рішення. З погляду ситуаційної концепції державного адміністрування оптимальних організаційних структур не існує. І хоча ситуаційний підхід визнає загальні закономірності процесу адміністративно-державного управління, специфічні прийоми, які мають використовувати керівники для ефективного досягнення

цілей на кожному рівні управління й у кожній організації, можуть значно змінюватися.

Наприклад, усі адміністративно-державні організації мають створювати структури для того, щоб досягти своїх цілей. Однак існує безліч різних способів побудови організаційних структур. Може бути створено багато чи мало рівнів управління, керівники вищої ланки можуть залишити за собою право приймати відповідальні рішення чи, навпаки, керівники нижніх і середніх рівнів можуть одержати право широкої участі у прийнятті рішень. Отже, у межах ситуаційного аналізу керівництво адміністративно-державних організацій має визначати, яка структура чи прийом управління найбільше підходить для якоїсь конкретної ситуації. Більш того, оскільки ситуація може мінятися, керівництво повинне планувати, які структурні інновації можна провести, щоб зберегти ефективність організації.

Успіх ситуаційного підходу багато в чому залежить від правильного вибору ситуаційних змінних, що визначають розвиток управлінського процесу в даних умовах. Установлення основних видів ситуаційних змінних, особливо у сфері поведінки організаційних структур і лідерства, є найбільш важливим внеском ситуаційного аналізу в розвиток методології державного адміністрування. Більшість сучасних дослідників вважають основними ситуаційними змінними в самих адміністративно-державних організаціях цілі, завдання, структури, технологію і співробітників. Головними ситуаційними змінними зовнішнього середовища називають такі чинники, як політичний процес, стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні зміни, вплив групових інтересів.

Разом з тим варто підкреслити, що визначити всі змінні, що впливають на адміністративно-державну організацію, неможливо.

Буквально кожне попереднє управлінське рішення, кожна риса людського характеру (особливо для керівників), усе, що відбувається в зовнішньому оточенні організації, впливає на еволюцію управлінського процесу. Однак для практичних цілей керівники можуть розглядати тільки перераховані вище

найбільш значимі чинники, що швидше за все можуть вплинути на успіх державного адміністрування.

З погляду ситуаційного підходу методологію аналізу адміністративно-державних завдань і рішень можна уявити як процес із чотирьох кроків.

1. Для вирішення поставленої проблеми керівник вибирає одну чи кілька наукових методик: структурно-функціональний аналіз, мотиваційні моделі, кількісні методи прийняття рішень тощо.

2. Кожна з управлінських методик, застосовуваних у конкретній ситуації, має свої сильні та слабкі сторони: керівник повинен уміти передбачати ймовірні наслідки застосування обраної ним методики, як позитивні, так і негативні (наприклад, пропозиція подвоїти зарплату всім службовцям у відповідь на додаткову роботу може викликати значне підвищення їхньої мотивації на якийсь час, однак якщо порівняти витрати з отриманими результатами, то може виявитися, що такий шлях призведе до руйнування організації).

3. Керівник повинен уміти правильно інтерпретувати ситуацію: визначити, які чинники є найбільш важливими в конкретній ситуації і який імовірний ефект може викликати зміна однієї чи декількох змінних.

4. Керівник повинен уміти використовувати конкретні прийоми, що викликають найбільш негативний ефект у конкретних ситуаціях, забезпечуючи тим самим досягнення цілей адміністративно-державної організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин.

Отже, методологія ситуаційного аналізу значно розширила практичне застосування теорії систем, визначивши основні внутрішні та зовнішні змінні, котрі впливають на адміністративно-державну організацію. Оскільки відповідно до цього підходу методики та концепції мають бути застосовані до конкретних обставин, ситуаційний підхід часто називають ситуаційним мисленням. Більшість сучасних учених думають, що перспективи розвитку методології адміністративно-державного управління пов'язані саме з розвитком ситуаційного мислення.

### **2.3 Дванадцять функцій менеджменту місцевих урядових органів**

Загальним для менеджменту місцевих урядових закладів є набір із дванадцяти функцій, більш вузьких порівняно з чотирма основними.

1. Контакти з виборними посадовими особами, органами виконавчої влади, що не займаються оперативним управлінням і контролем (тобто органами планування), а також із представниками інших урядових відомств.

2. Контакти з окремими громадянами, представниками специфічних груп населення, пресою.

3. Оцінка стану справ у своєму регіоні та планування відповідної діяльності.

4. Оцінка стану справ у сфері послуг і планування відповідної діяльності.

5. Фінансове планування (розроблення бюджету, прогнозування).

6. Оперативне керівництво.

7. Фінансовий менеджмент.

8. Керівництво проектами.

9. Формальна робота з кадрами.

10. Управління трудовими процесами.

11. Підвищення особистої професійної та управлінської кваліфікації.

12. Загальні адміністративні та допоміжні функції.

Важливо зрозуміти відмінність між деякими з цих функцій, особливо між функціями 9, 10 та 11.

*Формальна робота з кадрами* – це час, витрачений на координацію, контроль, аналіз, оцінку і виконання формальних обов'язків стосовно підлеглих, тобто оцінка їх роботи, підбір, найм, просування по службі, покарання і підтримка дисципліни, розгляд скарг, переговори з профспілками, розробка і здійснення програм навчання і підвищення кваліфікації.

*Управління трудовими процесами* – це час, витрачений на порівняно менш формальні функції, пов'язані з організацією та удосконалюванням трудової діяльності працівників. Це розподіл робочого часу, допомога, виховна робота, підготовка зборів і участь у них, формування трудових колективів,



забезпечення участі в роботі, неофіційна оцінка роботи, зворотний зв'язок, неформальне навчання без відриву від виробництва, інші дії, які підвищують мотивацію та заохочують творчий підхід.

Підвищення особистої професійної та управлінської кваліфікації – це час, витрачений менеджером на власну освіту, включаючи заняття, конференції, читання книг, статей і дослідницьких звітів, досягнення особистих цілей в цій сфері, зворотний зв'язок із колегами.

Менеджер далеко не завжди може відразу прийняти ідеальну схему розподілу робочого часу – він ризикує виявитися далеко попереду своєї організації. Щоб, скажімо, скоротити обсяг робіт з оперативного управління, йому треба передати рішення багатьох завдань працівникам нижчого рівня. Але якщо для цього в нього немає ні здібностей, ні досвіду, ні знань? Справа постраждає, а менеджери вищого рівня змушені будуть постійно «гасити пожежі», переробляючи зроблене та виправляючи помилки підлеглих.

Перш ніж передати іншим повноваження з ключових управлінських функцій, менеджер повинен приділяти більше часу і формальній роботі з кадрами (особливо професійній підготовці), і управлінню трудовими процесами, щоб вивести менеджерів нижнього рівня на відповідний рівень, де вони навчаться виконувати відповідальну роботу, завоюють довіру, набудуть потрібних навичок. Заради цього можна пожертвувати часткою дуже необхідного йому часу, відведеного на планування, витративши його на вирішення завдань формальної роботи з кадрами та оперативне управління діяльністю. Досягнувши бажаних результатів, можна буде уважніше зайнятися плануванням, делегуючи майже всі оперативні завдання керівникам нижнього рівня.

Інша можливість знайти «зайвий» час, щоб провести колектив через труднощі перехідного періоду, полягає в тому, щоб просто збільшити свій робочий час, поки справа не налагодиться. Можливість прискорити процес змін коштує того, щоб протягом декількох критичних тижнів чи місяців докладати додаткових зусиль. Буває, щоправда, що менеджер витрачає цей додатковий час

не на підготовку гідних помічників і делегування їм частини своїх повноважень, а на роботу понад норму. При цьому підлеглі працюють на колишньому рівні, а діяльність організації в цілому від цього аж ніяк не виграє.

## ТЕМА 3 ПЛАНУВАННЯ

### 3.1 Види планів, стратегічне планування

*Планування* – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому.

*Процес планування* є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень і змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

*Планування* – неодмінна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Залежно від тривалості планового періоду (горизонту планування) розрізняють короткострокові плани комерційної фірми – до 12 місяців, у тому числі поквартальні; середньострокові плани – від 1 до 5 років; довгострокові плани – від 5 до 10 років.

Динамічні технологічні зрушення, економічна нестабільність у світі, всевладні умови ринку з його конкуренцією сприяють збільшенню горизонту планування, використанню стратегічного планування.

В основу стратегічного планування покладено стратегію. Слово «стратегія» грецького походження і в перекладі означає «майстерність генерала», яка допомагала великим полководцям досягати разючих перемог.

Для фірми стратегія – це детальний, всебічний, комплексний план, набір дій і рішень, які керівництво розробляє та приймає для досягнення цілей фірми.

Стратегію відрізняють довгостроковість і впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми - забезпечення впровадження інновацій і змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегію здебільшого розробляє найвище керівництво, але її реалізація передбачає участь керівників усіх рівней управління. Так, новий напрям розвитку корпорації «Крайслер» був задуманий та здійснений її головою Лі Якоккою. Популярність нових моделей, розширення маркетингової діяльності та встановлення стабільної прибутковості «Крайслера» можна віднести на рахунок успішного формування та реалізації стратегії.

У більшості фірм вважають, що роботу з планування необхідно вдосконалювати. Використання стратегічного підходу до діяльності фірми є результатом багаторічної еволюції поглядів промисловців на свою діяльність і ринок, змін зовнішнього економічного середовища, високих темпів оновлення продукції. Досить сказати, що на ринку ЕОМ поява нової моделі приводить до того, що вже через 18 місяців конкуренти пропонують аналогічну, а вже через 36 місяців цю новинку замінюють принципово новою, більш довершеною моделлю.

Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до поліпшення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Базовою теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів і витрат, виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Коректування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо є необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. За такої орієнтації використовують довгострокове планування, що ґрунтується на можливості прогнозувати довгостроковий приріст основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачає визначення довгострокових змін обсягу продажу, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування підпорядковує виробничу діяльність змінам на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми, у найближчі 2–10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж. У таких випадках використовують стратегічне планування. Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного планування. Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість управління діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська концепція робить акцент на умовах ринку, особливо на умовах конкуренції та збуту як на критерій управління. Вона вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховують лише як чинники випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план пристосовують до таких змін, проте він не передбачає заходів, що активно впливатимуть на ринкову ситуацію.

Періодичне коригування стратегії допоможе вирішити завдання виробничо-збутової діяльності фірми відповідно до умов ринку.

Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу. *Маркетинг* розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємства, яка

забезпечує максимальний збут продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності та розширення ролі ринку. Суть маркетингу можна сформулювати так: виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено. Основна мета маркетингу конкретного підприємства (фірми) - забезпечення максимальної рентабельності його функціонування, чого можна досягти лише у разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

### **3.2 Місія організації. Визначення цілей організації**

*Місія* - головна, загальна ціль організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії має охоплювати таке:

- завдання фірми з погляду її основних послуг і виробів, ринків і технологій, тобто, якою підприємницькою діяльністю займається фірма;
- зовнішнє середовище стосовно фірми, яке визначає її робочі принципи;
- культура організації: який робочий клімат існує всередині фірми і яких людей він приваблює.

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Той, хто хоче досягти мети, повинен її знати. Лише мистецтво вибору, формулювання правильної мети та процесу її реалізації, включаючи оцінку її досягнення, притаманне професійному керівнику.

«Хто не знає, куди направляється, дуже здивовується, коли потрапляє не туди», – зазначав Марк Твен. Управляти – це стимулювати інших до досягнення певної мети, а не примушувати їх робити те, що вважаєш правильним.

Прикладом правильно сформульованої місії може слугувати формулювання місії одного з провідних банків США «Сан Бенкс»: «Місія компанії – забезпечення економічного розвитку та добробуту клієнтів, яких обслуговує компанія, шляхом надання громадянам і підприємствам якісних банківських послуг таким чином і в такому обсязі, які відповідають високим професійним та етичним нормам, забезпечення справедливого та відповідного прибутку акціонерів і справедливого ставлення до співробітників».

Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Якщо керівники не знають основної цілі, то вони не матимуть основи для вибору найкращої альтернативи.

Без визначення місії як орієнтира керівники мають приймати рішення на основі своїх індивідуальних цінностей. Чітке визначення цілей передбачає опис продукції ринків, розмір обороту, прибутків тощо.

Цілі мають відповідати таким вимогам:

1. Бути конкретними, результати їх здійснення можна виміряти. Наприклад, збільшити частку ринку щодо продукту А на 10 %, зменшити витрати на собівартість перевезень на 5 %.

2. Мати чітко визначений горизонт планування. Згідно з горизонтом планування розрізняють довгострокові, тактичні та оперативні цілі.

3. Бути досяжними. Встановлення цілей, які не забезпечуються ресурсом організації або здійснення яких не відповідає зовнішнім умовам, може призвести до катастрофічних наслідків. Наприклад, фірма RCA мало не збанкрутіла, коли намагалася стати основним виробником ЕОМ. Опинилась вона в такому становищі, оскільки не мала досвіду, який дозволив би їй конкурувати з ІВМ.

### 3.3 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації

Після встановлення місії та цілей керівництво фірми починає роботу зі стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі є аналіз зовнішнього середовища.

*Аналіз зовнішнього середовища* — це процес, який допомагає розпізнати можливості та загрози для досягнення цілей організації. Спеціалісти повинні вирішити:

- 1) у якому стані знаходиться організація;
- 2) чого вона має досягти;
- 3) що треба зробити, щоб досягти мети.

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє організації:

- своєчасно дати прогноз появи загроз і можливостей;
- розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачуваних обставин;
- розробити стратегію, яка дозволить організації досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Загрози та можливості можуть з'являтися в різних сферах діяльності організації. Їх можна поділити на декілька груп.

*Економічні чинники.* Стан економіки країни відіграє вирішальну роль у життєспроможності фірми. Серед таких чинників треба виділити:

- рівень зайнятості;
- стабільність валюти;
- платіжний баланс країни;
- частку конкурентоспроможної на зовнішньому ринку промислової продукції фірми;
- частку конкурентоспроможної на внутрішньому ринку промислової продукції фірми;
- тенденцію до змін зовнішньоекономічних зв'язків;
- дефіцит бюджету країни (у відсотках);

- середньорічний темп інфляції;
- частку приватної власності в загальній власності країни;
- наявність стратегії переходу країни на ринкові відносини (та їх розвиток), опублікованої у пресі;
- частку сировинних ресурсів у експорті країни;
- показники податкової системи та зовнішньоекономічної діяльності;
- структуру розподілу прибутків населення;
- рівень розвитку фінансової системи країни.

*Політичні чинники.* Керівництво фірми повинно враховувати політичну ситуацію в країні, будувати свою діяльність відповідно до норм, законів та інших правових аспектів.

Під час аналізу зовнішнього середовища треба брати до уваги такі політичні чинники:

- угоди щодо тарифів і торгівлі між країнами;
- митну політику, спрямовану проти країн «третього світу»;
- нормативні акти місцевих органів влади и уряду;
- рівень розвитку правового регулювання економіки;
- ставлення держави та головних політиків до антимонопольного законодавства;
- кредитну політику місцевої влади;
- кримінальний стан у країні;
- імовірність повернення до минулої політичної системи. Ринкові чинники. Ці чинники багато в чому сприяють досягненню поставлених цілей.

Вони містять багато характеристик, які впливають безпосередньо на ефективність роботи організації. Їх аналіз дозволяє керівництву фірми уточнити стратегію організації та закріпити її позицію на ринку. Тут досліджують:

- зміни демографічних умов;
- рівень прибутків населення та їх розподіл;
- життєві цикли різних товарів і послуг;



- рівень конкуренції;
- місткість ринку та захищеність його урядом;
- легкість виходу на ринок.

*Технологічні чинники.* Їх має визначити керівництво в галузі застосування технологій. Воно повинно постійно слідкувати за технологічним зовнішнім середовищем, щоб не пропустити появи в ньому тих змін, які становлять загрозу організації, її існуванню. Треба не пропустити початок створення принципово нових технологій, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг, нових технологій в управлінні, змін в технології збирання, оброблення та передачі інформації. У 70-ті роки ХХ ст. Елвін Тоффлер запровадив термін «футуршок» — шок майбутнього. Тоффлер визначає футуршок як руйнівний стрес і дезорієнтацію, які виникають у індивідів через вплив на них дуже великих змін за надто короткий час. Зміни в технологічному зовнішньому середовищі можуть поставити організацію в безнадійний програваний конкурентний стан. Аналіз технологічного зовнішнього середовища може принаймні враховувати зміни в технології виробництва, застосування ЕОМ у проектуванні та наданні товарів і послуг. Не всі організації відчувають вплив швидкого науково-технічного прогресу. Однак керівництво повинно визначити, які чинники у технологічному зовнішньому середовищі можуть призвести до виникнення футуршоку, який може зруйнувати організацію.

*Міжнародні чинники.* Дуже багато як великих, так і малих фірм розгортають свою діяльність за кордоном. Загрози або можливості фірми багато в чому залежать від міжнародних відносин, протекціоністських законів, доступу в іншій країні до ресурсів і т. ін. Аналіз цих чинників набув важливого значення для вітчизняних організацій після відмови від державної монополії на зовнішню торгівлю. Тому керівництво повинно ретельно слідкувати за ситуацією, яка складається в цьому сегменті. Треба відслідковувати політику інших країн, яка передбачає зусилля із захисту чи розширення національного

ринку в цілому та в окремих галузях. З урахуванням чинників зовнішнього середовища стратегія організації може бути спрямована на пошук захисту в уряді проти іноземних конкурентів, укріплення внутрішнього ринку або на розширення міжнародної активності.

*Чинники конкуренції.* Підчас аналізу конкурентів наявні чотири діагностичні елементи:

- аналіз майбутніх цілей конкурентів;
- оцінка поточних стратегій конкурентів;
- огляд передумов стосовно конкурентів і галузі, у якій працює компанія;
- поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

*Соціальні чинники.* Це права, звичаї суспільства, зміни суспільних цінностей, сподівання; вони завдають багато клопоту організації.

В умовах економічної нестабільності саме в соціальному середовищі народжується багато проблем, які становлять велику загрозу для організації. Тому організація як соціальна система має пристосовуватися до зовнішнього середовища. У нашій країні цілий ряд чинників соціального середовища набув особливого значення. До них належать:

- загострені національні почуття;
- ставлення основної маси населення до підприємництва;
- роль жінки та національних меншин у суспільстві;
- розвиток руху з питань захисту споживачів;
- зміна ролі керівників на виробництві та їх соціальних засад;
- зміни суспільних цінностей.

Після аналізу чинників зовнішнього середовища складають список загроз і можливостей фірми, список її сильних і слабких сторін.

*Аналіз внутрішнього середовища* – це процес, за допомогою якого проводиться діагноз внутрішніх проблем організації. Його ще називають управлінським обслідуванням.

Аналіз внутрішнього середовища необхідний фірмі, щоб скористатися можливостями зовнішнього середовища, а також для виявлення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити загрози, пов'язані із зовнішніми небезпеками. Цей аналіз розкриває ті внутрішні можливості і той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкретній боротьбі у процесі досягнення своїх цілей, дозволяє більш правильно сформулювати місію і краще зрозуміти мету організації.

Внутрішнє середовище має декілька сфер, кожна з яких складається з ключових процесів і елементів, стан яких у сукупності визначає потенціал і можливості, якими володіє організація. Це такі сфери: фінансова, організаційна, маркетингова, виробнича, кадрова, культура фірми.

Фінансова сфера включає в себе процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових потоків у фірмі (підтримання ліквідності і забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей тощо). Організаційна сфера містить: комунікаційні процеси, організаційні структури, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, ієрархію підпорядкування. Маркетингова сфера охоплює всі процеси, пов'язані з реалізацією продукції: стратегія продукції, стратегія ціноутворення, стратегія просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу. Аналіз здійснюють у таких напрямках: частка ринку та конкурентоспроможність, різновиди та якість асортименту виробів; демографічна статистика, ринкові розробки (нові товари), обслуговування продажу, реклама просування товару, прибуток. Виробнича сфера охоплює технологію виготовлення продукції, постачання і ведення складського господарства, здійснення досліджень і нових розробок тощо. Кадрова сфера складається з таких процесів, як взаємодія керівників і виконавців, найм, навчання і просування кадрів, оцінка результатів праці і стимулювання, створення і підтримка стосунків між робітниками тощо. Внутрішнє середовище повністю пронизане організаційною культурою, яка може сприяти тому, що

організація виступає сильною, витривалою в конкурентній боротьбі структурою.

Ці дослідження здійснюють за допомогою методу SWOT (аббревіатура складається з перших літер англійських слів: strength – сила, weakness – слабкість, opportunities – можливості, threats – загрози). Цей метод дозволяє провести вивчення внутрішнього та зовнішнього середовищ. Застосовуючи метод SWOT, спочатку виявляють сильні та слабкі сторони організації, а також загрози і можливості, а далі – установлюють зв'язки між ними і визначають, як їх можна використати під час визначення стратегії організації. Потім складають матрицю 5 WOT.

Склавши матрицю, визначають, у якому напрямі має рухатися організація залежно від свого стану і зовнішнього середовища.

### **3.4 Стратегія фірм**

Вибір стратегії зумовлений цілями організації (легкими чи складними), ризиком, на який іде компанія, зовнішнім і внутрішнім середовищем.

Залежно від класифікаційної ознаки розрізняють стратегії:

- за рівнем управління, на якому розробляють стратегію;
- за стадією «життєвого циклу» підприємства;
- за характером поведінки організації на ринку.

Залежно від рівня управління, на якому розробляють стратегію, виділяють:

- корпоративну;
- ділову;
- функціональну;
- оперативну.

Серед стратегій, які мають місце впродовж «життєвого циклу» підприємства, розрізняють:

- стратегії зростання;

- стратегії стабілізації;
- стратегії скорочення.

За характером поведінки на ринку існують такі стратегії:

- активна;
- пасивна.

Активна (наступальна, експансивна) стратегія характеризується:

- 1) диверсифікацією (постійним розширенням діяльності фірми);
- 2) технологічною орієнтацією (фірма розробляє нову продукцію, а потім оцінює можливості ринку);
- 3) наступальністю (бажанням випередити конкурентів у випуску та продажу нової продукції).

Пасивна (реактивна) стратегія характеризується:

- 1) концентрацією діяльності фірми на визначеному сегменті ринку;
- 2) ринковою орієнтацією (фірма спочатку вивчає запити споживачів, потім визначає технологічні можливості для розробки товару, який може задовольнити ці запити);
- 3) оборонною стратегією (фірма захищає свою частку ринку, оновлюючи продукцію у відповідь на дії конкурентів).

Пасивна стратегія може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм, якнайшвидше використовуючи нові рішення, продукцію тощо.

### **3.5 Стратегічний державний менеджмент**

Менеджмент у державних організаціях значно відрізняється від бізнес-менеджменту, що обумовлено рядом важливих чинників.

Колишній президент США Дж. Форд пояснював причини труднощів, що зазнають на державній службі представники ділових кіл, тим, що багато бізнесменів відчують розчарування, опинившись на посаді міністра в уряді. У

господарській діяльності вони звикли до більшої влади, а працювати їм доводиться зовсім в іншій обстановці. В уряді вони повинні слідувати суворим процедурам і розпорядженням. До цього важко пристосуватися.

Дійсно, нерідко відбувається так, що керівники приватних підприємств, отримавши призначення на високу урядову посаду, сподіваються внести великі зміни в оперативну роботу уряду і політичного життя країни. Проте вони зазвичай ідуть у відставку розчарованими і навіть озлобленими. Серед багатьох причин головна – бюрократизм із його безконечними правилами і розпорядженнями, обов'язковими на державній службі. Через це будь-які зміни відбуваються вкрай повільно, буквально черепащачими темпами порівняно зі сферою бізнесу. Адже система державної служби припускає, що старша посадова особа наділена вищою бюрократичною владою, яка надійно захищає її від організаційних ініціатив керівників середнього рівня, і тому ініціативи тут завжди чекають згори.

Далі необхідно враховувати велику кількість адміністративних одиниць, що беруть участь у процесі прийняття рішень. Під будь-яким рядовим актом можна виявити півдюжини значних міністерських підписів, більшість із яких мають чисто формальне значення. Проте досвід показує, що прямування документа від міністерства до міністерства найчастіше супроводжується його глибоким вивченням в апараті цих відомств в основному під кутом зору «аби чого не вийшло», що аж ніяк не сприяє оптимізації державних рішень. Навпаки, саме через це більшість рішень набуває безособового, компромісного характеру. Коли до розробки рішення залучають таку велику кількість осіб, практично неможливо сказати, хто ж є його автором. Поняття особистої відповідальності частково втрачає зміст.

Пріоритетне значення одержує не ефективність рішення, а тактичні міркування. У процесі обговорень проектів урядових постанов виникає велика кількість конфліктних ситуацій, які менеджер повинен намагатися подолати. Зрештою менеджер втягується в адміністративну гру, кожний з учасників якої насамперед стурбований маскуванням своїх планів і тому демонструє

розважливу повільність, шукає вигоду для себе. Прагнення не зачіпати самолюбство сторін, так само як суто політична занепокоєність тим, щоб запланований захід не занадто вплинув на рівновагу сил, найчастіше приводить до любовних угод: ні переможців, ні переможених, але конкретні завдання менеджменту при цьому зазвичай відходять на другий план.

Крім того, існують численні політичні обмеження для реалізації менеджменту в державних організаціях. Практично будь-яке рішення державних органів так чи інакше зачіпає інтереси політиків, тому представники найрізноманітніших політичних лобістських організацій намагаються вплинути на державний менеджмент.

Професор Сиракузького університету (США) Джеффри Страуссен виділяє три етапи в розробці стратегічного державного менеджменту з урахуванням адаптації менеджера до обмежень політичного середовища.

*Перший етап* – це оцінка стану. Політична влада – багатоаспектний феномен. Вона охоплює «офіційну» частину державного управління, яка складається із конституції, парламенту, виконавчої влади, правової системи, відносин між центральною і місцевою адміністраціями. Крім того, політична влада включає формальні та неформальні зв'язки між громадянами і державою, у тому числі права, якими перші наділяють останню. І нарешті, політична влада балансує між представниками «третьої сили» – некомерційними організаціями, групами інтересів, крупними підрядниками, асоціаціями фахових груп, що ускладнює структуру сучасного уряду.

*Другий етап* – ідентифікація обмежень політичної влади. Ефективний державний менеджер повинен уміти уживатись з обмеженнями політичної влади і розробляти власну стратегію поведінки, враховуючи ці обмеження. Приклад такого обмеження – час, який виступає у вигляді виборчого циклу (від виборів до виборів), що встановлює тимчасові рамки політикам і менеджерам, відмірюючи їм терміни на осмислення проблем і планування. Так чи інакше мета депутатів у тому, щоб бути обраними (відповідно мета уряду – продовжити свої повноваження), а отже, програми та політика мають

відповідати цьому. Для менеджера бездумно керуватися «вищими цілями», ідучи в розріз із цим правилом політичного життя.

*Третій етап* – визначення ролі менеджера в політичній грі. Державні менеджери, які правильно оцінюють стан, розуміють, що їхні рішення структуруються політичною владою. Для характеристики такого структурування для порівняння часто використовують термін «гра», а кожна гра має свій набір правил. Ставки при цьому зазвичай високі: за правилами великої гри політики та уряд у випадку невдачі бувають змушені іти у відставку.

Оперативні рішення приймають на середньому рівні політичної гри. Так, якщо менеджер із соціального забезпечення в місцевому уряді бачить, що його відомство не в змозі забезпечити деякі види послуг, наприклад, консультації з працевлаштування безробітних, забезпечення догляду за хворими вдома, то він може звернутися до приватних компаній або інших організацій місцевого уряду.

Ніяка стратегія на вищому і середньому рівнях політичної гри не може бути реалізована без урахування деталей на нижньому рівні. Це положення підтверджується питаннями, які тут виникають: чи є засоби для здійснення можливого варіанта рішення, чи достатня кваліфікація персоналу для виконання поставленого завдання, чи не суперечить запропонована альтернатива чинному законодавству, хто буде контролювати роботу тощо. Менеджер, що не знайде відповіді на ці питання, незабаром зрозуміє, що гарні ідеї і навіть правильна стратегія зав'язне у деталях адміністративної рутини. Водночас нюанси гри на нижньому рівні – хоча і необхідний, але аж ніяк не достатній компонент ефективного державного стратегічного менеджменту.

Отже, на Заході стратегічний державний менеджмент має вирішувати три завдання: встановлювати цілі на декілька років уперед, розробляти заходи для їхнього досягнення, знаходити відповідні організаційні ресурси. Іншими словами, державний менеджмент покликаний знайти поєднання ресурсів і методів державного адміністрування, з одного боку, і можливостей та ризиків,



що впливають із зовнішнього середовища, з іншого боку, які діють тепер і у майбутньому, за яких держава здатна досягати основних цілей.

На думку експертів, стратегічний менеджмент повинен:

- чітко визначати перспективи і цілі;
- містити всі основні проблеми організації державного управління;
- створювати межі для більш детального планування і прийняття поточних рішень;
- надавати державному адмініструванню стрункність і внутрішню єдність;
- змушувати вище керівництво мобілізувати державні структури для активної роботи.

*Стратегічні цілі* – це ті ключові результати, до яких державний менеджмент повинен прагнути протягом тривалого часу (5-10 років). Експерти вважають, що нормативна кількість цілей може коливатися від 4 до 6. Цілі мають загальний характер, вони є допоміжними засобами управління, планування, керівництва і мислення. Наприклад, стратегічною метою багатьох державних організацій може бути досягнення максимально високого ступеня охоплення відповідних груп населення певними програмами. У книзі фінських фахівців із менеджменту цю мету конкретизують у такий спосіб: «У найближчі три роки планують підняти відсоток охоплення населення з 60 до 75 %».

Для досягнення результатів необхідно розвивати нові форми, постійно працювати над поліпшенням якості роботи, підвищувати ефективність інформаційної діяльності, проводити заходи з прийому нових членів. Просування до мети має знаходитися під постійним контролем, а результати роботи підбиватися хоча б раз на рік.

Експерти рекомендують перевіряти актуальність стратегічних цілей щорічно або відповідно до зміни основних чинників (наприклад, якщо ціль вважають досягнутою або визнають помилковою). Отже, цілі і пріоритети державного стратегічного менеджменту не є сталими, їх можна і необхідно час від часу переглядати.

## ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

### 4.1 Основні поняття організації як функції управління

*Організація* – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації. Організацію як функцію управління можна розглядати в двох аспектах: розподіл усього обсягу роботи між конкретними підрозділами (горизонтальний поділ праці) та організація взаємозв'язку між ними відповідно до повноважень і відповідальності (вертикальний поділ праці).

В основі другого аспекту організації використовують один з фундаментальних термінів теорії управління – делегування.

*Делегування* – це передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування являє собою засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників завдання, які необхідно виконати для досягнення цілей усієї організації. Якщо певне завдання не делеговане іншій людині, керівник змушений буде виконувати його сам. Це, звичайно, у багатьох випадках просто неможливо, тому що час і можливості керівника обмежені. Більш важливим є те, що сутність управління полягає в умінні досягти виконання роботи іншими. Тому управління (основний зміст цього слова) являє собою акт, який перетворює людину на керівника.

Мета делегування така:

- розвантажити керівників вищих рівнів, звільнити їх від поточних справ, створити найкращі умови для вирішення стратегічних і перспективних завдань управління;
- підвищити дієздатність нижчого рівня управління;
- активізувати людський чинник, збільшити зацікавленість працівників.

Процес делегування повноважень складається з певних етапів :

1. Доручення працівникам індивідуальних конкретних завдань.
2. Надання відповідних повноважень і ресурсів підлеглим

3. Формулювання порядку дій для підлеглих щодо дорученого їм завдання.

Поняття делегування, закладене в основних принципах управління, сформульованих А. Файолем, є одним із тих, які хибно сприймають і використовують більшість керівників. Не розуміючи необхідності делегування для зростання ефективності управління, багато видатних підприємців, коли їх організація ставала великою, зазнали невдач саме через це.

Для того щоб правильно використовувати принцип делегування повноважень, необхідно з'ясувати, що являє собою відповідальність.

*Відповідальність* – це зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання. Людина, яка займається певною справою, обіймає певну посаду в організації і отримує за це заробітну плату, несе відповідальність за якість виконуваної роботи перед керівником, який надає їй повноваження для виконання цієї роботи. Слід чітко розуміти, що відповідальність не можна делегувати. Це означає, що з керівника не знімають відповідальність за невиконане завдання, якщо з цим завданням не справився підлеглий. Хоча людина, на яку покладено відповідальність за вирішення будь-якого завдання, не зобов'язана виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за успішне завершення роботи.

*Обсяг відповідальності* – ось одна з причин високих окладів менеджерів, особливо тих, які керують великими корпораціями. Відповідальність особи за успішне виконання завдань не може бути без делегування повноважень на використання необхідних ресурсів.

*Повноваження* - це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання нових завдань. Повноваження делегують посаді, а не певній особі, яка обіймає цю посаду, тобто «честь віддають мундирові, а не людині». Якщо особа міняє роботу, то вона втрачає повноваження старої посади й отримує повноваження нової.

Підлеглим делегування повноважень дозволяє:

- максимально продуктивно використовувати свої здібності, знання, досвід і здобувати нові знання;
- проявляти ініціативу і самостійність;
- розвивати себе як особистість;
- демонструвати оточуючим власні можливості, підвищувати в їхніх очах свій престиж і створювати базу для кар'єрного зростання;
- нарешті просто отримати задоволення від праці.

На думку Р. Кантер, менеджери здатні ефективно впливати на підлеглих, тому що мають необхідні для цього цінні ресурси та зв'язки. Більш того, розділяючи свою владу зі співробітниками, менеджер тільки зміцнює її. Якщо підлеглі виконують завдання, які раніше робив менеджер, він звільнює для себе час для встановлення зовнішніх контактів, зміцнення стосунків з керівниками вищого рівня; це зміцнює його особисту владу.

*Делегування повноважень* – дуже важливий аспект управління тому, що жоден індивід не в змозі замінити собою організацію.

#### **4.2 Лінійні та штабні повноваження**

Повноваження завжди обмежені; залежно від характеру обмежень розрізняють лінійні та апаратні (штабні) повноваження.

*Лінійні повноваження* – це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Саме лінійні повноваження дають керівникові узаконену владу для спрямування своїх безпосередніх підлеглих на досягнення поставлених цілей. Керівник, який має лінійні повноваження, може приймати певні рішення та діяти у визначених питаннях без згоди з іншими керівниками в межах, установлених організацією, законом, звичками. Наприклад, директор має право брати на роботу людей, встановлювати їхню заробітну плату, давати вказівки бухгалтеру на оплату придбаних приладів тощо.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівней управління організації. Процес створення ієрархії має назву скалярний процес. Оскільки повноваження розпоряджатися людьми зазвичай передають через скалярний процес, то така ієрархія має назву скалярного ланцюга, або ланцюга команд. Наочним прикладом ланцюга команд може слугувати ієрархія військових організацій. Згідно з дослідженнями адміністративної школи управління, військові, урядові, ділові та релігійні організації засновані на ієрархічній системі взаємовідносин начальників і підлеглих. Ланцюг команд, створений делегуванням повноважень, є характерною ознакою всіх формальних організацій, окрім найменших.

Однак бувають випадки, коли лінійні повноваження не можуть забезпечити потреби організації. Стрімкий розвиток і ускладнення технологій, динамічні зміни в навколишньому середовищі зумовили необхідність використовувати в організації кваліфікованих фахівців різних спеціальностей. Наприклад, будь-якому промислому підприємству необхідні фахівці з бухгалтерського обліку, планування, електрообладнання, енергетики, зварювального виробництва, обчислювальної техніки, програмування. Усі вони утворюють адміністративний (штабний) апарат підприємства, мають штабні повноваження.

*Штабні повноваження* – право радити або допомагати керівникам, яких наділено лінійними повноваженнями, а також штабному персоналу. Штабні повноваження можна класифікувати за різним ступенем впливу на рішення лінійного керівника. Необхідність реалізації штабних функцій і повноважень зумовила формування спеціального штабного (адміністративного) апарату в організаціях.

Адміністративний апарат виконує так багато функцій у сучасній організації, що їх навіть неможливо перелічити. Поділяють адміністративний апарат на три основні типи: консультативний, обслуговувальний та особистий.

Консультативний апарат формується тоді, коли лінійному керівництву необхідно вирішити проблему, яка потребує спеціальної кваліфікації. До

обов'язків цих фахівців входить консультування з окремих галузей знань, на яких вони спеціалізуються. Найчастіше консультативний апарат використовують у галузі права, найновішої та спеціальної технології, навчання та підвищення кваліфікації, консультування щодо роботи з кадрами.

*Обслуговувальний апарат.* Завданням обслуговувального апарату є надання допомоги лінійному керівництву у вигляді повної достовірної та своєчасної інформації для того, щоб лінійний керівник мав змогу приймати ефективні рішення. Прикладом такого апарату може слугувати відділ кадрів, що веде особисті справи співробітників, шукає та перевіряє потенційних кандидатів на роботу та в деяких випадках надає необхідні кадри лінійному керівництву. До обслуговувального апарату належать служби зв'язку з громадськістю (public relations), відділи маркетингу, фінансування, планування, матеріально-технічного забезпечення та ін.

*Особистий апарат* - це різновид обслуговувального апарату, який формується, коли керівник наймає секретаря-помічника. До обов'язків особистого апарату входить виконання того, що вимагає керівник. В організації члени цього апарату не мають повноважень. Якщо вони діють, то лише за дорученням керівника. Особистий апарат, як правило, не маючи формальних повноважень, має велику владу. Працівники, які знаходяться на нижчому рівні ієрархії, ніж їх безпосередні керівники, запобігають перед членами особистого апарату, щоб мати доступ до начальника. Якщо керівник щиро прислуховується до порад свого особистого апарату або залежить від нього, то влада цього апарату значно зростає.

Серед штабних повноважень розрізняють рекомендаційні повноваження, обов'язкові узгодження, паралельні повноваження, функціональні повноваження.

Повноваження адміністративного апарату були спочатку обмежені консультаціями для лінійного керівництва, коли воно зверталось за порадою. Коли апаратні повноваження зводились до рекомендаційних повноважень, малося на увазі, що лінійне керівництво звертатиметься за допомогою у разі

необхідності. Але з практики відомо, що коли повноваження штабного апарату мають рекомендаційний характер, то часто необхідно докласти значних зусиль, щоб переконати лінійних керівників у цінності послуг і пропозицій. Навіть коли пораду сприйняли, то лінійні керівники все одно можуть нею знехтувати, а це може зашкодити справі та призвести до конфліктної ситуації.

Оскільки працівники штабного апарату можуть відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, фірма іноді розширює повноваження штабного апарату до обов'язкових узгоджень з ними певних рішень. Якщо узгодження обов'язкові, лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом перед тим, як діяти, або подати свої пропозиції вищому керівництву. Однак лінійне керівництво не зобов'язане додержуватись рекомендацій апарату. Наприклад, відділ маркетингу проводить дослідження ринку на прохання керівників виробничого відділу. Лінійне керівництво виробничого відділу може сприйняти або не сприйняти рекомендації відділу маркетингу щодо випуску нової продукції, але, згідно з правилами, оцінювання ринку має бути проведено і з ним мають бути ознайомлені лінійні керівники навіть тоді, коли вище керівництво ще не прийняло рішення щодо випуску нової продукції.

Вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, даючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Такі повноваження називають паралельними повноваженнями, вони потрібні для встановлення системи контролю, врівноваження влади та запобігання грубим помилкам. Найширше використовують паралельні повноваження в урядових організаціях. Верховна Рада не може прийняти закон без згоди з Президентом. Президент має паралельні повноваження в обмеженому вигляді, але його вето може бути подолано Верховною Радою. На наших підприємствах використовують паралельні повноваження, щоб контролювати великі фінансові витрати, для чого необхідні два підписи — директора фірми та фінансового директора.

Апарат, який має функціональні повноваження, може як запропонувати, так і заборонити дії у сфері своєї компетенції; функціональні повноваження

широко використовують у тих сферах діяльності підприємництва, де необхідна однаковість (методи бухгалтерського обліку, трудові взаємовідносини та контроль зайнятості).

Отже, розглянуто основні види штабних повноважень, які має апарат відносно лінійної структури. У багатьох великих організаціях адміністративний апарат являє собою підрозділ з більш ніж одним рівнем управління. Отже, сам штабний апарат має лінійну організацію і, звичайно, ланцюг команд. Незалежно від того, який характер повноважень менеджерів в організації, вони мають лінійні повноваження відносно своїх підлеглих.

Функції управління взаємопов'язані, і неефективне делегування завдань і повноважень позначається на кожній функції. Тому дуже важливо визначити, яка діяльність належить до лінійної, а яка – до штабної.

Традиційно до лінійної діяльності належить виробнича, збутова та фінансова функції підприємства. Лінійна діяльність – це та, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів та послуг, які виробляє організація.

Апарат допомагає виконанню основних функцій управління, як кваліфікована медсестра допомагає хірургу під час операції. Хірург, мабуть, зміг би врятувати життя пацієнта в екстреному випадку без допомоги медсестри, але ризик зменшується і робота виконується спокійніше і якісніше завдяки її допомозі. З іншого боку, медсестра не може успішно виконати операцію – досягти мети організації – без хірурга.

Визначення того, які конкретні види діяльності слід віднести до штабних, залежить від місії, цілей і стратегії організації. Структура будь-якої організації залежить від стратегії, різноманітність цілей приводить до фундаментальних відмінностей у структурі. Наприклад, викладання, як правило, є апаратною функцією на підприємстві і лінійною - у вищому навчальному закладі.



### 4.3 Принципи делегування повноважень

Делегування лінійних повноважень і ланцюг команд, який завдяки цьому виникає, відіграють основну роль у процесі координації діяльності організації. Перш за все лінійні повноваження «персоналізують» і спрощують взаєностосунки підлеглих та їх начальників. Підлеглий, який отримав повноваження, бере на себе особисту відповідальність за завдання та відповідає перед тією людиною, яка делегує йому повноваження, за успішне його виконання. Якщо підлеглий стикається з проблемою, то він точно знає, до кого треба звернутися для її вирішення. Якщо безпосередній начальник не може забезпечити вирішення проблеми, то її передають по ланцюгу команд наверх упорядкованим чином. Усі знають точно, хто і що може зробити.

Розглянемо принципи делегування повноважень:

- єдиноначальність;
- обмеження норм керованості (діагноз контролю);
- закріпленість відповідальності;
- відповідність прав обов'язкам;
- звітність за відхиленнями;
- передача відповідальності за роботу на найнижчий рівень.

Згідно з принципом єдиноначальності працівник має отримувати повноваження лише від одного начальника і відповідати лише перед цією людиною. Якщо у працівника виникла необхідність вирішити певну проблему, то він не має права звернутися «через голову» свого безпосереднього начальника до керівника вищого рангу. Також керівник вищого рівня не може віддавати свої розпорядження працівнику, обминаючи його безпосереднього начальника.

Інший принцип, на якому ґрунтується делегування повноважень, – це обмеження норми керованості (діагноз контролю). Норма керованості – це кількість працівників, якими безпосередньо управляє керівник; вона встановлюється шляхом делегування лінійних повноважень. Оскільки вище

керівництво відповідає за успішне виконання всіх завдань, незалежно від того, скільки є нижчих рівнів керівників, то воно намагається утримувати якомога більший діапазон контролю. Однак на практиці невміння утримувати норму керованості на достатньо низькому рівні робить координацію майже неможливою.

Оптимальна кількість працівників, безпосередньо підпорядкованих одному керівнику, визначається:

- здібностями начальника;
- здібностями та кваліфікацією працівників (менш кваліфіковані, молоді працівники потребують більшої уваги);
- типом роботи (наприклад, якщо темп роботи диктується технологічним процесом, конвеєром, то такі роботи потребують меншого контролю, і як наслідок, кількість робітників збільшується);
- територіальним розміщенням;
- мотивацією працівників;
- важливістю роботи.

Принцип закріпленої відповідальності означає, що звільнити керівника від відповідальності може лише його начальник. Але делегування відповідальності підлеглому не знімає відповідальність з особи, яка її надала. Якщо підлеглий забув зробити якусь роботу, то винний і підлеглий, і його керівник.

Принцип відповідності прав обов'язкам означає, що обсяг делегованих повноважень має відповідати обсягові обов'язків. Якщо керівник дав завдання своєму підлеглому, то він повинен надати йому і повноваження, які б відповідали виданому завданню: право використовувати необхідні ресурси (матеріальні, людські, фінансові). Неспроможність керівництва надавати достатні права своїм підлеглим, як правило, пояснюється:

- політичними мотивами;

– невпевненістю у здібностях людини, а впевненістю в тому, що якщо необхідно буде виконати роботу добре, то доведеться робити її самому;

– прагненням до влади, тобто небажанням керівників відмовлятися від своїх прав, оскільки це, на їх думку, привело б до втрати відчуття своєї значимості.

Принцип звітності за відхиленнями зобов'язує доповідати начальнику про всі фактичні або очікувані зміни в досягненні поставлених цілей і завдань, тобто лише про відхилення від наміченого ходу справ. Наприклад, член команди корабля, який стоїть на вахті, повинен доповісти капітану, якщо корабель відхилився від курсу, але йому немає необхідності через кожні півгодини доповідати, що курс правильний.

Принцип передачі відповідальності за роботу на більш низький рівень управління свідчить про те, що слід передавати будь-яке завдання на найнижчий рівень організації, який спроможний забезпечити його успішне виконання. На превеликий жаль, цей принцип порушують з двох причин: або люди його не знають, або поступаються своєму природному бажанню повернутися до звичної роботи. Друга причина спонукає людей, яких тільки-но підвищили по службі, виконувати більш звичну роботу. Наприклад, електрик, якого нещодавно призначили майстром, часто допомагає іншим електрикам замість того, щоб управляти своєю бригадою. Людина за своєю природою прагне ухилятися від творчої роботи, тому що така робота завжди важка.

#### **4.4 Функції адміністративних органів держави**

У системі категорій теорії адміністративно-державного управління поняття «функції» є синонімом «завдання», «прерогативи», «межі повноважень». Їх уживають для позначення діяльності будь-яких адміністративних установ незалежно від їх стратегічних цілей. Аналіз функцій адміністративно-державного управління має першочергове значення для розуміння роботи державного апарату. Він показує, наскільки численні, складні та різноманітні завдання, які здійснює сучасна адміністрація.

Чи можна дати вичерпну класифікацію функцій управління? Здається, що ні. Усе залежить від використовуваного методу аналізу: кожен функцію у процесі все більш детального розгляду можна розбити на декілька підфункцій, кожен з яких у свою чергу – на більш вузькі завдання і та ін. Тому більшість учених обмежуються характеристикою найбільш загальних функцій адміністративно-державного управління.

Американські політологи М. Роскін, Р. Корді У. Джоне вважають, що можна виділити шість основних напрямів діяльності державного адміністрування: виконання рішень, обслуговування, регулювання, ліцензування, збирання інформації і комунальне господарство. Урядова бюрократія на будь-якому рівні виконує щонайменше дві з цих базисних функцій (хоча, зрозуміло, є бюро, які спеціалізуються тільки на одній функції, і бюро, які виконують кілька функцій).

Першу функцію більшості урядових бюро можна визначити просто - виконання і впровадження в життя прийнятих законів і політики, проголошуваних виконавчою владою. Це і є власне адміністрування. Наприклад, США проводять політику «перекачування» федеральних фондів штатам, щоб оплатити вартість різноманітних програм добробуту. Департамент охорони здоров'я і медичної допомоги здійснює цю політику, вирішуючи, скільки грошей призначається кожному штату, і наглядаючи за тим, щоб гроші були використані за призначенням.

Великобританія проводить політику вільного медичного забезпечення громадян. Її служба Національної охорони здоров'я здійснює цю політику, контролюючи медичну підготовку, видаючи патенти докторам, управляючи госпіталями і т. ін.

В Україні Міністерство охорони здоров'я стежить за розподілом засобів по окремих регіонах і областях, контролює медичну підготовку, здійснює нагляд за діяльністю установ охорони здоров'я.

*Адміністрація* – це втілення суспільної політики, і оскільки вона виконує політичні рішення, до її функцій належить і розроблення принципів управління.

Поряд зі своїми адміністративними обов'язками департаменти часто створюють компанії з питань рекламування своєї роботи і переконання громадськості у вигодах щодо мети якої-небудь програми. У багатьох країнах є постійні програми з навчання в таких сферах, як пожежна профілактика, безпека руху й охорона природних ресурсів.

У Великобританії виконавча влада та адміністратори наглядають за повсякденними діями своїх департаментів, високі адміністративно-посадові особи допомагають розробляти пропоновані законопроекти, так само як допомагають своїм міністрам відповідати на питання членів парламенту. Великобританія (подібно Франції) частково зберегла державний сектор в економіці (сталеливарні заводи, шахти, залізниці, телеграфні і телефонні лінії), яким управляють підзвітні уряду корпорації, що виконують політичні рішення (у США такі функції зазвичай зберігаються за приватним сектором).

Що стосується другої функції урядової бюрократії - обслуговування, то багато урядових агентств спеціально створено для обслуговування населення (чи специфічних груп населення). Наприклад, метеослужба в будь-якій країні являє кращий приклад обслуговувального агентства. Хоча міські мешканці особливо не задумуються про його службу, проте це життєво важливо для фермерів і рибалок. Департамент сільського господарства США проводить дослідження в сферах контролю за шкідниками, землевпорядження, племінного тваринництва, розподілу надлишків продукції серед бідних і надає інформацію про харчування населення. У Великобританії та Україні велику частину охорони здоров'я фінансує уряд. У Швеції і Німеччині уряд надає розширену допомогу в працевлаштуванні і знаходженні робочих місць. В Україні уряд забезпечує також безкоштовну освіту на всіх рівнях для тих, хто може і бажає навчатися.

Регулювальні функції потрібні уряду для підтримки добробуту населення. У США Комісія з безпеки біржової діяльності, наприклад, захищає вкладників, установивши певний порядок для реєстрації нових емісій поряд з купівлею акцій та облігацій. Великобританія мала законодавство про зайнятість з 1819 р.,

яке регулює робочі умови на фабриках (аналогічні закони існують у більшості промислово розвинених країнах). Таке законодавство запроваджують у життя особливі агентства. Департамент праці США, наприклад, наглядає за виборами в профспілки, щоб гарантувати їх правомірне проведення. В Україні діє Комітет зайнятості населення і Міністерство праці та соціальної політики, які стежать за дотриманням трудового законодавства і регулюють проблему зайнятості в країні. У Німеччині контроль за виконанням федерального законодавства урядами земель здійснюється Бундесратом (вища палата національної законодавчої влади), а федеральні адміністративні суди мають право змусити земельні уряди дотримуватися національних законів.

В усіх цих прикладах регулювальні функції влади підтримуються потенціалом сили. У США, наприклад, агентства, що займаються питаннями регулювання, можуть видавати накази типу «призупинити дію» чи «припинити дію». Хоча правопорушники можуть опротестувати ці накази в суді, більшість згодна добровільно їм підкорятися.

Тісно пов'язана з регулюванням ліцензійна діяльність адміністрації. Вона дозволяє уряду встановити стандарти і мінімальні обмеження в окремих сферах. Наприклад, якщо хтось хоче займатися приватною практикою, отримати права на водіння автомобіля, продавати нерухомість, викладати в школах чи працювати перукарем, він повинен відповідати певним державним стандартам. У США та інших федеральних країнах ці стандарти зазвичай встановлює кожний штат чи яка-небудь окрема федеративна одиниця. У таких країнах, як Франція і Великобританія, самі національні уряди встановлюють стандарти і критерії. Навіть у США деякі ліцензії видає федеральний уряд, наприклад ліцензію на радіо- чи телемовлення.

Ще однією важливою функцією державної адміністрації є збирання інформації. Інформація потрібна для двох головних цілей: визначити, чи був порушений закон, і прийняти політичне рішення, яке доцільне і ґрунтується на фактичному свідченні. Наприклад, якщо громадянин США скаржиться, що порушено його цивільні права, то перш ніж почати які-небудь дії, необхідно

провести розслідування – зазвичай це робить відділ цивільних прав при Департаменті юстиції. В Україні існує Комісія з питань громадянства при Президентові України, куди можна звернутися у випадку порушення цивільних прав.

Агентство із захисту навколишнього середовища повинно знати реальний стан забруднення повітря і води, перш ніж воно зможе видавати закони, що стосуються порушень. Подібні розслідування проводять усі сучасні держави. В Україні їх здійснює Міністерство екології та природних ресурсів. У Франції Агентство із захисту навколишнього середовища провело велике дослідження національних потреб в енергії, перш ніж приступило до програми масованого використання ядерної енергії.

Деякі агентства діють за наявності скарг. Інші, такі як Управління продовольством і медикаментами в США, постійно проводять різні дослідження зі своєї власної ініціативи. Вони не допускають появи наркотиків на ринку незалежно від того, надходили скарги чи ні, поки не переконуються, що ліки чи продукт харчування безпечний і ефективний. В Україні аналогічною діяльністю займається Міністерство охорони здоров'я.

Іноді виникає проблема зазіхання на права особистості. Тоді організації, такі як, наприклад, ФБР у США, розслідують підривну діяльність і опитують друзів, сусідів і членів родин підозрюваних осіб. Межа між розслідуванням, необхідним для забезпечення захисту суспільних інтересів, і зазіханням на особистість досить тонка, і часто важко сказати, де кінчається одне і починається інше.

Ще одна функція державного адміністрування - *експертиза*. Зростаюча складність сучасного життя обумовила те, що законодавча і виконавча влади усе більш покладаються на технічну експертизу бюрократів.

Конгрес у США може прийняти рішення про закриття небезпечних вугільних шахт лише після того, як гірничі експерти точно сформулюють, які саме умови роблять шахту небезпечною. В Україні існує Державний комітет з нагляду за безпечним веденням робіт у промисловості при уряді України.

Багато законів також потребують адміністративної інтерпретації. Наприклад, Конгрес США може заборонити рекламу, спрямовану на обман, але визначає, що є обманом, Федеральна торгова комісія.

Бюрократи зазвичай не прагнуть переконати законодавців прийняти їхні поради: члени парламенту, як правило, з радістю приймають технічну допомогу фахівців. Це сьогодні найважливіший канал впливу бюрократії на суспільну політику. Іноді, зрозуміло, виникають конфлікти. Історичним прикладом може бути конфлікт президента Трумена, який довгий час знаходився під інтенсивним тиском з боку експертів Державного департаменту з питання про визнання Ізраїлю незалежною державою.

Дорадча роль бюрократії характерна не тільки для США, це – невіддільна характеристика всіх сучасних високорозвинених держав. У Франції, наприклад, закони і президентські укази виробляються і видаються за активної допомоги бюрократії, і професійні виконавці в такий спосіб мають можливість формувати політику. Бюрократи відіграють важливу роль у структурі законодавчої влади Німеччини.

Експерти і консультанти часто досягають значних успіхів, переконуючи своїх політичних керівників прийняти їхню точку зору щодо якоїсь проблеми.

Ще однією важливою функцією сучасної державної бюрократії є дискреційна діяльність, тобто можливість виносити рішення. Якщо закон прийнято, бюрократи повинні його виконувати. Якщо цей закон є точним і визначеним, усе відносно просто. Однак зазвичай так не буває. Наприклад, Конгрес США видає закон, щоб токсичні сміттєві площі були очищені. Закон дозволяє Комітету із захисту навколишнього середовища прийняти рішення, необхідні для досягнення цієї мети. Комітет приймає ряд рішень, тому що кожен смітник не може бути очищений миттєво і кожен викликає певні екологічні, економічні та політичні проблеми. Рішення, як досягти головної мети, стає відповідальністю цього комітету. Таким чином, якщо державному агентству належить прерогатива ухвалення рішення, як виконати закон чи здійснити політику, воно одержує можливість видавати закон для суспільства.



Повноваження постійних державних агентств установлювати правила також належать до дискреційної діяльності. Наприклад, підвищення цін на користування телефоном у США має бути схвалене Комісією суспільного обслуговування. В Україні аналогічною діяльністю зайнятий Комітет цін при Міністерстві економіки України.

Одним із прикладів установлення правил державною бюрократією була боротьба з виробниками сигарет у США, яким ставилося в обов'язок розміщати на коробках із сигаретами попереджувальні написи щодо шкоди паління для здоров'я, а крім того, включати їх у рекламу. Протягом декількох років Федеральна торгова комісія наполягала на цьому й опублікувала доповідь Національного головного лікаря США (найвища посада в службі соціальної охорони здоров'я) про те, що паління збільшує небезпеку захворювання раком легень і значно скорочує людське життя. Доповідь розбурхала громадськість, тиск на конгрес посилювався, і з 1966 р. від виробників сигарет зажадали друкувати на всіх упаковках застереження про небезпеку паління. Однак комісія продовжила боротьбу за ще більш суворе антитютюнове законодавство. Вона розробила закон, що забороняє сигаретну рекламу по радіо і телебаченню і потребує, щоб усі сигаретні компанії друкували застереження про шкоду паління у своїх рекламних матеріалах. Під тиском громадськості в 1971 р. президент Ніксон підписав цей закон. Американський політолог А. Фрітшер на підставі аналізу цього прецеденту прийшов до висновку, що початок і продовження сигаретного протистояння став можливим, тому що урядові агентства володіють не тільки представницькою, але і політичною владою. Якби рішення щодо сигарет і здоров'я було прийнято тільки конгресом, розумно припустити, що виробники все-таки б виграли. Це протистояння являє очевидний приклад, як державні агентства можуть впливати і навіть визначати суспільну політику.

Отже, як бачимо, державна бюрократія наприкінці ХХ ст. стала величезною, владною політичною силою, дуже далекою від «ідеальної моделі», створеної колись Максом Вебером. Одна з причин цього – ускладнення

функцій сучасного адміністративно-державного управління. Поряд із традиційними завданнями виконання рішень, обслуговування, регулювання, ліцензування і та ін. з'являються принципово нові завдання, пов'язані з прийняттям рішень.

Дійсно, наприкінці ХХ ст. державне управління досягло дуже високого рівня спеціалізації. Тому службовці державної адміністрації повинні діяти переважно самостійно у своїй вузькій сфері управління, коли їм дано лише найбільш загальні політичні рішення від президента чи парламенту. Багато їхніх рішень мають бути прийняті на основі такого детального знання своєї сфери державного адміністрування, якого немає у політичних лідерів. Сьогодні на перше місце в державному адмініструванні виходить експертиза і дискреційна діяльність, можливість розробляти державні програми і відігравати дорадчу роль у прийнятті важливих політичних рішень.

Завершуючи аналіз основних функцій адміністративно-державного управління в сучасному суспільстві, варто підкреслити, що всі вони тісно взаємопов'язані. Збирання інформації, експертиза, дискреційна діяльність, виконання рішень, обслуговування, регулювання, ліцензування тощо - на практиці важко провести чітку грань між цими видами адміністративної діяльності. Ізольоване існування кожної з цих функцій окремо можливе лише в процесі наукового аналізу, але не в практичній діяльності. Тому сучасна наука не пропонує універсальної схеми, за якою можна було б в усіх випадках раціонально розбити і згрупувати різні види адміністративно-державної діяльності за їхніми окремими ознаками. Немає абсолютного критерію, що дозволив би чітко розподілити компетенцію між міністерствами чи іншими державними інститутами. Усе це відкриває широке поле діяльності для невтомних реформаторів у всіх країнах світу.

## ТЕМА 5 ПРОЕКТУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 5.1 Організаційні структури управління

Структура управління має значний вплив на всі сторони управління. Вона є формою здійснення в організації функцій та ефективним механізмом саморегулювання та координації діяльності працівників. У межах структури управління відбувається процес управління (тобто рух інформації та прийняття управлінських рішень), між членами якого розподілені завдання та функції управління, а також, як наслідок, повноваження та відповідальність за їх виконання.

Вибір організаційної структури управління завжди є сферою компетенції вищого керівництва фірми (організації). Але керівники середнього та нижнього рівнів повинні знати організаційну структуру фірми, в якій вони працюють. Організаційна структура визначає відносини між елементами організації.

*Організаційна структура управління* – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Ланка в організації – це структурно відокремлений елемент, наділений конкретними функціями керівництва, повноваженнями та відповідальністю. Ланкою в організації можуть бути: підрозділ, цех, сектор, дільниця, конкретний виконавець.

*Рівень управління* – це сукупність визначених ланок, які вказують на послідовність вертикальної підпорядкованості одних ланцюгів іншим.

Кількість рівнів управління залежить від масштабів виробництва, технології та діапазону контролю. Наприклад, у компанії «Форд» від робітника до президента 15 рівнів управління, а в японській «Тойоті» – лише шість. Організаційна структура формується зі складу, змісту та трудомісткості виконання загальних і спеціальних функцій управління, визначається як формальні правила, що розроблюють менеджери для:

– поділу праці та розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп;

- визначення сфери контролю керівників;
- координацій всіх функцій, щоб організація існувала як єдине ціле. Для обговорення різних типів організаційних структур менеджери використовують схеми, які відображають розподіл співробітників та їх обов'язків, проходження каналів комунікації та ліній підпорядкування.

Під організаційною структурою управління слід розуміти впорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують функціонування та розвиток організації. Ця структура визначає поділ праці та службові зв'язки між елементами (працівниками, відділами та іншими підрозділами апарату управління) щодо підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

Відносини між елементами структури підтримуються за допомогою зв'язків, які прийнято поділяти на горизонтальні та вертикальні. Горизонтальні зв'язки є зв'язками одного рівня, це координаційні, консультаційні зв'язки, контроль та інші, а вертикальні мають характер підпорядкування, необхідність у них виникає, коли є декілька рівнів управління.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у схемі, штатному розкладі, положеннях про відділи та служби, існуючому співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління.

На думку Б. М. Андрушкова та О. Є. Кузьміна, існують два основні типи структур управління: ієрархічні та органічні. Вони наводять також таку класифікацію організаційних структур, де дві основні структури управління - лінійна та функціональна, а всі інші – це розмаїття існуючих структур, які є результатом комбінації цих двох основних типів.

Організаційні структури мають відповідати таким вимогам:

- 1) оптимальність – мінімальна необхідна кількість зв'язків між органами управління;

- 2) оперативність, гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- 3) надійність – гарантія достовірності передачі інформації, безперебійного функціонування;

4) простота, економічність – мінімальні витрати на управління, відсутність дублювання та паралелізму в роботі;

5) спеціалізація – зосередженість окремих працівників на виконанні заданих функцій управління;

б) незалежність від конкретних осіб – вимога пристосовувати організацію до особливостей працівників, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, підбирати людей, які здатні забезпечити досягнення місії організації.

Під час побудови організаційних структур управління можна використовувати такі методи:

– моделювання, тобто розробка формалізованих математичних, графічних машинних описів (розподіл повноважень і відповідальності, їх оптимізація за допомогою ЕОМ);

– експертні оцінки, тобто вивчення пропозицій експертів;

– організаційне нормування (регламентування), тобто системи нормативів, правил, формул, які слугують базою для проектування структур управління.

## **5.2 Етапи розробки організаційної структури**

Розробляють організаційні структури зверху вниз. Послідовність розробки подібна до процесу планування. Спочатку керівники повинні здійснити розподіл організації на широкі сфери, потім поставити конкретні завдання – так само як у плануванні спочатку формулюються загальні завдання, а потім конкретні. Таким чином, послідовність дій така:

1. Розподілити, організацію по горизонталі на широкі блоки, які відповідають найважливішим напрямкам діяльності по організації стратегії.

2. Установити співвідношення повноважень різних посад. Керівництво встановлює мету команд кожного рівня управління, подальший поділ на більш дрібні організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та попередження керівництва.

3. Визначити службові обов'язки як сукупність визначених завдань і функцій та доручити їх виконання конкретним особам. В організаціях, діяльність яких тісно пов'язана з технологією, керівництво розробляє конкретні завдання та закріплює їх за безпосередніми виконавцями, які несуть відповідальність за їх виконання.

Оскільки організаційні структури визначаються планами, то суттєві зміни в планах потребують змін і в структурі. Вимоги зовнішнього середовища та цілі організації є тими чинниками, від яких значною мірою залежить організаційна структура.

### **5.3 Чинники, які впливають на проектування організації**

Дж. Гелбрейт визначив проектування організації як постійний пошук найбільш ефективного поєднання організаційних змінних. Чинники, які впливають на цей процес, як показують дослідження, мають ситуаційний характер. Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників, які можуть окремо чи у взаємодії впливати на рішення з питань проектування організації:

- стан зовнішнього середовища;
- технологія роботи всередині організації;
- вибір керівництвом стратегії для досягнення цілей організації;
- поведінка працівників.

*Зовнішнє середовище.* Інколи відмінність між організаціями полягає в тому, яке середовище їх оточує. Зовнішнє середовище складається з двох рівнів:

- 1) загальне оточення;
- 2) безпосереднє оточення.

Інститути зовнішнього середовища, які безпосередньо контактують з організацією, є організаціями чи індивідуумами (приватними особами). Вони виконують роль посередників між силами загального оточення та частинами чи підрозділами організації, формуючи через завдання, які вони вирішують, попит на будь-яку функцію організації. Виявлення цих інститутів є першим кроком у

проектуванні організації, тому що допомагає визначити в першому наближенні основні функціональні частини чи підрозділи організації, які здійснюють прямий контакт з ними. Другим кроком є оцінювання характеристик цих інститутів та їх важливості для організації. Зовнішнє середовище характеризується:

1. Складністю. Складність зовнішнього середовища визначається тим, як багато чинників впливає на проектування організації та наскільки вони схожі між собою.

2. Динамізмом. Динамізм зовнішнього середовища характеризується тим, як швидко змінюються чинники, які впливають на проектування організації: чи залишаються вони сталими, стабільними, чи змінюються, не стабільні.

У теперішній час переходу до ринкової економіки до підприємства споживачі, постачальники висувають нові вимоги, які змінюються. Тому багато підприємств переглядають свою структуру, створюють нові підрозділи, скорочують ті підрозділи, які втратили контакт із зовнішнім середовищем.

*Технологія робіт.* Роль технології у проектуванні організації загальноновизнана. У цьому контексті під технологією роботи розуміють не тільки дії робітника, але й матеріали, устаткування, що він використовує під час роботи. Проектування організації пов'язане з технологією роботи у двох напрямках: поділ праці та групування робіт. Рівень знань і використання відповідної технології багато в чому визначають ефективність організації. Розвиток технології в останні роки має вибуховий характер (ЕОМ, верстати з числово-програмним керуванням, роботи). Це посилює увагу керівників до взаємозв'язку між структурою організації і технологією роботи.

Для опису й аналізу відношень між технологією роботи і проектуванням організації використовуються такі чинники:

- невизначеність у надходженні роботи і місця її виконання;
- невизначеність у знанні щодо того, як робити роботу;
- взаємозалежність робіт в організації.

*Стратегічний вибір.* У 1962 р. А. Чандлер сформулював принцип, відповідно до якого проектування організації має відповідати її стратегії. Він зробив висновок про те, що зі зміною стратегії перед організацією виникають нові проблеми, вирішення яких безпосередньо пов'язане з проектуванням нової організаційної системи.

Стратегічні зміни мають системний характер. Вони торкаються усіх сторін організації. Можна виділити дві сторони стратегічних змін в організації:

- 1) організаційна структура;
- 2) організаційна культура.

Аналіз організаційної структури спрямований на отримання відповідей на такі питання:

- якою мірою існуюча організаційна структура допомагає чи заважає реалізації обраної стратегії;
- на які рівні організаційної структури покладено вирішення визначених завдань під час здійснення стратегії.

Вибір організаційної структури залежить від цілого ряду чинників. Найбільш значущими є такі:

- розмір і різноманітності діяльності, які властиві цій організації;
- географічне розташування;
- технологія;
- ставлення до організації керівництва та робітників;
- динаміка зовнішнього середовища;
- здійснювана стратегія.

Організаційна структура має відповідати розміру організації. Вона не повинна бути складною, якщо немає в цьому потреби. Елементарна структура - це коли один керівник здатний управляти. Якщо він уже не може це зробити (норма керованості), то з'являється проміжний рівень в управлінні і застосовують функціональну структуру. Подальше зростання організації



зумовлює необхідність утворення нових рівнів управління, в результаті чого можуть бути застосовані такі організаційні структури:

– дивізійна (тобто як скоординована децентралізація);

– матрична структура, якщо виникають комплексні проекти. На організаційну структуру впливає:

1) географічне розташування організації. Якщо регіони досить ізольовані один від одного, відбувається делегування прав у прийнятті рішень і в зв'язку з цим у структурі з'являються функціональні підрозділи, а якщо вони мають самостійний статус, то застосовують дивізійну структуру;

2) вплив технології, яка має бути такою, щоб дозволяла здійснювати технологічні інновації;

3) ставлення менеджерів до нетрадиційних форм побудови організації. Працівники творчого спрямування схильні до структур, які дають можливість свободи та самостійності. Звичайні працівники тяжіють до традиційних форм організаційних структур;

4) динамізм зовнішнього середовища. Якщо середовище стабільне, мало змінюється, то структура може бути механістичною, мало гнучкою, якщо середовище динамічне, то вона має передбачати високий рівень децентралізації, наявність значних прав у структурних підрозділах у прийнятті рішень.

Стратегія має великий вплив на вибір організаційної структури. Зовсім не обов'язково змінювати організаційну структуру кожного разу, коли організація переходить до реалізації нової стратегії, але обов'язково необхідно встановити, чи відповідає стратегії існуюча організаційна структура, а вже потім вносити зміни, якщо є в цьому потреба.

Отже, організаційна структура, яка встановлює межі структурних підрозділів і формальні зв'язки між ними, виступає в ролі «хребта» організації. Так би мовити «душею» організації, яка встановлює відносини всередині організації, виступає організаційна культура.

*Поведінка працівників.* Е. Шейн виділяє три рівні культури – артефакти (від лат. *artefactum* – це процеси, які виникають внаслідок впливу на них самих

умов дослідження), переконання та цінності. У кожній організації формуються культурні норми, моделі поведінки, переконання, ставлення до навколишнього світу, які поділяють усі співробітники. Як здійснюється керівництво? Як повинні вдягатися співробітники? Як прийнято поводитися на зборах? Чи очікують менеджери беззаперечного підпорядкування їм, чи їх вказівки можуть бути оскаржені? Наскільки важлива точність або обов'язковість стосовно колег? Чи повинні співробітники додержуватися певних правил чи діяти за власною ініціативою?

Відвідуючи відділи компаній, можна одразу помітити існуючі в них культурні відмінності. У кожній компанії по-своєму зустрічають відвідувачів, по-різному здійснюється взаємодія співробітників, у деяких організаціях вирує життя, в інших панує спокій. В одних компаніях діяльність і поведінка співробітників строго регламентовані, в інших суворі процедури не користуються популярністю. Те саме стосується відділів і груп всередині організації. У деяких організаціях до відвідувачів ставляться як до бажаних гостей, в інших не звертають уваги; одні дотримуються правил, а в інших заохочують заповзятливість і ризик; співробітники одного відділу регулярно збираються на вечірки, в іншому працівники підтримують тільки офіційні контакти.

Сьогодні і вчені, і менеджери усвідомили, що культура організації значно впливає на поведінку співробітників компанії. Деякі автори вважають, що сильна культура сприяє об'єднанню індивідуумів у команду чи організацію, стверджуючи, що адекватна форма культури є ключовим елементом відмінного виконання робочих завдань. Одна й та сама культура не завжди придатна для всіх умов: та, яка ефективна на стадії зростання організації, згодом перетворюється на її «кайдани». Однак така точка зору є дискусійною. Так, у дослідженні Дж. Коттера та Дж. Хескетта, за допомогою яких у 1992 р. було започатковано спробу на основі даних про діяльність 207 компаній визначити взаємозалежність рівнів розвитку культури організацій та її економічної ефективності, було відзначено, що між двома змінними спостерігалася

позитивна взаємозалежність, однак значення показника близькості зв'язків було істотно нижче, ніж пророкували «культурологи».

Оцінити або порівняти організаційні культури різних організацій дуже непросто. Різні вчені пропонують різні способи визначення деяких культурних елементів. Наприклад У. Холл пропонує «абетку» (ABC) корпоративної культури:

– А (artefacts). Артефакти, чи етикет (поверхневий рівень). Такі конкретні видимі елементи культури, як мова, форма вітання, одяг, розташування приміщень (відкриті чи закриті).

– В (behaviours). Поводження та дії (більш глибокий рівень). Стійкі зразки та стереотипи поведінки, включаючи методи прийняття рішень індивідами, організацію командної роботи та ставлення до проблем.

– С (core morals). Мораль, переконання, цінності (ядро). Ціннісні судження більшості співробітників організації (правильно – помилково, справедливо – неетично).

– Нерідко в організаціях формуються різні колективні чи спільні точки зору на етичні проблеми бізнесу.

Слід зазначити, що поняття організаційної структури містить не тільки ті завдання, які виконуються всередині організації, але і діяльність за межами організації, яку координують її співробітники. Багато видів робіт, які традиційно виконувалися самою організацією, сьогодні передаються спеціалізованим фірмам, що обумовлює тісну взаємодію незалежних компаній і трансформацію традиційних меж між організаціями.

#### **5.4 Сучасна система адміністративно-державного управління, її структурні моделі**

У теорії адміністративно-державного управління поняття структури означає сукупність стійких зв'язків у системі управління, що забезпечують її цілісність і тотожність самої собі.

Компаративні дослідження систем державного адміністрування в різних країнах виявляють безліч відмінностей у формах організації і діяльності центральних і місцевих органів управління. Деякі з цих розбіжностей залежать від ступеня економічного і соціального розвитку відповідних країн. Індустріальна держава зі швидкими темпами економічного зростання і високим життєвим рівнем може мати інші адміністративні інститути, ніж аграрна держава з уповільненим економічним розвитком і низьким рівнем життя.

Ще один важливий чинник, що впливає на структури адміністративно-державного управління, – політичні режими, в яких функціонують адміністративні органи. З цієї причини в двох країнах із приблизно однаковою соціально-економічною структурою можуть бути різні за своєю природою адміністративно-державні інститути.

Досить часто в країнах з подібними політичними режимами і приблизно однаковим соціально-економічним рівнем (наприклад, у розвинених країнах Заходу) складаються дуже різні моделі адміністративно-державного управління. У цьому випадку основні відмінності визначаються типом територіальної організації держави. З цього погляду існує два основні типи адміністративно-державного управління: унітарний і федеральний.

Унітарна система надає територіям, що входять у неї, дуже мало автономії, основне управління здійснюється безпосередньо зі столиці. Територіальні підрозділи - департаменти у Франції, провінції в Італії, графства у Швеції - здебільшого існують заради адміністративної зручності.

Федеральна система управління складається з одиниць, що мають значне власне політичне життя (штати в США і Бразилії, кантони у Швейцарії, землі в Німеччині). Ці одиниці не можуть бути довільно скасовані або змінені центральною владою на законній підставі.

Теоретично існує ще і третя можливість – конфедерація – настільки вільне формування, що його складові частини можуть успішно боротися проти центральної влади. Конфедерації зазвичай недовговічні, вони або розпадаються на частини, або перетворюються на федерації. Історичним прикладом може

слугувати Швейцарія. Ця країна дотепер називає себе конфедерацією, але фактично вона має федеральний тип адміністративно-державного управління. Напевно, тільки Європейський загальний ринок на сьогодні являє єдиний приклад конфедерації, у якій слабка влада її штаб-квартири в Брюсселі легко блокується правом вето окремих країн – членів Європейського співтовариства.

Можна виділити кілька причин, що історично зумовили формування бюрократичних структур за федеральним принципом. Перша серед них - прагнення зміцнити державну безпеку. З'єднавши свої ресурси, кілька невеликих держав здатні захистити себе від більш могутніх сусідів. Історичними прикладами можуть слугувати Швейцарія і Бразилія.

Бюрократія структурується за федеральним принципом і тоді, коли кілька невеликих держав зацікавлені в агресивній експансії. Об'єднання дипломатичних і військових ресурсів таких держав зробили бісмарську Німеччину однією з провідних держав наприкінці XIX ст.

У деяких випадках певний соціальний клас будь-якої нації може віддати перевагу федеральній системі управління в надії одержати економічні переваги. Американський історик Ч. Бірд розглядав Конституцію США 1787 р. як спробу батьків-засновників захистити свої майнові інтереси, підсиливши центральну владу.

І нарешті, федеральний тип адміністративно-державного управління часто є єдиним способом збереження національної єдності. Після закінчення британського колоніального панування Індія створила федеральну систему управління, що дозволила таким державам, як Бенгалія, Пенджаб, Маратхастан, Раджастан, підтримати свої культури та об'єднатися в єдину державу. Ці країни ніколи не ввійшли б у федеральний союз, якби він не гарантував їм місцевої автономії.

Варто підкреслити, що федералізм досить ефективно захищає місцеву автономію, створюючи різні рівні управління, кожний з яких відповідає за окреме коло питань. У більшості держав існують три рівні управління: національний (федеральний), регіональний (управління провінцій, земель,

штатів) і місцевий. Ці одиниці зазвичай формують піраміду: у її основі знаходиться безліч одиниць місцевого управління, над ними трохи менше одиниць управління штатів (земель, провінцій), а у вершині - центральне управління. Поділ рівнів управління в унітарних країнах майже такий самий, але відмінність та, що нижні рівні управління мають дуже незначну владу.

За федерального устрою адміністративні функції держави юридично і фактично розподіляються між федерацією і суб'єктами федерації. Цей поділ має важливі наслідки.

По-перше, приводить до відомої неоднорідності державного апарату (що контрастує з однаковістю при унітарному устрої держави). Кожен член федерації вправі вибрати структуру своїх адміністративних установ на власний розсуд. Наприклад, у США немає типової організації органів управління штатів.

По-друге, федеральний устрій приводить до створення двох поверхів адміністрації, між якими немає органічного зв'язку. Якщо такий дуалізм не створює до труднощів у тих сферах, що цілком перебувають у віданні федеральної адміністрації (наприклад, у сфері оборони і міжнародних відносин), то інакше обстоїть справа з тими функціями, що підпадають під компетенцію як федерації, так і суб'єктів федерації. У США, де освітою відають штати і місцеві колективи, президент зіштовхується зі значними труднощами кожен раз, коли він має намір внести зміни в структуру освіти. Не маючи можливостей безпосереднього впливу, він змушений застосовувати такі заходи, як дотації.

По-третє, федералізм породжує специфічні проблеми в сфері державної служби, особливо у сфері набору службовців для роботи в різних органах управління. У федеральних державах досить часто висловлюють побоювання, що в центральному апараті управління може з'явитися засилля, навіть монополія людей з того чи іншого району федерації. Тому в таких країнах часто існують формальні правила та звичаї, спрямовані на підтримку національної або географічної рівноваги у сфері набору державних службовців.

Унітарна система адміністративно-державного управління також має свої особливості. Тут уряд і центральна адміністрація мають значний контроль над місцевою владою. Наприклад, у Франції навчальні плани для початкової школи видає центральне міністерство у Парижі для того, щоб зменшити регіональні розбіжності. Більшість унітарних держав мають національні поліцейські сили і суворий контроль над місцевими поліцейськими організаціями. Зазвичай тут єдина судова система, працівників якої призначає національний уряд. Єдність адміністративної системи в унітарній державі підтримується завдяки однорідній моделі державної служби.

Однак навіть в унітарній державі центральна влада не може вирішувати всі місцеві питання. Наприклад, у Великобританії одиниці місцевого управління мають істотну владу. Усі графства і бюро міста обирають свої ради, які формують постійні комітети, відповідальні кожний за свою конкретну сферу управління. Ці ради управляють питаннями освіти, охорони здоров'я, соціальної політики, охорони порядку. І хоча уряд може в будь-який момент втрутитися в місцеві справи і виправити рішення місцевої влади на свій лад, однак на практиці таке відбувається лише в надзвичайних випадках, оскільки британці високо цінують місцеву автономію.

І федеральна, і унітарна системи адміністративно-державного управління мають свої переваги і недоліки.

Концентрація адміністративної влади в унітарних державах може привести до появи у громадян відчуття, що даремно виявляти яку-не-будь активність під час вирішування місцевих проблем, оскільки усяка влада виходить зі столиці. Це відчуття може вилитися в поширення відчуження від уряду й адміністративно-державних інститутів. Більш того, якщо центральна адміністрація занадто віддалена від проблем місцевої громади і громадяни розчарувалися в можливості ознайомити її зі своїми проблемами і поглядами, то саме проведення розумної державної політики стає проблематичним.

Не випадково на другій нараді експертів ООН із проблем адміністративно-державного управління наголошувалося, що національні уряди

мають знайти шляхи більшої децентралізації і розосередження урядових функцій і рішень. Надзвичайно термінового характеру набула проблема створення більш діючих органів штату, провінції, області або міста, що були б наділені повноваженнями місцевих органів влади і були б забезпечені необхідними фондами у справах використання для найважливіших потреб і служб місцевого населення.

До безсумнівних переваг федеральної системи адміністративно-державного управління належить можливість прийняття оперативних рішень на місцевому рівні. Громадяни найближче знаходяться саме до місцевої адміністрації, тому можуть впливати на цих посадових осіб, бачити, як приймаються рішення і які їх результати. Місцевій адміністрації набагато легше експериментувати з новими програмами, ніж більш великим адміністративним одиницям. Відповідно і ціна невдач тут значно нижче.

Однак прийняття рішень на місцевому рівні має і свої недоліки. Часто місцевій адміністрації не вистачає засобів для фінансування соціальних програм. Посадові особи місцевого апарату управління зазвичай погано навчені, не мають високої професійної кваліфікації, а в деяких випадках корумповані. До того ж прийняття рішень на місцевому рівні може призвести до подвоєння послуг і поганої координації.

Тому централізація влади в унітарній державі може бути значною перевагою під час вирішення найбільш складних проблем сучасного суспільства. В унітарних системах центральний уряд і адміністрація можуть розпоряджатися економічними ресурсами і координувати планування і розвиток, їхні широкі повноваження в сфері оподаткування роблять фінансування соціальних програм більш легким. Саме з цієї причини деякі федеральні держави в останні роки стали більш централізованими. У США та Німеччині уряд і центральна адміністрація стали проводити національну економічну політику і фінансувати соціальні програми.



Усе це свідчить про появу цікавої тенденції нашого часу: унітарні системи еволюціонують у федеральному напрямі, у той час як федеральні системи рухаються в унітарному.

Розглянемо структуру основних рівнів адміністративно-державного управління в сучасній державі. Як уже зазначалося, в більшості країн таких рівнів три: національний, регіональний і місцевий. Вони можуть створюватися і функціонувати принципово незалежно один від одного (федеральна модель) або в межах єдиної адміністративно-державної системи (унітарна модель). Кожному з рівнів управління відведена власна, автономна сфера компетенції, кожний підпорядковується у політичних відносинах іншим органам: парламенту, уряду, обштинному представництву тощо (відповідно до закону).

Національний (федеральний) рівень управління. У більшості країн цей рівень включає адміністрацію президента, апарат уряду, апарат парламенту і верховного суду. Структура центральних органів управління досить часто змінюється. Після зміни уряду, як правило, змінюються чисельність, функції і найменування міністерств: деякі управління та відділи переходять з одного міністерства в інше чи поділяються між ними. Зазвичай нове міністерство створюється з метою:

- забезпечення ефективності управління – міністерство розділяється, оскільки воно розрослося і занадто велике, щоб ним могла ефективно управляти одна особа;

- виконання особливих завдань, які у силу розвитку подій здобули на короткий чи тривалий термін особливу важливість (міністерства у справах колишніх військовополонених, біженців, репатріантів тощо);

- задоволення політичних інтересів: часто в коаліційних кабінетах створюють новий міністерський портфель для того, щоб забезпечити рівновагу між представницькими партіями;

- задоволення прагнень однієї чи декількох груп, які думають, що їх інтереси будуть захищені краще, якщо в складі уряду вони будуть мати постійного представника – міністра;

– реалізації міркувань особистого характеру: створення міністерства може бути обумовлено прагненням врахувати схильності чи здатності задовольнити честолюбство тієї особи, що хоче увійти до складу членів кабінету; або відсторонити особу від активної діяльності, запропонувавши їй в порядку компенсації посаду, яка лише зберігає видимість своєї важливості.

Практично у всіх країнах розподіл функцій між відомствами на рівні як центральних органів, так і їх регіональних і місцевих підрозділів породжує колізії компетентності. Безконечний перерозподіл функцій у різних комбінаціях є одним з основних напрямів усіх адміністративних реформ.

Регіональний рівень управління (штатів, земель, провінцій, республік). У федеральних державах переважна частина завдань адміністративного управління припадає саме на цей рівень. Тут реалізується як більшість федеральних законів, так і власне право. У виконанні федеральних законів, як правило, розрізняють два рівні:

– управління за дорученням федерації (наприклад, будівництво автомагістралей, експлуатація ядерних установок і видача дозволів на це), при цьому адміністративні органи регіону піддаються як правовому, так і спеціальному нагляду, і підпорядковуються розпорядженням федерального уряду;

– здійснення федерального права під власну відповідальність, при цьому адміністративні органи регіону піддаються тільки правовому нагляду; федеральний уряд може віддавати їм розпорядження лише зі схвалення представницьких органів регіону.

Відмінною ознакою унітарних держав, навпаки, є повсюдне виконання законів на всій території країни. Варто підкреслити також, що при унітарній системі адміністративно-державного управління статус адміністративних організацій у всіх регіонах визначається законом однаково. Федеральна система адміністративно-державного управління передбачає, що органи регіонального управління в будь-якому штаті (землі, провінції) створюються в кожному випадку відповідно до законів даного регіону.

Місцевий рівень управління (графство, місто). І в унітарних, і у федеральних державах на місцевому рівні адміністративного управління адміністративні органи, як правило, виконують шість основних функцій:

- суспільна безпека, включаючи утримання поліції і пожежної охорони, а також служби охорони здоров'я;
- програми допомоги людям літнього віку, інвалідам, дітям;
- регулювальні функції, включаючи поділ на зони, дорожню безпеку, захист споживачів;
- планування суспільного будівництва;
- суспільні послуги (школи, парки, бібліотеки тощо);
- володіння і розпорядження державними підприємствами.

При федеральній системі адміністративно-державного управління основні одиниці місцевого управління - графство і місто зазвичай створює влада штатів (земель, провінцій). Вони діють у межах розроблених законодавцями штату хартій, де виділено структуру їх адміністративної відповідальності. Поправки в ці хартії можуть вносити тільки законодавці штату. Наприклад, штат може змусити місто побудувати нову систему очисних споруд чи збільшити плату поліцейським. В унітарних державах статус місцевих адміністративних організацій закон визначає скрізь однаково.

У сучасній теорії адміністративно-державного управління існують різні класифікації адміністративних органів. Класичною серед них вважають модель, запропоновану американським ученим Л. Уайтом. Відповідно до його класифікації в системі адміністративного управління розрізняють три категорії або організації служб.

Оперативні служби – адміністративні одиниці, що надають послуги безпосередньо населенню, виконуючи тим самим завдання, з якими пов'язано створення цієї адміністративної установи чи служби, наприклад, поштове відділення, муніципальна бібліотека, паспортний стіл.

Допоміжні служби – адміністративні утворення, що не мають самостійних кінцевих цілей. Їхня діяльність полягає в наданні іншим службам (насамперед, оперативним) допомоги матеріального і нематеріального характеру у формі надання в їх розпорядження різних засобів чи послуг. Так, комплектування штатів, організація навчання службовців, забезпечення виконання рішень, що стосуються проходження служби, нарахування заробітної плати тощо, здійснюють управління, служби чи бюро кадрів. До допоміжних служб належать також фінансові та бухгалтерські служби, постачальницькі і закупівельні організації (господарські управління), юрисконсультські відділи тощо.

Штабні служби – це адміністративні одиниці, які консультують керівників організацій з питань політики, розробки проектів, програм тощо. Особи, що працюють у службах цього типу, як правило, не здійснюють повсякденного управління. На них покладено виконання під керівництвом і в тісному контакті з керівником завдань, що виникають у зв'язку з прийняттям важливих рішень. Зміст діяльності працівників штабних служб складає кілька основних напрямів:

- проведення досліджень і розробок, необхідних для вироблення політики організації, консультування керівників установ;
- вироблення гіпотез про передбачувані напрями майбутнього розвитку як самої організації, так і зовнішніх чинників;
- підготовка проектів програм чи планів заходів;
- спостереження за виконанням прийнятих рішень і програм, координація дій служб-виконавців і контроль за результатами;
- підготовка заходів щодо реорганізації структури, удосконалювання методів роботи як усередині, так і поза організацією.

Прикладами адміністративних установ цього типу є міністерства і відомства.

Варто підкреслити, що на практиці часто досить важко провести чітку класифікацію адміністративних організацій, оскільки деякі підрозділи

виконують завдання двох чи навіть трьох типів служб. Наприклад, повсякденне управління особовим складом є допоміжною службою; але чи не пов'язане прийняття рішень з питань кадрів із загальним напрямом діяльності установи, які виробляються штабною службою? З цієї причини ті самі адміністративні організації деякі автори відносять до категорії штабних служб, а інші – до допоміжних служб. Це стосується, наприклад, діловодства, ведення статистики, діяльності юридичних служб тощо.

## **5.5 Характеристики адміністративно-державного управління та сучасні тенденції його функціонування**

Основними категоріями в теорії адміністративно-державного управління є поняття «державне адміністрування», «адміністративно-державне управління», «бюрократія». Коли термін «бюрократія» трапляється рядовому громадянину, він думає про бюрократичну тяганину, яку необхідно перебороти, щоб домогтися яких-небудь послуг чи інформації.

У соціальних науках адміністрацією, чи бюрократією, називають будь-яку великомасштабну організацію професійних службовців, чий основний обов'язок полягає в тому, щоб здійснювати політику тих, хто приймає рішення. В ідеалі державна адміністрація – це раціональна система чи організована структура, призначена для кваліфікованого ефективного виконання суспільної політики. Вона має досить сувору ієрархію влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень делегують зверху вниз.

У західній політології обидва ці поняття позначають одним терміном *public administration*. У вузькому розумінні *public administration* означає професійну діяльність державних чиновників. Українською мовою це можна перекласти як державне адміністрування. Американська енциклопедія визначає державне адміністрування як усі види діяльності, спрямовані на здійснення рішень уряду.

У широкому розумінні public administration – це не тільки професійна діяльність чиновників, але і вся система адміністративних інститутів з досить суворою ієрархією влади, за допомогою якої відповідальність за виконання державних рішень делегують зверху вниз. В українській мові цьому поняттю відповідає адміністративно-державне управління.

Французький політолог Р. Грегорі дає визначення адміністративно-державного управління як особливої соціальної функції, спрямованої на упорядкування розвитку в інтересах всього суспільства, де державний чиновник виступає спеціальним агентом влади.

Англійські політологи Джон Грінвуд і Девід Вільсон думають, що адміністративно-державне управління – це діяльність, організація інститутів і предметів вивчення.

Сьогодні більшість політологів вважають, що адміністративно-державне управління і державне адміністрування пов'язані з трьома сферами влади - законодавчою, виконавчою і судовою. Такий підхід пропонують Д. Вільсон, Д. Грінвуд, Р. Грегорі та ін. Найбільш послідовно цю точку зору виражають американські політологи Ф. Нігро та Л. Нігро. На їхню думку, державне адміністрування означає скоординовані групові дії в державних справах:

- 1) пов'язані з трьома сферами влади – законодавчою, виконавчою, судовою – і їх взаємодією;
- 2) такі, що мають важливе значення у формуванні державної політики і є частиною політичного процесу;
- 3) значно відрізняються від адміністрування в приватному секторі;
- 4) тісно пов'язані з численними приватними групами та індивідами, що працюють у різних компаніях і громадах».

І. А. Василенко у своїй праці пропонує такі визначення: адміністративно-державне управління – це здійснення державної політики через систему адміністративних установ, при цьому відповідальність за виконання державних рішень делегується зверху вниз. Державне адміністрування – це діяльність професійних державних службовців з питань здійснення суспільної політики.

В усіх перерахованих вище визначеннях мова йде про об'єктивну характеристику адміністративно-державного управління і державного адміністрування. Дійсно, адміністративна влада має об'єктивну природу: адміністрація насамперед підпорядкована закону і підзвітна представницьким органам. Видані адміністрацією акти управління розвивають, уточнюють, деталізують, застосовують у конкретній обстановці існуючі закони.

Однак владні повноваження реалізуються людьми. Їхнє виконання - процес вольовий, розумовий, емоційний, котрий може здійснюватися як правомірно, раціонально, так і волюнтаристськи, ірраціонально. Тому адміністративно-державне управління як суб'єктивна категорія може змінювати реальну дійсність у кращу і гіршу сторони. Це - величезна творча і руйнівна сила. Суб'єктивація влади відбувається з того моменту, коли людина зайняла керівну посаду. З її допомогою індивідуальна воля службовця трансформується в державну. Посаду можна порівняти з роллю, а службовця – з актором, що грає добре чи погано написану для нього автором роль.

Адміністративна посада, трансформуючи індивідуальну владну волю в державну, багаторазово підсилює першу у всіх її проявах, як позитивних, так і негативних. Історія знає чимало прикладів, коли адміністративна влада перетворювала «пігмея» на «гіганта». Це особистісне посилення відбувається за допомогою всіх елементів, що складають зміст посади: авторитету, повноважень та ін. Вступ на посаду нерідко буває пов'язаний з одержанням різних матеріальних і нематеріальних благ, що не може не впливати на особисті якості керівників. Але у керівників може гіпертрофуватися смак до влади, і тоді відбувається зворотний процес: державна воля трансформується в особисту, державна влада привласнюється посадовою особою і використовується у власних інтересах. У підсумку керівник служить не суспільству, а самому собі, його особиста воля (що стала державною) направляє її нераціональним, неправомірним чи навіть злочинним шляхом.

Одна з форм присвоєння адміністративної влади – зловживання нею, коли керівник використовує довірені йому службові повноваження для

протекціонізму, незаконного придбання різних соціальних благ і та ін. Значно деформованіша форма присвоєння державної волі – демонія адміністративної влади. Під цим розуміють керівника, який прагне вирішити великі державні завдання та одночасно переслідує власні егоїстичні цілі (бажання великої влади, слави, почесей і та ін.). Найбільш небезпечний її прояв – прагнення до розширення сфер діяльності, безконтрольного володарювання. Демонія влади штовхає керівника йти далі можливих меж, незважаючи на людські, матеріальні та фінансові витрати, зневажаючи інтереси конкретних людей, їхні права. Багатовіковий досвід показав, що виконавча влада за своєю природою прагне до незалежності і безконтрольності. Цьому сприяють численні чинники: можливість спертися на бюрократичний апарат, нею же створений, який завжди і скрізь протистоїть представницьким органам, розпорядження знаряддями примусу, володіння інформацією, яке пов'язане з безкарністю її приховання чи перекручення і та ін.

Прагнення адміністративної влади стати всеохоплюючою, необмеженою, безконтрольною обумовлено деякими чинниками (нині характерними і для України). Це, фактично, розвиток виконавчої, законодавчої та судової влади, бо в колишньому СРСР влада була однопартійна, а ці три існували теоретично.

Перший чинник – генезис (процес формування та становлення) влади, прогресивний розвиток якої іде шляхом відокремлення від «єдиної і неподільної» двох інших – законодавчої та судової влад, зміцнення їх і розширення їхнього впливу на адміністративну владу. А вона, використовуючи існуючі традиції, погляди, структури, прагне не поступатися своїми позиціями, звільнитися від контролю, перетворити його у фікцію, красивий орнамент своєї могутності.

Другий чинник, не менш потужний, – надзвичайні обставини, війни, епідемії, стихійні лиха, технічні, екологічні, економічні катастрофи, масові безладдя, що потребують установаження надзвичайних режимів, в умовах яких роль і повноваження виконавчої влади різко підсилюються. Часто властолюбні керівники провокують виникнення таких ситуацій, а іноді просто обманюють



людей, переконуючи їх, що надзвичайні умови вже виникли чи є реальна загроза їхнього швидкого настання (залякування агресією, посиленням класової боротьби і та ін.).

Третій чинник – це залежність від адміністрації інших влад. Останні виникають пізніше, не відразу створюють свою фінансову базу, інші засоби впливу, їхні апарати нечисленні тощо. Адміністрація активно бере участь у підборі кандидатів у депутати і на судові посади, здійснює організаційно-матеріальне та інформаційне забезпечення представницьких і юрисдикційних систем, готує для одних питання, а для других – кримінальні справи, допомагає задовольняти матеріальні та культурні потреби депутатського і судового корпусів, спокушаючи їхніх представників посадами, закордонними відрядженнями, а в наших умовах ще і квартирами, машинами, дачами, різноманітними привілеями.

Четвертий чинник – особливості самої адміністративної влади: її універсальність, величезний апарат, економічна міць, наявність в її безпосередньому підпорядкуванні численних джерел інформації, великого арсеналу примусових засобів. До цього потрібно додати об'єктивно обумовлену «свободу розсуду», що закріплюється правом, оперативну самостійність «виконавчо-розпорядницьких органів», що різко зростає в умовах надзвичайних ситуацій.

Демонія виконавчої влади свого логічного завершення набуває в тоталітарних суспільствах, де створено такі адміністративно-командні системи, в яких адміністрація поглинає цивільне суспільство, в структурі держави домінує управлінський апарат, а накази та імпульси, не зустрічаючи перешкод і противаг, з величезною силою спрямовуються вниз від центра до периферії.

Що можна протиставити демонії адміністративної влади? Насамперед, створення ефективної системи перешкод і противаг, які могли б стримати демонічні властивості адміністративної влади і перетворити її в інститут, що надійно служить суспільству.

Розвиток цивільного суспільства і законодавства, що забезпечує його потреби, поряд з поділом влади – необхідні умови перетворення адміністративної влади у виконавчу владу правової держави. Створення сильної законодавчої та судової влади дозволяє скоротити повноваження адміністрації, демократично її формувати, направляти і контролювати. Активізація роботи законодавчих органів, розвиток адміністративної юстиції, утворення господарських судів і ряд інших заходів – це важливі кроки в реалізації ідеї поділу влади. Діючим чинником демократизації управління є закон. Він додає формальну визначеність діяльності суб'єктів управління, упорядковує її, чітко встановлює їхні повноваження, створює перешкоду сваволі. За допомогою законів представницькі органи направляють діяльність виконавчо-розпорядницького апарату, передбачають відповідальність суб'єктів управління за протиправні службові дії, спонукають службовців правомірно використовувати свої повноваження і виконувати службові обов'язки.

Ще одним чинником протидії демонізму адміністративної влади є високий рівень професійної та політичної культури державних службовців. Здатність посадових осіб прислухатися до громадської думки, поважати представників народу, відповідати перед ними за свої дії, постійно пам'ятати про межі своєї влади можлива в умовах міцних демократичних установок у державному управлінні і високого рівня правової культури суспільства. Дуже важливо, щоб такі категорії, як «підпорядкування закону», «відповідальність перед представницьким органом», «повага прав громадянина», стали правовими і політичними цінностями, соціально усвідомленими та сприйнятими кожною посадовою особою.

Саме тому у всіх демократичних країнах світу важливого значення надають професійній підготовці державних службовців. Спеціальність public administration існує у провідних університетах Західної Європи і США. Як приклад можна навести Американський університет у Вашингтоні. Тут створено Школу державних справ. Школа має три кафедри: уряду, права і суспільства, державного управління. Студентам викладають курси з

державного управління, політичних наук, права, управління державними фінансами, розвитку людських ресурсів. Акцент на вивченні політичних наук зроблено не випадково.

Динамічний процес соціальних змін наприкінці ХХ ст. потребує принципово нових якостей і навичок від професійних державних службовців і керівників. Вони повинні володіти сучасними методами і засобами реформування державних організацій, мати здібності управляти інноваційними процесами, переборювати соціальну та організаційну інертність бюрократичних структур. Це передбачає глибокі знання теорії політики, управління, конфліктології, політичного аналізу, теорії прийняття рішень, соціального прогнозування. Усі програми об'єднані однією метою - розвинути в кожному студенті здібності вченого, фахівця і лідера.

В Україні також підготовлено пакет документів для відкриття у вищих навчальних закладах нової спеціальності 8.000.007 – Адміністративний менеджмент. Міністерство освіти і науки України включило її в перелік спеціальностей вищої освіти і надало право вищим навчальним закладам України готувати фахівців цього профілю.

Перефразуючи А. Барбюса, можна сказати, що професійне політичне об'єднання допоможе державним адміністраторам «перекласти» ідеї та дії політиків з «державної» і «політичної» мови на мову «цивільну». Саме тому державне адміністрування визнане усім цивілізованим світом як особливо важлива для суспільства діяльність, що виникла на перетині політичної теорії і практики.

На відміну від моделі бюрократії за М. Вебером, сучасній моделі адміністративно-державної діяльності властиві дуже складні характеристики. Це обумовлено тим, що значний вплив на управлінський процес наприкінці ХХ ст. робить науково-технічна революція, і зокрема нові інформаційні технології. Такі технології використовують як оперативний засіб раціоналізації управлінської діяльності, без чого уявити сучасну систему адміністративно-державного управління вже неможливо.

Постараємося виділити основні характеристики адміністративно-державної діяльності в 90-ті роки ХХ ст.:

- розроблення, здійснення й оцінювання державних програм з використанням сучасних методів соціально-політичної і соціально-економічної діагностики, ідентифікації та розпізнавання образів, збирання інформації та її комп'ютерна обробка (за допомогою методів математичного моделювання соціальних процесів під час розробки управлінських рішень на локальному, регіональному і національному рівнях);

- прогнозування та облік у практичній діяльності позитивних і негативних тенденцій у розвитку суспільних явищ, розроблення заходів щодо локалізації та усунення недоліків, визначення потреби в змінах і нововведеннях і здійснення практичних дій щодо їх реалізації;

- аналіз, узагальнення та інтерпретування соціальних, політичних і економічних показників, що характеризують стан району, регіону, країни;

- організація та проведення емпіричних досліджень з вивчення соціально-політичних і соціально-економічних процесів у області (регіоні, країні) для пошуку оптимальних управлінських рішень і їх прийняття;

- застосування раціональних прийомів пошуку, оброблення, збереження і використання необхідної соціальної, політичної, економічної і наукової інформації.

Динамічно змінюється і стиль адміністративно-державного управління. Якщо чиновники на початку ХХ ст. уникали ризикованих дій, не любили змін, боялися помилок, оскільки вони були адміністративно карні, то наприкінці ХХ ст. стиль адміністративно-державного управління принципово змінився. Можна порівняти стиль «ідеального» бюрократа за М. Вебером зі стилем «ідеального» сучасного чиновника державного апарату в 90-ті роки.

Ідеальний бюрократ:

- уникає ризику;

- займається рутинною діяльністю, виконуючи тільки те, що задано;

- зосереджує увагу на самій діяльності;
- не любить змін;
- намагається не допускати помилок, бо вони адміністративно - карні;
- зосереджує увагу на обмеженнях;
- висуває на перший план безпеку;
- не має бажання переучуватися.

Сучасний чиновник:

- йде на ризик у необхідних ситуаціях;
- постійно приймає інновації;
- концентрується на результатах діяльності;
- прагне до змін;
- ставиться до помилок із розумінням і вчиться на них;
- зосереджує увагу на можливостях, що з'являються;
- висуває на перший план необхідність досягнень;
- прагне постійно підвищувати кваліфікацію.

Але на цьому розбіжності з моделлю бюрократії за М. Вебером не закінчуються.

Кожен, хто мав справу з державними службовцями, може підтвердити, що бюрократія не так байдужа, передбачувана та певна, як її описує М. Вебер. У системі державної адміністрації, як у будь-якій іншій організації, імпровізація, відступ від форми і прагнення створити враження під час прийняття рішень – звичайні явища. Державні службовці рідко діють в стерильних умовах, як передбачав М. Вебер.

Далі бюрократія за М. Вебером слугує високостратифікованому авторитарному суспільству — такому, у якому середній громадянин «не заперечує» бюрократу. Демократичні країни Європи й Америки наприкінці ХХ ст. – це вже зовсім інше суспільство, у якому і звичайні громадяни, і законодавці, не хвилюючись, критикують державну адміністрацію, закликають

створювати комісії з розслідування для пояснення дій високопоставлених державних службовців.

Сьогодні державні чиновники на високих політичних посадах змушені прислухатися до настроїв громадськості і зважати на думки в парламенті. Вони не діють тільки на підставі прецеденту чи зафіксованих правил. Експерти ООН з адміністративно-державної діяльності вважають, що до адміністративно-державного управління необхідний новий підхід. Принципового значення набуває більш широка участь громадськості у визначенні цілей розвитку, розробці планів і прийнятті рішень з державних програм і проектів, а також з їхнього здійснення. Для того щоб адміністративно-державна діяльність була успішною, вона має приводити до змін у загальних настроях, буднях і способі життя громадян.

Крім цього, структура державних служб до кінця XX ст. перетерпіла істотні зміни в багатьох країнах. До середини 70-х років основний наголос в адміністративно-державному управлінні робився на ділові якості професійних державних службовців, їхню політичну нейтральність і гарантований термін перебування на посаді. Однак з кінця 70-х років важливого значення почали приділяти політичній лояльності, а в ряді випадків і активній політичній ролі державних службовців (особливо тих, які займають високі посади в адміністративному управлінні). На практиці це означає більш швидку перестановку в рядах старших адміністраторів і додання політичного характеру певним посадам. У деяких країнах (США, Франція) співробітники цивільних служб стають членами партій і партійними функціонерами.

Німецькі політологи Г. Шмідт і Х. Трайбер розробили ідеальний тип сучасної «політичної бюрократії». Вони зіставили основні характеристики адміністративно-державної діяльності наприкінці XX ст. з діяльністю бюрократії «класичного типу».

Діяльність «класичної бюрократії»:

– орієнтація на «загальне благо», «суспільні інтереси» і та ін.;

- переконання в тому, що проблеми необхідно вирішувати на суто діловій основі, політично нейтрально;
- плюралістична політична смуга забезпечення (парламент, партії, групи інтересів і т. ін.) у принципі розглядається як зайва і навіть небезпечна;
- відкидається участь мас у політиці та управлінні;
- обов'язкова рівність як політична мета;
- слабка взаємодія між бюрократами і політиками;
- елітна солідарність (переконаність у тому, що чиновники держапарату мають являти собою еліту в моральному та інтелектуальному відношенні);
- орієнтація на процедурні способи діяльності. Діяльність «політичної бюрократії»:
  - орієнтація на різні політичні групи, інтереси та цілі;
  - переконання в тому, що проблеми необхідно вирішувати в процесі політичних переговорів шляхом досягнення компромісів;
  - плюралістична політична смуга забезпечення визнається необхідною для проведення в життя політичних і державних рішень;
  - в принципі схвалюється політична активність мас;
  - схвалюється рівність як політична мета;
  - відносно інтенсивна взаємодія між бюрократами і політиками;
  - незначна елітна солідарність;
  - орієнтація на програмні та проблемні методи діяльності (участь у розробленні й оцінюванні державних програм, прийнятті рішень).

Коментуючи схему німецьких політологів, варто підкреслити, що тези про орієнтацію бюрократії на різні політичні групи і партії і навіть про певну політичну самостійність вищого чиновництва в прийнятті рішень сьогодні практично не заперечують західні політологи. Усе зростаюча масштабність і технічна комплексність державного управління припускають, що чиновники самі вирішують багато завдань, які мають політичне значення.

Слід зазначити, що деякі вчені негативно інтерпретують зростаючу політизацію адміністративного процесу. Так, англійський політолог Б. Хідей стверджує, що сучасна бюрократія намагається управляти політиками. Як мінімум, чиновники здійснюють значний вплив на політику міністра. Вони приймають рішення, які міністр лише візує чи про які йому навіть не доповідають. На більш високому рівні влади великі чиновники, діючи індивідуально, планують автономну політичну стратегію і намагаються нав'язати її міністру. Вони можуть навіть проводити обструкцію політики міністра, використовуючи маневри, що ведуть до відстрочки прийняття рішень, або висуваючи технічні аргументи, чи знаходячи союзників у інших міністерствах чи серед груп тиску. Нарешті, найнегативніша інтерпретація зводиться до того, що не тільки окремі чиновники, але й уся вища адміністрація виступає згуртовано за певну політику і намагається її диктувати уряду.

Однак твердження Б. Хідея про єдину політику, яку проводить вища адміністрація, зовсім справедливо викликає заперечення багатьох учених. Американський політолог Н. Глік звертає увагу на те, що значна структурна роздробленість держапарату заважає виробленню загальної політичної стратегії бюрократії. Він думає, що сукупність цілей і цінностей високопоставлених посадових осіб не утворює єдиної політичної доктрини.

Остання точка зору є більш переконливою. Варто додати, що вищі посади в держдепартаменті заповнюються, як правило, «патронажними» методами, що означає періодичну змінюваність великих адміністраторів. Це також перешкоджає виробленню єдиної стратегії бюрократичного апарату. Разом з тим теза про те, що бюрократія перетворилася в реальну політичну силу сучасної держави, не викликає заперечень.



## ТЕМА 6 МОТИВАЦІЯ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

### 6.1 Основні поняття мотивації

*Мотивація* – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

*Мотив* – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

*Стимул* – зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення мети. Стимулом може бути моральна винагорода, але найчастіше – матеріальна.

Політика «батога та пряника» була головною у суспільстві, де основною метою людини було вижити, де матеріальні стимули були рушійною силою, яка спонукала до праці. Але чим більше життя людини ставало кращим, тим частіше простий «пряник» не примушував працювати краще. Тому багато фахівців у галузі менеджменту почали шукати нові рішення проблеми мотивацій в психологічному аспекті.

Елтон Мейо був одним з небагатьох академічно освічених людей свого часу, які не лише знали на менеджменті, а й були обізнані в галузі психології. Він став відомим завдяки експерименту, проведеному на текстильній фабриці у Філадельфії в 1923–1924 рр. Плинність кадрів на прядильній дільниці цієї фабрики сягала 250 %, тоді як на інших дільницях вона становила 5–6 %. Матеріальні стимули, які запропонували експерти з ефективності, не змогли зменшити плинність кадрів і підвищити продуктивність праці дільниці, тому президент фірми звернувся за допомогою до Мейо та його колег.

Після уважного вивчення ситуації Мейо визначив, що умови праці прядильників давали мало можливостей для спілкування і що їх праця мало престижна. Мейо відчував, що проблема плинності кадрів може бути вирішена через зміну умов праці, а не через збільшення винагороди. З дозволу адміністрації він установив дві десятихвилинні перерви для відпочинку.

Результати були негайними і вражаючими. Плинність кадрів різко знизилася, покращився моральний стан робітників, а виробіток зріс. Коли з часом інспектор вирішив відмінити ці перерви, ситуація знову стала такою самою. Цей експеримент підтвердив, що необхідно враховувати психологію людини.

Систематичне вивчення мотивацій стосовно психології виявило, що не можна визначити точно чинники, які спонукають людину до праці.

## **6.2 Сучасні теорії мотивації**

Усі теорії мотивації можна поділити на дві категорії: змістовні та процесуальні. Змістовні теорії мотивації аналізують чинники, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. У цих теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності.

Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації мотивів, які примушують людину діяти так чи інакше. А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клелланд займалися розробкою змістовних теорій мотивацій.

Теорія Ієрархії потреб Абрахама Маслоу. Потреби класифікують на первинні та вторинні. Первинні потреби за своєю природою фізіологічні, з ними людина народилася. Це потреби в їжі, воді, потреба дихати, спати, сексуальні потреби. Вторинні потреби за своєю природою психологічні. Наприклад, потреба в успіху, повазі, прихильності, владі та причетності до чогось або когось.

Абрахам Маслоу — це один з найвідоміших представників біхевіористського напрямку в ряді вчень про управління. Широко відома його ієрархія потреб, що включає такі основні ідеї:

1. Люди постійно відчують якісь потреби.

2. Люди відчують певний набір сильно виражених потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи.

3. Групи потреб знаходяться в ієрархічному розташуванні відносно одна одної.

4. Потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій. Задоволені потреби людей не мотивують.

5. Якщо потреба задовольняється, то на її місце виходить інша незадоволена потреба.

6. Зазвичай людина одночасно відчуває декілька різних потреб, що знаходяться між собою в комплексній взаємодії.

7. Потреби, що знаходяться ближче до основи піраміди, потребують першочергового задоволення.

8. Потреби більш високого рівня починають активно діяти на людину після того, як задовольняються потреби більш низьких рівнів.

9. Потреби вищого рівня можуть бути задоволені більшою кількістю методів, ніж потреби нижчого рівня.

Згідно з теорією Маслоу існують такі потреби.

*Фізіологічні потреби.* До цієї групи належать потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і та ін., тобто ті, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності. Люди, що працюють задля задоволення потреб цієї групи, мало цікавляться змістом роботи, вони зосереджують свою увагу на оплаті, а також на умовах праці, зручності на робочому місці, можливості уникати втоми і та ін. Для управління такими людьми необхідно, щоб мінімум заробітної плати забезпечував виживання й умови праці не дуже обтяжували існування.

*Потреби безпеки.* Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав їх від страху, болю, хвороб та інших страждань, які може принести людині життя. Люди, які відчують такі потреби, прагнуть застрахуватися в прямому та переносному розумінні від можливості несприятливих подій і змін, створюючи

страховий потенціал, наприклад, за рахунок навчання та освіти. Для управління такими людьми потрібно створити чітку та надійну систему соціального страхування, застосовувати чіткі та справедливі правила регулювання їхньої діяльності, оплачувати працю вище прожиткового мінімуму, не залучати їх до прийняття ризикованих рішень або здійснення дій, пов'язаних із ризиком і змінами.

*Потреби належності та причетності.* Людина прагне до участі у спільних діях, вона хоче дружби, хоче бути членом яких-небудь об'єднань, брати участь у суспільних заходах і т. ін. Усі ці прагнення складають групу потреб належності та причетності. Якщо в людині переважає така потреба, то вона дивиться на свою роботу, по-перше, як на належність до колективу і, по-друге, як на можливість встановити дружні стосунки зі своїми колегами. По відношенню до таких працівників керівництво повинно дотримуватися дружнього партнерства, створювати їм умови для спілкування на роботі. Гарний результат дають групова форма організації праці, групові заходи, що виходять за межі роботи, а також нагадування працівникам про те, що їх цінують колеги по роботі.

*Потреби визнання та самоствердження.* Ці потреби відображають бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі визнали їх такими і поважали за це. Люди, на яких дуже впливає ця потреба, прагнуть до лідерства або ж до положення визнаного авторитету під час вирішення завдань. Управляючи такими людьми, потрібно використовувати різні форми вираження визнання їх заслуг. Для цього корисними можуть бути присвоєння титулів і звань, освітлення в пресі їх дій, згадування керівництвом їх заслуг на публічних виступах, вручення різного роду почесних звань і та ін.

*Потреби самовираження.* Це потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здібностей, умінь і навичок. Вони мають більш індивідуальний характер порівняно з потребами інших груп. Це потреби людини в творчості в широкому розумінні. Люди з цією потребою

відкриті до сприйняття себе та оточення і незалежні. Управляючи такими людьми, потрібно намагатися надавати їм оригінальні завдання, що дозволяють втілювати в життя їхні здібності і надають велику свободу у виборі засобів вирішення завдань, залучати до роботи, що потребує винахідливості.

Теорія ієрархічного розташування потреб Маслоу не дає відповіді на питання, в чому суть тих чи інших потреб. Основним завданням цієї теорії, схоже, є прагнення показати, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію людини до діяльності і як, знаючи про певну динаміку дії потреб на мотивацію людини, впливати на людину, надаючи їй можливість задовольняти свої потреби певним шляхом.

А. Маслоу попереджав, що його ієрархія не є твердою схемою. Досвід роботи у медичній клініці підштовхнув ученого до висновку про те, що в більшості людей, з якими йому довелося спілкуватися як з пацієнтами, потреби були ранжовані певним чином. Однак зустрічалися і виключення. Для когось самоактуалізація була більш значуща, ніж потреби приналежності та любові. Для інших переважаючим було прагнення до творчості навіть за умови того, що їх первинні потреби залишалися незадоволеними.

Концепція Маслоу сильно вплинула на розвиток теорії та практики сучасного управління. Однак у ній є ряд вразливих моментів. По-перше, потреби проявляються по-різному залежно від багатьох ситуаційних чинників (змісту роботи, становища в організації, віку, статі тощо). По-друге, не обов'язково спостерігається жорсткий порядок зміни груп потреб: одна група за одною, як це подано у «піраміді» Маслоу.

По-третє, задоволення верхньої групи потреб не обов'язково призводить до послаблення їх впливу на мотивацію. Маслоу вважав, що винятком із цього правила є потреба самовиживання, яка може не послаблювати, а навіть підсилювати свій вплив на мотивацію у міру її задоволення. Практика показує, що потреба визнання і самовираження також може підсилювати вплив на мотивацію у процесі її задоволення.

На основі систематизації та об'єднання в певну сукупність потреб, форм їх прояву в людській поведінці та можливих засобів задоволення потреб може бути складена таблиця, що відображає зв'язок окремих засобів мотивування з пірамідою потреб Маслоу.

Теорія Клейтона Альдерфера. Сумніви, які не полишали Клейтона Альдерфера в емпіричних підтвердженнях ієрархії мотивів А. Маслоу, підштовхнули вченого до розробки нової теорії, основні положення якої були перевірені за допомогою анкетування та опитування в різних організаціях. Передусім К. Альдерфера цікавила проблема виділення первинних потреб людини, тобто природних потреб живого організму. Задоволення пов'язане із внутрішнім станом індивіда, який одержав те, чого він прагнув. Розчарування протилежні задоволенню — це почуття, які охоплюють індивіда, який безуспішно прагне до певної мети.

Як і Маслоу, Клейтон Альдерфер виходить у своїй теорії з того, що потреби людини можуть бути об'єднані в окремі групи, однак, на відміну від теорії ієрархічних потреб Маслоу, він вважає, що таких груп потреб існує три:

- потреби існування;
- потреби взаємозв'язку;
- потреби зростання.

Потреби існування, відбиваючи індивідуальні вимоги людини до обміну енергією з її джерелами в зовнішньому середовищі, включають різні форми матеріальних і фізіологічних бажань. Так, почуття голоду та спраги відбивають недостаток засобів існування. Зарплата та різні вигоди являють собою різні способи задоволення через процес отримання достатньої кількості матеріальних вигод. Потреба існування охоплює дві групи потреб піраміди Маслоу: потребу безпеки та фізіологічні потреби.

Потреба взаємозв'язку містить стосунки людини з іншими індивідами та групами - членами родини, колегами, начальниками, підлеглими, «гравцями» команди, постійними клієнтами тощо. Людина задовольняє потреби взаємозв'язків, коли ділиться з іншими своїми думками та почуттями. Істотною

умовою їх насичення є обопільність цього процесу, тобто прагнення до розуміння один одного. До елементів процесу задоволення потреб взаємозв'язків належать схвалення, підтвердження та розуміння. Потреба зв'язку відбиває соціальну природу людини, потребу належності до певної родини, організації тощо.

Потреби зростання спонукають індивіда до творчості або впливу на самого себе чи на зовнішнє середовище. Задовольнити ці потреби дозволяє використання всіх наявних (набутих) можливостей людини для практичного вирішення проблеми. Насичення потреб зростання дозволяє людям випробовувати відчуття своєї компетентності і визначається можливостями повного розкриття здібностей індивіда. Потреба зростання – бажання бути творчою та продуктивною людиною. Задоволення потребує відшкодування можливостей і може потребувати розробки додаткових здібностей. Групи потреб цієї теорії досить наочно співвідносяться з групами потреб теорії Маслоу, бо також відбивають ієрархію потреб. Але за Маслоу потреби задовольняються знизу вгору завжди. Альдерфер припускає можливість регресивного просування по ієрархії потреб у результаті невиправданих надій при реалізації потреб вищого порядку, зміні ситуації, здійсненні певних прагнень. Потреби у належності та зростання інтенсифікуються у середовищі, де існують великі можливості для їх задоволення. Ієрархія потреб відбиває сходження від більш конкретних потреб до менш конкретних.

За Альдерфером процес просування вгору за рівнем потреб називається процес задоволення потреб. Процес руху вниз – це процес фрустрації, тобто поразка в намаганні задовольнити потребу.

Теорія Девіда Мак-Клелланда. Поширеною концепцією потреб, що визначають мотивацію людини до діяльності, є концепція Девіда Мак-Клелланда, пов'язана з вивченням впливу на поведінку людини: потреби досягнення успіху, потреби співучасті (належності) та потреби влади. Згідно з його ідеями ці потреби, якщо вони наявні в людини, впливають на її поведінку, змушуючи здійснювати дії, які мають призвести до задоволення цих потреб.

При цьому Мак-Клелланд розглядає ці потреби, як набуті під впливом життєвих обставин, досвіду та навчання.

Потреба досягнення успіху проявляється у прагненні людини досягати цілей, що стоять перед нею, більш ефективно, ніж вона це робила раніше. Люди з високим рівнем цієї потреби надають перевагу самостійному обранню мети. При цьому вони зазвичай обирають помірно складні цілі та завдання, виходячи з того, чого вони можуть досягнути і що вони можуть зробити. Такі люди багато й охоче працюють, але не дуже люблять ділитися роботою з іншими. Спільно отриманий результат задовольняє їх значно менше, ніж якщо вони самі досягли його.

Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, що цю потребу можна віднести не тільки до характеристик окремих людей, але і до окремих суспільств. Ті суспільства, потреба досягнення успіху яких висока, зазвичай мають економіку, що добре розвивається.

Вважається, що наявність у працівників високої потреби досягнення успіху впливає на їх активність і результативність. Тому корисно оцінювати її рівень у членів організації під час їхнього просування по службі, а також у претендентів на вступ до організації.

З метою регулювання рівня потреби важливо проводити навчання членів організації і відповідно організовувати працю. Так, наприклад, бажано включати в роботу регулярний зворотний зв'язок і розглядати приклади успішного досягнення мети.

Також у зв'язку з тим, що люди з високою потребою досягнення успіху мають підвищену самооцінку і, відповідно, не схильні ставити перед собою складні цілі, потрібно коригувати їх самооцінку.

Прагнення до досягнення успіху робить людей успішними у вирішенні завдань, що стоять перед ними. Для успіху, хоч це і не обов'язково, підприємець повинен мати високий рівень потреби. Однак дуже часто такі люди не досягають вищих рівнів в управлінській ієрархії, тому що там потрібно приймати більш ризиковані рішення і ставити більш високі цілі, ніж вони на це



здатні. Тому можна сказати, що для людей, які займаються індивідуальною підприємницькою діяльністю, бажано мати високу потребу досягнення успіху, а для людей, що працюють у великій організації, вона може створити багато проблем і їм, і їхнім співпрацівникам.

Потреба співучасті проявляється у вигляді прагнення до дружніх стосунків з оточуючими. Люди з високою потребою співучасті намагаються встановлювати та підтримувати дружні стосунки, прагнуть отримати схвалення і підтримку з боку оточуючих, занепокоєні тим, як про них думають інші. Для них дуже важливим є той факт, що вони комусь потрібні, що їхні друзі і колеги не байдужі до них і до їхніх дій.

Індивіди з високою потребою співучасті надають перевагу таким посадам в організації і такій роботі, які дозволяють їм знаходитися в активній взаємодії з людьми, як з колегами, так і з клієнтами. Для успішної організації роботи таких членів колективу потрібно створювати умови, які б дозволяли їм регулярно отримувати інформацію про реакцію оточуючих на їхні дії, а також надавали можливість активної взаємодії з достатньо широким колом людей. Керівництво організації повинно регулярно оцінювати рівень цієї потреби у підлеглих, щоб правильно і своєчасно вносити поправки в організацію їхньої праці з урахуванням можливої зміни в окремих працівників рівня потреби співучасті. Природно, що рівень потреби співучасті необхідно оцінювати і під час прийому на роботу.

Потреба влади є третьою значною потребою, вплив якої на поведінку людини вивчив та описав Мак-Клелланд. Ця потреба, як і дві попередні, є набутою, розвивається на основі навчання, життєвого досвіду і полягає в тому, що людина прагне контролювати ресурси та процеси, які відбуваються навколо неї. Основним напрямом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, впливати на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії і поведінку інших. Потреба влади має два полюси: прагнення мати якнайбільше влади, контролювати все і всіх і прагнення цілком відмовитися від будь-яких спроб

отримати владу, повністю уникати таких ситуацій і дій, які пов'язані з необхідністю виконувати владні функції.

Осіб з високою мотивацією володарювання можна розділити на дві взаємовиключні групи. Першу групу складають ті, хто прагне влади заради володарювання. У першу чергу їх притягує сама можливість керувати іншими. Інтереси організації для них часто відступають на другий план і навіть втрачають зміст, тому що вони концентрують першочергову увагу на своїй керівній посаді в організації, на своїх можливостях володарювати, на своїй силі в організації.

До другої групи належать ті особи, що прагнуть отримати владу заради того, щоб вирішувати групові завдання. Ці люди задовольняють свою потребу влади тим, що визначають цілі, ставлять завдання перед колективом і беруть участь у процесі досягнення поставлених цілей. При цьому важливо зазначити, що вони шукають можливості мотивування людей на досягнення цих цілей і працюють разом з колективом як над визначенням цілей, так і над їх досягненням. Тобто потреба влади для цих людей – це не прагнення до владного самоствердження заради задоволення свого марнославства, а прагнення до виконання відповідальної керівної роботи, пов'язаної із вирішенням організаційних завдань, що, до речі, також є прагненням до власного самоствердження.

Мак-Клелланд вважає, що з трьох потреб, розглянутих у його концепції, для успіху менеджера найбільше значення має розвинена потреба влади другого типу. Тому дуже важливо, щоб робота керівника, з одного боку, давала можливість менеджерам задовольняти цю потребу, а з іншого – сприяла її розвитку.

Потреби досягнення, співучасті та влади в концепції Мак-Клелланда не виключають одна одну і не розташовані ієрархічно, як це було в концепціях Маслоу та Альдерфера. Більше того, вплив цих потреб на поведінку людини дуже залежить від їх взаємовпливу. Так, наприклад, якщо людина знаходиться на керівній посаді і має високу потребу влади, то для успішного здійснення

управлінської діяльності відповідно до прагнення задовольнити цю потребу бажано, щоб потреба в співучасті була виражена порівняно слабо. Також може призводити до негативного, з точки зору виконання менеджером своєї роботи, впливу на її результат комбінація сильної потреби досягнення успіху і сильної потреби влади, тому що перша потреба весь час буде орієнтувати володарювання на досягнення особистих інтересів менеджера.

Робити конкретні висновки про те, в якому напрямі три розглянуті потреби впливають одна на одну, не можна. Однак цілком зрозуміло, що під час аналізу мотивації, поведінки людини та опрацювання методів управління нею, необхідно брати до уваги їх взаємовплив.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Зазвичай вважають, що задоволеність людини своїми діями, станом, оточенням і незадоволеність усім цим є двома полюсами, протилежностями, поміж яких може знаходитися стан і настрої людини. Залежно від того, як здійснюється вплив, мотивування людини, як її настрої може переходити від одного стану до іншого, людина може бути то більше задоволеною, то більше незадоволеною. Але все не так просто.

Наприкінці 50-х років ХХ ст. Фредерік Герцберг спільно зі своїми колегами провів дослідження щодо виявлення того, які чинники з тих, що здійснюють мотивуючий та демотивуючий вплив на поведінку людини, викликають її задоволеність або ж незадоволеність.

Результат, який він отримав на основі досліджень, виявився оригінальним. Герцберг дійшов висновку, що процес отримання задоволеності та процес зростання незадоволеності з позицій чинників, які на них впливають, являють собою два різні процеси, тобто усунення чинників, що викликали зростання незадоволеності, не обов'язково призводило до збільшення задоволеності. І навпаки, з того, що якийсь чинник сприяв зростанню задоволеності, ніяк не впливало, що у випадку його послаблення зростатиме незадоволеність.

Процес «задоволеність – відсутність задоволеності» в основному знаходиться під впливом чинників, пов'язаних зі змістом роботи, тобто з внутрішніми відносно праці чинниками. Вони спричиняють сильний мотивуючий вплив на поведінку людини, який може призвести до якісного виконання завдання. Якщо цих чинників немає, то це не викликає сильної незадоволеності. Герцберг називав їх «задовільниками», але найчастіше їх називають мотивуючими чинниками.

Мотивуючі чинники розглядають як самостійну групу потреб, яку можна назвати «потреби у зростанні». До цієї групи належать такі потреби, або чинники, як досягнення, визнання, відповідальність, просування, праця сама по собі, можливість зростання. Якщо ці потреби вже задоволені, то і людина відчуває задоволеність. А якщо вони можуть призводити до задоволення, то вони відіграють мотивуючу роль.

Процес «відсутність незадоволеності – незадоволеність» визначається впливом чинників, пов'язаних в основному з оточенням, в якому здійснюється завдання. Це зовнішні чинники. Якщо їх немає, то у працівника виникає відчуття незадоволеності, однак їх наявність не обов'язково викликає стан задоволеності. Тобто ці чинники не відіграють мотивуючої ролі, вони наче пов'язані з усуненням «болю», «страждання». У літературі з управління їх називають чинниками «здоров'я», наче підкреслюючи цим, що вони створюють нормальні, здорові умови праці.

Чинники здоров'я можуть бути розглянуті як група потреб людини в усуненні труднощів, бажань і проблем. Ці чинники допомагають людині усунути «біль», який вона відчуває, якщо їх немає. Але вони не є мотивуючими, тому що забезпечують нормальні умови праці і фактично не призводять до задоволеності. До чинників здоров'я належать зарплата, безпека та умови на робочому місці, статус, правила, розклад і режим роботи, якість контролю з боку керівництва, стосунки з колегами та підлеглими. Один із найпарадоксальніших висновків, якого дійшов Герцберг виходячи з аналізу

чинників здоров'я, полягає в тому, що заробітна плата не є мотивуючим чинником.

На основі розробленої концепції двох чинників Герцберг дійшов висновку про те, що за наявності у робітника відчуття незадоволеності менеджер повинен основну увагу приділити тим чинникам, які викликають незадоволеність, і робити все для того, щоб її усунути. Після досягнення стану відсутності незадоволеності намагатися мотивувати працівника за допомогою чинників здоров'я — марна справа. Тому після цього менеджер повинен сконцентрувати увагу на приведення в дію мотивуючих чинників і намагатися досягти високих результатів праці через механізм досягнення працівниками стану задоволеності.

Дійсні мотиватора — чинники, що спонукають людину до високопродуктивної праці та викликають задоволеність від діяльності.

Гігієнічні — чинники, що викликають незадоволення в процесі діяльності і здійснюють демотивуючий вплив.

Однією з перешкод мотивації через ієрархію потреб є те, що потреби людей змінюються. Установивши потребу працівника, можна побачити, що вона змінилася швидше за мотиваційні дії. Так, у працівника, для якого зранку головною була потреба в самоствердженні, вдень, коли з'явилася чутка про масове звільнення, головною стає потреба в безпеці.

Теорія двох чинників отримала назву теорії мотиваційної гігієни. Гігієна є наукою про підтримання здоров'я, а в цьому разі — про підтримання здорової психіки.

Усі чинники середовища, які впливають на мотиви трудової поведінки, Герцберг поділив на дві групи: ті, що сприяють, і ті, що перешкоджають задоволенню від праці. Чинники, які безпосередньо пов'язані з процесом праці, він відніс до першої групи:

- 1) трудові успіхи,
- 2) визнання заслуг,
- 3) сам процес праці,

- 4) міра відповідальності,
- 5) просування по службі,
- 6) професійне зростання.

Згідно з теорією Герцберга наявність будь-якого з цих шести чинників або їх усіх посилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує задоволеність людини від праці.

До чинників, які перешкоджають задоволенню від праці належать ті, що пов'язані з оточенням працівника, тобто із соціально-психологічним кліматом в організації. Якщо якийсь із них буде неадекватним, то це зумовить незадоволення працівника і послабить позитивні мотиви його трудової поведінки. Це такі чинники:

- 1) гарантія збереження роботи,
- 2) соціальний статус,
- 3) трудова політика компанії,
- 4) умови праці,
- 5) ставлення безпосереднього керівника,
- 6) особисті схильності,
- 7) міжособистісні стосунки,
- 8) заробітна плата.

Чинники, що характеризують пов'язані із виконанням посадових обов'язків події, які призвели до надзвичайної незадоволеності

Ф. Герцберг вважав, що задоволеність працею найефективніше досягається збагаченням її змісту. Це означає, що працівнику слід надавати можливості самостійно приймати рішення, спеціалізуватися в тій діяльності, яка приносить людині найбільше задоволення, надавати перспективи службового зростання і т. ін. Керівник має не тільки надавати працівнику різні можливості, а й приділяти достатню увагу створенню корпоративного духу

Хоч цю теорію ефективно використовували в деяких організаціях, все ж її критикували в основному за методи досліджень. Дійсно, коли людей просять описати ситуації, коли їм було добре або погано після виконання роботи, то

вони інстинктивно пов'язують сприятливі ситуації із собою та з тими об'єктами, які їх контролюють, а несприятливі – з іншими людьми та речами, які об'єктивно від них не залежать. Отже, результати, які отримав Герцберг, залежали, хоч і частково, від того, які він задавав запитання. Досліджуючи теорію Герцберга, Хаус і Вигдор зауважили, що один і той же чинник може викликати задоволеність від роботи в однієї людини та незадоволеність у іншої та навпаки. Таким чином, і мотивуючі, і гігієнічні чинники можуть бути джерелом мотивації, що залежить від потреб конкретних людей. Оскільки у людей різні потреби, то і мотивувати їх будуть різні чинники.

Усі ці критичні зауваження показують, що мотивацію треба сприймати як імовірний процес. Те, що мотивує одну людину в конкретній ситуації, може не вплинути на неї в інший час чи за інших обставин.

Теорія ZуіабНМа Оучі. У 1981 р. Уільям Оучі (США) висунув теорію Z, яка є розвитком ідей Мак-Грегора, відомих як теорії X та Y. Вивчаючи японський досвід управління, У. Оучі дійшов висновку, що можна запропонувати новий ефективний тип японського підходу до управління. Вихідною концепцією Оучі є те, що людина — це основа будь-якої організації і від неї в першу чергу залежить успіх функціонування організації. Оучі сформулював основні засади та правила управління людьми, спираючись на які, можна досягти ефективного управління. Основні ідеї теорії Z у стислому вигляді такі:

- довгострокове наймання кадрів;
- групове прийняття рішень;
- індивідуальна відповідальність;
- помірна оцінка кадрів та їх повільна кар'єра;
- неформальний контроль чіткими та формалізованими методами;
- неспеціалізована кар'єра;
- всебічне піклування про робітників.

Оучі пропонує розглядати особистість в організації ширше, ніж просто робітника, виявляти зацікавленість до його домашнього життя, бажань, побоювань, натхнення, віри. Такий підхід, на погляд Оучі, дозволить побачити в особистості не тільки робітника, розширить можливості управління людиною в організації. Теорія Оучі була застосована на деяких автомобільних заводах фірм «Тойота» та «Ніссан» у США, де компанії систематично інвестували в своїх працівників та їх роботу протягом тривалого часу і спостерігали поступове поліпшення результатів.

Сутність процесуальних теорій полягає в тому, що за безперечного існування потреб поведінка людини визначається насамперед сприйняттям конкретної ситуації, оцінкою можливих наслідків вибраного типу поведінки.

Найбільш відомі процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Лока, модель Портера – Лоулера.

Теорія очікувань В. Врума. Це одна зі спроб відповісти на поставлене запитання. Вона ґрунтується на таких припущеннях про поведінку індивідів в організаціях:

- розходження в потребах індивідів визначають різну оцінку результатів праці;
- працівники організації свідомо вибирають визначений образ дій;
- вибір здійснюється виходячи з очікувань імовірності перетворення дії на бажаний результат.

Ця теорія є функцією трьох компонентів: очікування відносно витрат праці, очікування щодо винагороди, валентність.

Ідея теорії очікувань базується на таких припущеннях про поведінку індивідів у організаціях:

- відмінності в потребах індивідів визначають різну оцінку результатів праці;
- працівники організації свідомо вибирають певний спосіб дій;



– вибір здійснюється відповідно до очікування ймовірності перетворення дій і бажаний результат.

Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю ймовірності даної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці (З) – результати (Р); результати (Р) – винагорода (В); валентність (задоволеність винагородою).

Якщо людина отримує завдання і їй обіцяють винагороду, то вона витрачає певні зусилля для досягнення мети. Затрати праці (технології, засоби, матеріали, інтенсивність праці, зусилля) мають бути адекватними очікуваній винагороді. Наприклад, робітник на підприємстві може очікувати, що якщо він виготовлятиме продукцію високої якості з мінімальною кількістю відходів сировини, то це дозволить йому підвищити свій розряд. Отже, очікування в співвідношенні «затрати праці – результати» – це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Друга пара взаємозв'язків: результати характеризує очікування певної винагороди або заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. У цьому прикладі, робітник може очікувати, що якщо він підвищить свій розряд, то отримуватиме більш високу заробітну плату або стане бригадиром. Якщо ж він не буде відчувати чіткого взаємозв'язку між досягнутими результатами та бажаним заохоченням або винагородою, мотивація трудової діяльності буде слабшати.

Третій чинник, який визначає мотивацію в теорії очікувань - валентність або цінність заохочення чи винагороди.

Валентність відображує те, наскільки для людини бажаний кожний конкретний результат, наскільки він для неї привабливий чи, навпаки, непривабливий, тобто валентність відображає для людини пріоритети тих чи інших результатів. Якщо результат оцінений людиною високо, то він має позитивну валентність, якщо ж результат людина заперечує, то він має для неї негативну валентність.

І нарешті, валентність результату дорівнює нулю, якщо до цього результату людина байдужа. Валентність у різних людей дуже відрізняється. Важливо зазначити, що для позитивної валентності загального результату зовсім не обов'язково мати позитивну валентність кожного конкретного результату.

Очікування відображає уявлення людини про те, якою мірою її дії призведуть до певних результатів. Зазвичай ці результати базуються або ж залежать від прямого досвіду, від глибини аналізу того, що зумовлювало поразку чи успіх, від ступеня самовпевненості, рівня підготовки, здатностей оцінити обставини, знання своїх можливостей і ряду інших чинників. Оцінка очікування змінюється в діапазоні від нуля до одиниці. У тому випадку, коли людина вважає, що виконання і результати не залежать від її зусиль, очікування дорівнює нулю. Якщо ж навпаки, то очікування дорівнює одиниці. Очікування спричиняє сильний вплив на поведінку людини в організації, оскільки виходячи з рівня очікування людина вирішує для себе, скільки потрібно витратити зусиль на виконання завдання.

Отже, якщо значення будь-якого з цих трьох критично важливих для визначення мотивації чинників буде недостатнім, то мотивація буде слабкою, а результати праці низькими.

Виокремлюють дві групи очікувань. Очікування, що пов'язують зусилля та виконання завдання, і очікування, що пов'язують виконання завдання і результати, які за цим слідуєть.

Результати в цій теорії розглядаються на двох рівнях. Результати першого рівня – результати виконання роботи або певних дій (кількість і якість виготовленого продукту, наявність і обсяг витраченого часу тощо). Результати другого рівня – ті наслідки для людини, які випливають з результатів першого рівня. Результатом другого рівня може бути збільшення або зменшення оплати, підвищення або пониження по службі тощо.

Основні положення теорії очікувань такі. По-перше, вихідний постулат полягає в тому, що виконання визначається добутком значень двох чинників:

можливостей людини та її мотивації. По-друге, стверджується, що мотивація задається добутком величини очікування першого рівня, на величину валентності результатів першого рівня. І нарешті, валентність результатів першого рівня задається добутком величини валентності результатів другого рівня на очікування окремих результатів другого рівня. Людина обирає ту альтернативу, де буде вище мотивація.

Втілюючи ідеї теорії очікувань у практику управління, необхідно пам'ятати, що згідно з цією теорією мотивація людини до праці задається рівнем та структурою очікування результатів другого рівня (тобто винагорода або покарання) та ступенем їх зв'язку в свідомості працівника з результатами першого рівня (результати виконання роботи). Використовуючи різні прийоми, менеджер для успішного управління підлеглими повинен побудувати керівництво організацією таким чином, щоб працівник був впевнений, що, працюючи на досягнення організаційних цілей, він тим самим створює умови для найкращого досягнення результатів другого рівня.

У теорії очікувань вважається, що для того щоб відбувся процес мотивації, потрібно виконати ряд попередніх умов. Такими умовами є:

- наявність у працівників достатньо високого рівня очікування результатів першого рівня;
- наявність достатньо високого рівня очікування результатів другого рівня і сумарна невід'ємна валентність результатів другого рівня.

На практиці це означає, що працівник повинен мати стійке уявлення про те, що від його зусиль залежать результати його праці (результати першого рівня), що з результатів його праці впливають для нього певні наслідки, а також те, що результати, які він отримає в кінцевому рахунку, мають для нього цінність (результати другого рівня). Якщо немає однієї з цих умов, процес мотивування стає винятково складним або навіть нездійсненним.

Критика теорії очікувань сконцентрована переважно на проблемі раціональних оцінок. Теорія припускає, що співробітники організації постійно оцінюють імовірності ефективності своїх дій і їх результатів і будують свою

поведінку таким чином, щоб максимально задовольнити наявні потреби. Менеджери заздалегідь оцінюють систему цінностей кожного співробітника і реалізують таку політику, яка спонукає індивідів починати дії, що спрямовані на задоволення особистих потреб і одночасно відповідають вимогам організації. Очевидно, що практична ймовірність такого роду раціональних розрахунків як з боку співробітників, так і з боку менеджерів дуже невелика, що піддає сумніву практичну цінність моделі.

Однак правомірне заперечення, що основна перевага моделі очікувань полягає в тому, що порівняно з попередніми теоріями вона загострює увагу на масштабі суб'єктивного вибору індивіда. Більш ранні теорії мотивації зазвичай базувалися на потребах, які є спільними для більшості людей, а індивідуальні відмінності пояснювалися тим, що співробітники організацій знаходяться на різних стадіях ієрархії розвитку потреб.

Теорія очікувань відкрито визнає, що структури потреб працівників суто індивідуальні. Валентність змінюється залежно від цінності результату для індивіда. Крім того, найважливішим елементом рівняння є реальні величини - очікування індивідів (суб'єктивні ймовірності). Деякі співробітники скептично оцінюють можливість того, що їхні зусилля дозволять виконати робоче завдання, у той час як інші впевнені в необхідності активних дій. Хтось вважає, що рівень виконання завдання прямо пов'язаний з підсумковими результатами, інші дуже песимістично оцінюють однозначність такої взаємозалежності.

Різна інтерпретація виникаючих на робочому місці ситуацій, у свою чергу, означає обмеженість гіпотетично раціональних засобів управління. Те, що керівник розцінює як діючий мотив, можливо, аж ніяк не є таким з погляду виконавців. Цілі, які переслідують співробітники, можуть відрізнятися від пропонованих керівництвом і в крайніх випадках є дисфункціональними для організації. Наприклад, трейдерів на основних фінансових ринках цікавлять винятково особисті цілі власної кар'єри. Вони постійно «перелітають» з одного фінансового інституту в інший, і якщо роботодавець не задовольняє висунутих

вимог, трейдери «знімаються з місця» незалежно від потенційного збитку для організації.

Менеджер, спираючись на власний досвід, вважає, що висунуті до завдання вимоги є розумними, а цілі – досяжними. Однак його підлеглі не розділяють точку зору керівника. Менеджер може заявляти, що успішне виконання роботи принесе обіцяну винагороду, але співробітники знають, що від його обіцянок до підпису у відомості на зарплату – «дистанція величезного розміру».

Теорія очікувань робить висновок: керівник, який прагне реального впливу на підлеглих, повинен розуміти або щонайменше мати уявлення про винагороду, яка є задовільною чи значущою для його працівників. А це є основою усвідомлення відмінностей у поглядах співробітників на ступінь імовірності того, що визначена поведінка приведе до очікуваного для них результату. Тому та винагорода, яка є сьогодні мотивуючою, завтра відповідно до зміни потреб і накопиченого співробітниками досвіду втрачає привабливість.

Д. Бодді та Р. Пейтон дійшли висновку, що теорія очікувань порівняно з попередніми теоріями має комплексний характер і в той же час більш реалістична. Важливо підкреслити, що вона розходиться з традиційною раціональністю теорій менеджменту. Теорія очікувань адекватна сучасним ідеям про невизначеність і мінливість менеджменту. Очевидно, що теорії очікувань не призначено пройти через «ритуал» раціональних розрахунків. З іншого боку, приймаючи тезу про множинність індивідуальних цілей, керівник має можливість вплинути на зусилля, які докладають підлеглі, якщо керівники беруть до уваги такі чинники:

- визначення типів і рівнів цінності винагороди для індивідів;
- чіткі вимоги до виконання роботи і доведення їх до співробітників;
- забезпечення можливості виконання вимог за допомогою прийнятних зусиль;
- забезпечення доступності засобів забезпечення зусиль індивідів;

- чіткий однозначний зв'язок між виконанням роботи і винагородою;
- забезпечення зворотного зв'язку з підлеглими щодо ступеня;
- задоволення вимог, висунутих до виконання роботи. Отже, теорія очікувань є поєднувальною ланкою між змістовними теоріями мотивації і практикою управління в організації.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Сутність теорії справедливості полягає в тому, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до докладених зусиль, співвідносячи її з винагородою інших, що виконують аналогічну роботу.

Прихильники теорії справедливості стверджують, що дії співробітників організації визначаються оцінкою індивідом власних витрат (зусиль, навичок, знань), отриманою винагородою та витратами і результатами інших працівників, яких він вважає рівними собі. Це зіставлення з погляду співробітника, який очікує, що результати його праці будуть пропорційні зусиллям, є мірою справедливості щодо нього з боку керівника. Теорія справедливості наголошує, що співробітники організації припускають, що винагорода їх колег буде здійснюватися пропорційно.

Теорія справедливості припускає, що якщо індивіди оцінюють ставлення керівництва до себе як упереджене, то відчують напругу і незадоволеність, а тоді намагаються зменшити їх. Мотивуючи цього робітника, необхідно зняти напругу (психологічну), а для встановлення справедливості виправити невідповідність.

Висновки теорії справедливості для практики мотивування такі:

- сприйняття мають суб'єктивний характер;
- важливо, щоб робітники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагороду;
- люди орієнтуються на комплексну оцінку винагороди, в якій плата відіграє важливе, але не вирішальне значення;

– керівництво має регулярно проводити дослідження, щоб визначити, як робітники оцінюють винагороду, наскільки вона справедлива з їх погляду.

Теорія постановки цілей Едвіна Лока. Теорія постановки цілей виходить з того, що поведінка людини визначається тими цілями, які вона ставить перед собою, оскільки заради їх досягнення вона здійснює певні дії. При цьому допускається, що постановка цілей – це свідомий процес, а усвідомлені цілі та наміри - це те, що лежить в основі визначення поведінки людини. Засновником цієї теорії вважають Едвіна Лока. Значний внесок в розробку теорії зробив Т. Райєн, а також колега Е. Лока Г. Латем.

У загальному вигляді базова модель, яка описує процес постановки цілей, виглядає так. Людина з урахуванням емоційної реакції усвідомлює та оцінює події, що відбуваються навколо. На основі цього вона визначає для себе мету, якої прагне досягнути, і виходячи з цього виконує певну роботу. Тобто поводить себе певним чином, досягає певного результату й отримує від цього задоволення.

Між характеристикою цілей та характеристиками їх виконання існує певна і досить суттєва залежність. Однак вона не констатує факту безпосереднього впливу характеристик мети на якість і кількість праці. Теорія постановки цілей стверджує, що рівень виконання роботи безпосередньо або опосередковано значною мірою залежить від чотирьох характеристик мети:

- складність;
- своєрідність;
- прийнятність;
- прихильність.

Ці чотири характеристики впливають як на мету, так і на ті зусилля, які людина готова витратити.

Складність мети відображає ступінь професіоналізму та рівень виконання, необхідні для її досягнення. Існує безпосередній зв'язок між складністю мети та її виконанням. Чим складнішу мету ставить перед собою людина, тим кращих результатів вона досягає. Винятком є той випадок, коли

мети в принципі не можна досягти. У цьому разі, як стверджує теорія постановки цілей, результат дій не перевищує результату, якого досягають ті, хто ставив помірні цілі. Тому навіть виправдане підвищення цілей може приводити до покращення результатів праці тільки тоді, якщо буде залишатися шанс досягти мети.

Своєрідність мети відображає її зрозумілість, точність і визначеність. Експериментально доведено, що чітко визначена мета веде до кращих результатів і виконання завдання, ніж цілі, що мають широкий зміст.

Прийнятність цілі відображає ступінь, до якого людина сприймає завдання як своє власне. Прийнятність мети суттєво впливає на те, як впливають на виконання завдання складність та своєрідність мети. Якщо для людини мета не прийнятна, то і складність, і своєрідність мети будуть мати дуже слабкий вплив на виконання завдання. Тому керівництво організації повинно чітко усвідомлювати значимість, важливість проведення дій, які б робили мету досяжною, вигідною, справедливою та безпечною в уявленні працівника.

Прихильність мети відображає готовність витратити певні зусилля для її досягнення. Це дуже важлива для рівня та якості виконання характеристика мети, тому що вона може відігравати вирішальну роль на стадії виконання, якщо реальні складнощі виконання завдання будуть суттєво відрізнятися від таких, якими вони здавалися на стадії постановки цілі. Прихильність меті може зростати у міру виконання роботи, а може і знижуватись. Тому керівництво повинно постійно слідкувати за рівнем прихильності меті з боку працівників і здійснювати необхідні заходи для підтримання її на належному рівні.

У теорії постановки цілей під час розгляду залежності виконання від цілей підкреслюється, що якість виконання залежить не тільки від визначених метою зусиль працівника, але і від двох чинників:

- 1) організаційні чинники;
- 2) здібності працівника.



При цьому вони можуть впливати не тільки на якість і зміст виконання, але і на цілі, здійснюючи таким чином опосередкований вплив на мотивацію і виходячи з цього додатковий вплив на виконання.

Останнім кроком процесу мотивації в теорії постановки цілей є задоволеність працівника результатом. Особливе значення цього кроку полягає в тому, що він не тільки завершує ланцюжок процесу мотивації, але і є вихідним для здійснення наступного циклу мотивації.

У теорії констатується, що якщо в результаті дій отримано позитивний для працівника результат, то він отримує задоволення, а якщо негативний – засмучується. При цьому теорія постановки цілей стверджує, що задоволеність чи незадоволеність відносно працівника визначається двома процесами – внутрішнім і зовнішнім.

Внутрішні процеси пов'язані з тим, як людина оцінює отриманий нею результат, зіставляючи його з поставленою метою.

Зовнішні процеси – це реакція й оцінювання результатів праці оточенням.

Достатньо зрозуміла теорія постановки цілей не така проста з погляду практичної реалізації, оскільки немає єдиного усталеного способу її реалізації.

По-перше, її не можна однаково застосувати до всіх людей. Існують різні ступені цільової орієнтації у груп людей, які різняться між собою за віком, статтю, освітою і т. ін.

По-друге, немає однозначної відповіді на питання про те, хто і як повинен визначати цілі: чи це буде керівництво, чи особи, які виконуватимуть завдання. Те, що участь у постановці цілей викликає задоволеність, – це очевидний факт. Однак питання про те, чи відбивається це позитивно на рівні та якості виконання, однозначної відповіді не має.

По-третє, багато невизначеностей виникає тоді, коли вирішується питання щодо суб'єкта постановки цілей: індивід чи група. Немає однозначної відповіді, яка б визначала пріоритетність постановки цілей перед індивідами чи групою.

По-четверте, немає одностайної думки про те, на що має бути спрямоване стимулювання: чи на досягнення мети як такої, чи на якісне виконання завдання.

Загальні рекомендації щодо здійснення процесу постановки цілей можуть бути такі:

1) необхідно визначити, якою мірою організація і працівники готові до реалізації процесу;

2) якщо у організації є потенційна готовність, то необхідно провести ряд заходів щодо практичної підготовки процесу;

3) постановку цілей необхідно проводити із зазначенням їх складності та своєрідності, з урахуванням прийнятності цілей та прихильності;

4) потрібне проведення проміжного аналізу цілей та їх коригування;

5) необхідно аналізувати досягнення цілей, узагальнювати результати попередніх етапів та розробляти рекомендації щодо подальшого здійснення процесу постановки цілей.

Модель Портера - Лоулера. Сутність моделі Портера – Лоулера полягає в тому, що вона являє собою комплексну теорію мотивації і включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості.

Згідно з моделлю Портера – Лоулера результати, досягнуті робітниками, залежать від трьох змінних: витрачених зусиль 3, здібностей особистих якостей людини 4, усвідомлення своєї ролі в процесі праці 5.

Рівень витрачених зусиль залежить від цінності винагороди / і від того, наскільки людина впевнена в міцному зв'язку: витрачені зусилля 3 – можлива винагорода 2.

Досягнення необхідних результатів 6 може спричинити внутрішню винагороду 7 (задоволеність від виконаної праці) і зовнішню винагороду 8 (відзнака керівника).

Висновки з моделі Портера – Лоулера для практичного використання:

– результативна праця веде до задоволення, а не навпаки;

– мотивація не є простим елементом, для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду та задоволеність.

### **6.3 Концепція партисипативного управління**

Людина в організації виявляє себе не тільки як виконавець якоїсь конкретної роботи чи функції. Вона проявляє зацікавленість у тому, як організована робота, в яких умовах вона працює, як її праця впливає на діяльність організації. Тобто у людини є природне прагнення брати участь у процесах, які відбуваються в організації і пов'язані з її діяльністю, але при цьому виходять за межі її компетенції, роботи та завдань.

Кожна людина – це особистість. Вона керується не тільки й не стільки прагненням до задоволення первинних потреб (фізіологічних, безпеки), скільки намаганням задовольнити потреби вищого порядку. Зокрема, людина відчуває потребу брати участь у прийнятті управлінських рішень, повсякденному житті організації, визначенні перспектив її розвитку.

Термін «партисипація», запозичений із зарубіжної теорії і практики управління, означає залучення найманих працівників до прийняття управлінських рішень. За концепцією партисипативного управління участь працівника в діяльності організації, яка виходить за межі його функціональних обов'язків, сприяє підвищенню ефективності організаційно-управлінських рішень, реалізації певних вторинних потреб працівника, якщо він отримує задоволення від роботи. Якщо людина із задоволенням бере участь у внутрішньоорганізаційній діяльності, вона працює з більшою віддачею, краще, якісніше та продуктивніше. По-перше, партисипативне управління, надаючи працівнику права на прийняття рішень, пов'язаних з його роботою, мотивує людину до ефективнішої праці. По-друге, партисипативне управління не тільки сприяє тому, що працівник краще виконує свою роботу, але й приводить до більшої віддачі та внеску окремої людини в життя організації, тобто

відбувається більш повне використання потенціалу людських ресурсів організації.

Отже, *партисипативне управління* – це один із сучасних методів менеджменту, що передбачає його демократизацію, участь найманих працівників в управлінні виробництвом. Спочатку партисипативне управління пов'язували виключно із запровадженням нових методів мотивації праці. Проте нині його розглядають як ефективний засіб використання потенціалу людських ресурсів організації та його розвитку. Тому концепцію партисипативного управління вже не можна пов'язувати лише з процесом мотивації, а слід розглядати як один із напрямів управління потенціалом організації.

На практиці партисипативне управління може реалізовуватися за такими напрямами:

1. Працівники отримують право самостійного вирішування таких аспектів діяльності, як вибір засобів здійснення трудового процесу, режим роботи і відпочинку, запровадження нових методів роботи.

2. Працівники можуть бути залучені до постановки цілей, які їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення.

3. Працівникам надають право контролю за якістю продукції і водночас встановлюють відповідальність за кінцевий результат.

4. Працівникам надають право на формування складу робочих груп (бригад) із членів організації та на визначення, з ким вони кооперуватимуться у процесі групової діяльності.

5. Працівників залучають до різноманітних творчих груп, органів управління як на низовому, так і на вищому рівні організації.

Основні елементи партисипативного управління в реальній практиці мають реалізуватися паралельно, оскільки вони тісно пов'язані та доповнюють один одного.

Положення концепції партисипативного управління кореспондуються з іншими теоріями мотивації, які основну увагу приділяють тому, який вплив різні групи потреб справляють на поведінку людини. Участь працівників у

прийнятті рішень, визначенні завдань і в їх подальшій реалізації сприяє задоволенню потреб. Завдяки широкій участі працівників у виробленні заходів для вдосконалення діяльності організації задовольняються потреби самореалізації, самоствердження.

Використання ідей партисипативного управління дає менеджерам ключ до побудови системи мотивації працівників організації. Важливо також, що участь найманих працівників в управлінській діяльності не означає посягання на принцип єдиноначальності. Партисипація в жодному разі не применшує ролі, прав і відповідальності керівників. В основі їх стосунків з найманими працівниками лежить делегування повноважень, використання дорадчих принципів. Одночасно треба зауважити, що на рівні первинних структур (бригад, ланок) допускається повна виробнича автономія на базі самоуправління. У компетенцію таких структурних утворень входить досить широке коло виробничо-організаційних питань. Нарешті можна зазначити, що цілі партисипативного управління полягають в тому, щоб, по-перше, досягти підвищення рівня задоволення працівників своєю діяльністю в організації, а по-друге, забезпечити ефективніше функціонування виробництва.

## ТЕМА 7 КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІННЯ

### 7.1 Сутність і сенс контролю

Термін «контроль», як і «владар», викликає передусім негативні емоції. Для багатьох людей контроль означає насамперед примус, обмеження, відсутність самостійності, взагалі все те, що прямо протилежне уявленням про свободу особистості. Якщо спитати, що означає контроль для менеджера, то найчастіша відповідь - те, що дозволяє утримувати працівників у певних межах. По суті, це правильно. Один з аспектів контролю насправді полягає в забезпеченні підпорядкування чомусь. Однак зводити контроль до деяких обмежень, які включають можливість дій, що заподіють шкоду організації та примусять кожного поводити себе дисципліновано, означало б випускати з уваги основне завдання управління. Контроль – багатоаспектне поняття, і не випадково воно, наприклад, в англійській мові передається різними словами: control, checking, examining та ін.

*Контроль* – це обов’язкова функція менеджменту, заключна стадія управлінського процесу, яка відіграє роль поєднувальної ланки між керуючою і керованою системами. Якщо відмежуватися від конкретної сфери контролю, то суть його полягає у вимірах і аналізі проходження та здійснення певних операцій, пов’язаних з реалізацією планів і програм, використанні одержуваної інформації для коригуючих дій.

Суб’єктами контролю виступають державні, відомчі органи, громадські організації, колективні та колегіальні органи управління, лінійний і функціональний апарати підприємств і об’єднань.

Об’єктами контролю є: місії, цілі та стратегії, процеси, функції та завдання, параметри діяльності, управлінські рішення, організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці.

Правильна постановка контролю потребує дотримання діалектичної єдності трьох його стадій: установлення фактів, їх критична оцінка, розробка заходів впливу на керований об’єкт у потрібному напрямі.

Контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети. Процес контролю складається з установлення стандартів, виміру фактично досягнутих успіхів і проведення корекції в тому разі, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від установлених стандартів. Навіщо необхідний контроль? Керівники починають втілювати функцію контролю відтоді, як визначили мету, завдання та створили організацію. Без контролю починається хаос, і тоді об'єднати діяльність будь-яких груп майже неможливо. Контроль є невід'ємним елементом суті будь-якої організації. Це спонукає Пітера Друкера заявити таке: «Контроль та визначення напрямку – це синоніми».

*Функція контролю* – це характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скоригувати відповідно діяльність організації до того часу, коли ці проблеми стануть кризою. Один із важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, який саме напрям діяльності організації найефективніше сприяє досягненню її загальної мети. Контроль має бути всеохоплюючим. Кожний керівник незалежно від своєї посади здійснюватиме контроль, навіть якщо ніхто йому цього персонально не доручає. Контроль є основним елементом управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати повністю окремо від контролю. Тому контроль виконує важливу виховну функцію, а також профілактичну і захисну функції, сприяє збереженню власності, правильному витрачання ресурсів, дотриманню планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

Вимоги до контролю закладено у принципах його здійснення, таких як постійність і оперативність, поєднання перевірки зверху і контролю знизу, об'єктивність, масовість і гласність, дієвість, плановість, економічність і науковість.

Принцип постійності й оперативності означає, що контроль, як правило, має здійснюватися постійно з певними інтервалами часу й обов'язково своєчасно або з деяким випередженням.

Вимога поєднання перевірки зверху і контролю знизу полягає у широкому залученні до здійснення контрольних функцій рядових працівників і різних об'єднань громадян поряд із проведенням контролю службовими особами і вищим рівнем організації.

Принцип об'єктивності потребує, щоб висновки контролерів були аргументованими, базувалися на достовірних фактах, установлених за допомогою доказів і свідчень.

Масовість і гласність передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи та всіх працівників, незалежно від виконуваних функцій. При цьому створюються умови, за яких широкій громадськості стає відомо про результати і наслідки перевірок.

Дієвість означає, що за результатами перевірок необхідно вживати заходів, спрямованих на ліквідацію виявлених недоліків.

Нарешті, контроль має здійснюватися на плановій основі, щоб уникнути як зайвого контролю і залучення великої кількості спеціалістів, так і ситуації, коли безконтрольними залишаються певні види діяльності або працівники.

На практиці використовують багато видів контролю: державний позавідомчий контроль, державний відомчий контроль, незалежний фінансовий контроль (аудит), внутрішньогосподарський контроль.

Державний позавідомчий контроль здійснюється спеціальними органами державного апарату, діяльність яких поширюється на всі галузі підприємництва незалежно від їх відомчої підпорядкованості: Міністерством фінансів, Державною податковою адміністрацією та ін.

За умов переходу до ринкового механізму господарювання особливо зросла роль контролю з боку органів Державної податкової адміністрації, які забезпечують контроль подання платниками податків бухгалтерських звітів, балансів, податкових декларацій, розрахунків та інших документів, перевіряють законність валютних операцій і дотримання встановленого порядку розрахунків із споживачами, забезпечують застосування та своєчасність стягнення сум фінансових санкцій, проводять всебічні перевірки фактів приховування і



залишення сум податків і платежів, передають правоохоронним органам матеріали про факти порушень, за які передбачено кримінальну відповідальність та ін.

Державний відомчий контроль поширюється лише на конкретні галузі діяльності та виконується спеціальними підрозділами міністерств і відомств.

Незалежний фінансовий контроль (аудит) здійснюється на договірній основі спеціальними аудиторськими фірмами з метою встановлення відповідності фінансово-господарських операцій, обліку та звітності чинному законодавству, яке регулює економіко-правові відносини і діяльність суб'єктів господарювання. Відповідно до Закону України «Про аудиторську діяльність» аудиторська діяльність у країні помітно розширилась і набула форми аудиторських перевірок і пов'язаних з ними експертиз, консультацій з питань бухгалтерського обліку, звітності, оподаткування, аналізу фінансово-господарської діяльності фізичних і юридичних осіб.

Внутрішньогосподарський контроль здійснюється керівниками та спеціалістами, а також виборчими органами управління та контролю. Він проводиться з метою підтримання організаційної стійкості суб'єктів господарювання, виявлення відхилень від установлених планів і програм діяльності та застосування певних коригувальних дій, усунення недоліків у роботі структурних підрозділів та окремих виконавців.

Керівники здійснюють контроль безпосередньо на місцях виробництва, заслуховуючи доповіді підлеглих та інших працівників, ознайомлюючись із документованою інформацією.

## **7.2 Види контролю**

Залежно від змісту і сфери здійснення можна виділити економічний, соціальний, екологічний, технологічний контроль.

Форми економічного контролю розрізняються за ознаками методичної спрямованості та способами його проведення: попередній, поточний, заключний.

Попередній контроль здійснюється до завершення фінансово-господарських операцій (на стадії виконання складеного кошторису і проведення певних робіт) для попередження незаконного або економічно недоцільного використання коштів, а також інших дій, що завдають шкоди підприємству.

Попередній контроль, здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація визначених правил, процедур і поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, ефективно доводити формулювання мети до підлеглих, приймати в адміністративний апарат керівництва кваліфікованих людей, то це збільшуватиме ймовірність того, що організаційна структура працюватиме так, як заплановано.

В організаціях попередній контроль використовують у трьох головних напрямках відносно людських, матеріальних і фінансових ресурсів. Для того щоб упевнитися, що працівники, яких прийняли в організацію, спроможні виконувати доручені їм обов'язки, необхідно встановити мінімально допустимий рівень освіти чи стаж роботи в цій сфері та перевірити документи й рекомендації, подані працівником.

Для втілення контролю у сфері матеріальних ресурсів розроблюють стандарти мінімально дозволених рівнів якості та проведення фізичних перевірок відповідності одержаної сировини цим вимогам. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет, який дозволяє також здійснити функцію планування. Він дає впевненість, що коли організації знадобиться готівка, вона її матиме. Бюджети встановлюють граничні витрати і не дозволяють будь-якому відділу чи організації повністю вичерпати свою готівку.

Поточний контроль проводиться у процесі здійснення фінансових і господарських операцій. Матеріали цього контролю використовують для оперативного регулювання виробництва і координації діяльності структурних підрозділів та окремих виконавців.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в процесі проведення робіт. Найчастіше об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам контроль традиційно є перевагою їх безпосередніх керівників. Регулярна перевірка праці підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють уникнути відхилення від намічених планів та інструкцій.

Поточний контроль базується на вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаної мети. Для того щоб здійснити поточний контроль, апарату керівництва потрібний зворотний зв'язок.

Заключний контроль проводиться після здійснення витрат і надходження доходів на основі матеріалів обліку та звітності. У його завдання входить перевіряти правильність, законність і доцільність здійснених витрат, повноту і своєчасність надходження передбачених кошторисом коштів.

Заключний контроль, на думку професора Уільяма Ньюмена, має дві важливі функції. Одна з них полягає в тому, що він дає керівництву організації інформацію для планування в тому разі, якщо такі самі роботи проводитимуться в майбутньому. Друга функція — сприяння мотивації. Процес контролю не лише дозволяє виявити проблеми та реагувати на них так, аби досягти бажаної мети, а й допомагає керівництву вирішити, коли необхідно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

Соціальний контроль полягає в захисті прав громадян, які беруть участь у процесі виробництва, або якщо вони є споживачами виробленої продукції.

Екологічний контроль має за мету забезпечувати (створювати) передумови для здійснення господарської діяльності виробництв, технологій, які не шкодять здоров'ю людини та довкіллю.

Технологічний контроль перевіряє відповідність виконуваних операцій усіх складових (послідовність операцій, якість сировини, кваліфікація виконавців) певної технології у процесі створення певної продукції.

За джерелом використання інформації контроль поділяють на документальний і візуальний. До документального контролю належать різні перевірки, ревізії, спеціальні обстеження, коли використовуються великі масиви різноманітної інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність та ін.

Візуальний, або натуральний контроль – це безпосередній огляд об'єктів неозброєним оком або за допомогою оптичних приладів.

Різнманітні види і форми контролю можуть мати суцільний або вибірковий характер. Вибірковому контролю, як правило, підлягають ті рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

### **7.3 Психологічні аспекти контролю**

Люди є невід'ємним елементом контролю на всіх стадіях управління. Тому менеджер, розробляючи процедури контролю, повинен брати до уваги поведінку людей. Та обставина, що контроль сильно і безпосередньо впливає на поведінку, нікого не дивує. Менеджери часто процес контролю навмисно проводять гласно. Ідея, покладена в основу такої поведінки менеджера, полягає в тому, щоб запобігти помилкам чи обману. Менеджери сподіваються, що співробітники, знаючи про те, що контроль існує та діє ефективно, свідомо намагатимуться уникати помилок. Співробітники організації знають, що для оцінки їх діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Підлеглі зазвичай роблять те, що керівництво хоче побачити від них під час перевірки; це має назву поведінки, орієнтованої на контроль. Інший ефект контролю полягає в тому, що він може стимулювати людей давати організації неправильну інформацію. Ньюмен склав кілька рекомендацій для менеджерів, які намагалися уникнути негативного впливу контролю на поведінку співробітників і таким чином підняти його ефективність. Ці рекомендації такі.

Установлюйте усвідомлені стандарти, які сприймають співробітники. Люди повинні відчувати, що стандарти, які використовують для оцінки їх діяльності, справді досить повно та об'єктивно відбивають їх роботу.

Установлюйте двостороннє спілкування. Якщо у підлеглого виникають певні проблеми із системою контролю, він повинен мати можливість відкрито обговорити їх, не боячись, що керівник його неправильно зрозуміє.

Уникайте надмірного контролю. Керівництво не повинно перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролю, інакше це поглинатиме всю їх увагу та призведе до повного хаосу та безладу. Контролери-керівники не повинні перевіряти роботу частіше та ретельніше, ніж це необхідно.

Установлюйте жорсткі, але досяжні стандарти. Розробляючи заходи контролю, важливо брати до уваги мотивацію. Згідно з мотиваційною теорією очікування можна мотивувати людей на роботу для досягнення лише тієї мети, яку вони схильні вважати реальною. Якщо стандарт сприймається як нереальний чи несправедливо високий, він може зруйнувати мотиви працівників.

Винагороджуйте за досягнення стандарту. Якщо керівництво організації хоче, щоб співробітники були мотивовані на повну самовідданість в інтересах організації, воно повинно справедливо винагороджувати за досягнення встановлених стандартів і результативність. Якщо робітники не відчують такого зв'язку або відчують, що винагорода несправедлива, то продуктивність їхньої праці може в майбутньому зменшитися.

#### **7.4 Характеристики ефективного контролю**

Поведінка людей — безумовно, не єдиний чинник, який визначає ефективність контролю. Щоб контроль виконував своє справжнє завдання, тобто забезпечував досягнення мети організації, він повинен мати кілька важливих якостей.

Для того щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто віддзеркалювати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Діяльність у сферах, які мають стратегічне значення, необхідно контролювати не дуже часто. Про одержані результати контролю не обов'язково оповіщати доти, доки відхилення від прийнятих стандартів не стануть надто великими. Але якщо керівництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій сфері обов'язково має бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо цю діяльність важко виміряти.

Кінцева мета контролю полягає не в тому, аби зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб виконати поставлені перед організацією завдання. Щоб зробити контроль ефективним, необхідно ретельно слідкувати за тим, щоб засоби контролю не стали важливішими, ніж мета організації. Якщо контрольний механізм не спрацьовує, найчастіше причина полягає в тому, що необхідно вдосконалювати структуру прав і обов'язків, а не процедури контролю. Отже, щоб бути ефективним, контроль має бути інтегрованим з іншими функціями керівництва.

Як підсумок, контроль можна вважати ефективним лише тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і спроможна сформулювати нові цілі, які забезпечують її майбутнє. Для того щоб бути ефективним, контроль має відповідати контрольованому виду діяльності, об'єктивно вимірювати та оцінювати те, що справді важливе.

Також контроль має бути своєчасним. Своєчасність контролю полягає не у винятково високій швидкості або частоті його проведення, а в годинному інтервалі між проведенням вимірів і оцінок, що адекватно відповідає явищу, яке підлягає контролю. Отже, система ефективного контролю дає необхідну інформацію до того, як настане криза.

Контроль, як і плани, має бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються. Незначні зміни планів іноді пов'язані з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Як правило, найефективніший контроль – це

найпростіший контроль тих цілей, для яких він застосований. Найпростіші методи контролю потребують менших зусиль, вони більш економічні. Але найважливіше полягає в тому, що якщо система контролю занадто складна і люди, які з нею взаємодіють, не розуміють і не підтримують її, вона не може бути ефективною. Щоб бути ефективним, контроль має відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють із системою контролю та реалізують її. Якщо контроль потребує непропорційно великих витрат і зусиль, він буде неефективним. Для того щоб визначити реальне співвідношення витрат і прибутку, необхідно розглядати як довгострокові аспекти контролю, так і короткострокові.

Існує тверде правило, що контроль, який коштує більше, ніж він дає для досягнення мети, не покращує контроль над ситуацією, а спрямовує роботу хибним шляхом, що є втратою контролю.

### **7.5 Види організаційних систем контролю**

У менеджменті, на думку В. С. Завадського, функціонують різні системи контролю, головними з яких є: фінансовий, бюджетний (кошторисний), контроль якості, товарно-матеріальних запасів, операційний менеджмент, інформаційні системи, які базуються на комп'ютерах.

У зв'язку з тим, що мета систем контролю – підвищити ймовірність досягнення організаційних цілей і стандартів, менеджери використовують системи контролю для того, щоб їх плани діяльності мали успіх. Наприклад, система фінансового контролю допомагає менеджерам слідкувати за фінансовою діяльністю підприємства, тобто з'ясувати, чи одержує воно прибуток і наскільки багато бере в борг. Системи бюджетного контролю допомагають менеджерам різних рівнів порівнювати доходи та витрати, пов'язані з різноманітною підприємницькою діяльністю, з тими, що були заплановані. Системи контролю якості забезпечують менеджерів інформацією для оцінки якості продукції (послуг) та визначення їх конкурентоспроможності. Системи контролю товарно-матеріальних запасів мають гарантувати, що

необхідна кількість сировини є в наявності, коли потрібно, і в той же час витрати на зберігання зведені до мінімуму. Управління виробничими операціями включає операційний менеджмент, тобто контроль за фактичним виробництвом товарів чи послуг. Нарешті, комп'ютерно-орієнтовані інформаційні системи, які використовують все більше, розвивають високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

На практиці системи контролю мають тенденцію змінюватись залежно від ступеня використання їх на різних рівнях управління. Наприклад, системи фінансового контролю є первинним контрольним механізмом, який використовують менеджери найвищого рівня, тому що такі системи належать до загального фінансового «здоров'я» організації. Менеджери середнього рівня також зацікавлені в контролюванні фінансових справ, оскільки вони мають вплив на їх поле діяльності. З іншого боку, менеджери середнього і нижнього рівнів використовують в основному бюджетний контроль, оскільки їх робота полягає у тому, щоб управляти організаційною діяльністю так, щоб різні бюджети були виконані і не було перевитрат. Однак менеджери високого рівня мають можливість контролювати загальне дотримання і бюджету, а також те, як реальний бюджет відрізняється від запланованого, якщо це торкається якості. Хоча цей контроль переважно знаходиться в компетенції менеджерів нижнього рівня, де безпосередньо виробляється продукція і де кожне їх рішення впливає на якість продукції та послуг. Менеджери середнього та вищого рівнів можуть також бути зацікавлені в одержанні інформації про те, у яких напрямках змінюється якість, хоча вони беруть меншу участь безпосередньо в управлінні процесом виробництва. Таким чином, контроль товарно-матеріальних запасів входить в обов'язки менеджерів нижчого та середнього рівнів, хоча вищий менеджер може використовувати деякі показники для оцінки витрат.

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях залежно від того, наскільки важливий контроль до, під час або після процесу виробництва продукції чи надання послуги. Фінансові системи контролю мають тенденцію



проводити контроль після закінчення виробництва, тому що дані про фінансовий стан підприємства оцінюються і підсумовуються в кінці повного звітного періоду. Хоча це дуже пізно для того, щоб вносити зміни в певний процес, ці дані можуть бути корисними для корекції планів, які, в свою чергу, впливатимуть на результати діяльності майбутніх періодів. Навпаки, контроль бюджету частіше здійснюється під час процесу виробництва, тому що його використовують для регулювання робіт, які ще знаходяться в процесі виконання. Це необхідно для того, щоб запланований рівень бюджету було виконано. Якщо бюджет розглядають у кінці певного періоду року, бюджетний контроль стає більш схожим на контроль, який здійснюється після того, як виробничий процес завершився. А що стосується контролю якості, то він має бути поточним, оскільки проводиться під час фактичного виробництва для того, щоб визначити, чи задовольняє продукція або послуга вимоги стандартів якості. Якщо контроль не здійснено під час виробництва, коли матеріали можуть бути допущені до виробництва, або не допущені, якщо їх забраковано, він буде входити до категорії перевірок, які проводяться після завершення виробничого процесу. Контроль товарно-матеріальних запасів проводиться до початку виробничого процесу, тому він дає гарантію, що матеріали і продукція будуть наявні, коли виникне в них потреба.

У менеджменті найбільш вагоме значення має фінансовий контроль, який включає вивчення звітності, аналіз фінансових співвідношень, порівняльний фінансовий аналіз та фінансовий контроль (аудит).

*Фінансовий звіт* – це узагальнена інформація про фінансовий стан організації. Інформація, яка знаходиться в різноманітних фінансових звітах, є основою для проведення фінансового контролю організації. Основні види фінансової звітності, які зазвичай використовують організації, – це баланс і звіт про прибуток. Фінансова звітність готується в кінці звітного періоду, поквартально або щорічно. Широке використання комп'ютерів дозволяє готувати звітність набагато частіше.

*Баланс* – це фінансовий звіт, що показує засоби організації та позики цих засобів на певну дату. Баланс підприємства може бути представлений як фінансовий звіт, що складається з двох головних частин. Верхня половина показує обігові засоби, а нижня половина визначає існуючі позики цих засобів.

Отже, засоби як ресурси контрольованої організації поділяються на дві головні категорії: обігові та основні. Обігові засоби – це готівка або інші засоби, які можуть бути конвертовані в готівку і використовуються протягом одного року (цінні папери, рахунки дебіторів, товарно-матеріальні запаси). Основні засоби – це засоби, які використовуються більше одного року (нерухомість, обладнання).

Нижня половина балансу фіксує позики, включаючи і зобов'язання, і акціонерний капітал. Зобов'язання – це позики кредиторів на засоби підприємства (інакше кажучи борг, який треба буде повернути, наприклад, банку). Зобов'язання також поділяються на два основні види – короткострокові та довгострокові. Короткострокові зобов'язання – це рахунки, які треба оплатити здебільшого в річний термін (наприклад, рахунки до оплати та короткострокові позики). Довгострокові зобов'язання – це борги, які потрібно оплатити за період, що перевищує один рік (наприклад, облігації).

Акціонерний капітал являє собою позики співвласників на засоби. Не важко здогадатися, що акціонерний капітал – це засоби без урахування зобов'язань. У балансі акціонерний капітал – це виручка від продажу акцій плюс накопичений нерозподілений прибуток, а виручка не обов'язково дорівнює вартості акцій, куплених на ринку. Вона складається з номінальної вартості акцій та накопиченого нерозподіленого прибутку.

Звіт про прибуток. У той час як баланс показує загальну вартість організації у даний момент, звіт про прибуток показує фінансові результати діяльності за певний період часу (квартал, рік). Доходи – це засоби, отримані в результаті продажу товарів і послуг. Витрати складаються із собівартості проданих товарів, операційних витрат, витрат по виплаті відсотка та податків.

Різниця між доходами та витратами являє собою прибутки чи збитки за певний період часу і часто називається нижньою лінією.

Аналіз співвідношень. Оцінюючи важливість різноманітних фінансових даних, менеджери часто проводять аналіз співвідношень. Співвідношення – це показник, який вимірює одну змінну по відношенню до іншої і зазвичай вимірюється у відсотках.

Співвідношення мають зміст тільки тоді, коли порівнюються з іншою інформацією. Співвідношення часто порівнюється із середніми даними по галузі. Вони допомагають менеджерам зрозуміти становище їх компанії по відношенню до конкурентів і часто використовуються для вивчення результатів діяльності за певний період часу. Існує чотири типи співвідношень, які є особливо важливими для управлінського контролю ліквідності, управління запасами, управління боргами та прибутковості.

Співвідношення, які вимірюють ліквідність – це фінансові співвідношення, які визначають адекватність обігових засобів для того, щоб оплатити короткострокові зобов'язання. Це переважно поточне співвідношення, яке вимірює здатність підприємства задовольнити вимоги короткострокових кредиторів, використовуючи тільки обігові засоби.

Співвідношення, що характеризує управління запасами, визначає, наскільки ефективно організація управляє своїми засобами. Два найбільш поширених співвідношення – обіговість товарно-матеріальних запасів і середній період обігу. Обіговість товарно-матеріальних запасів саме допомагає визначити, як організація управляє своїми засобами. Низька обіговість вказує на надлишок чи застарілість товарно-матеріальних запасів, висока свідчить про їх ефективне використання. Більш високий рівень обіговості товарно-матеріальних запасів по відношенню до проданих товарів не бажаний, тому що гроші, вкладені у товарно-матеріальні запаси для продажу, не можна використати для інших цілей. Більше того, підприємство часто змушене позичати гроші, щоб покрити витрати на закупівлю великої кількості товарно-матеріальних запасів, що врешті-решт призводить до підвищення собівартості.

Співвідношення управління боргами є третьою категорією фінансових співвідношень, які визначають, чи часто підприємство бере в борг для фінансування інвестицій та чи може воно виконати свої довгострокові зобов'язання. Чим більше підприємство бере в борг (щоб фінансувати свої потреби), тим більше воно має виплатити, повертаючи суму боргу і відсотки. Якщо борги зростають, зростає і ризик, що організація не буде спроможна розплатитись з ними і стане банкрутом. Отже, це одне з найважливіших співвідношень, яке визначає відсоток засобів, профінансованих за рахунок боргів. Чим вище відсоток, тим більше засобів сплачено кредиторами, а не власниками,

Співвідношення прибутковості – це четверта категорія фінансових співвідношень, яка допомагає вимірювати спроможність менеджменту контролювати витрати та заробляти прибуток, використовуючи ресурси організації.

Три найбільш поширені співвідношення прибутковості – це прибуток на продаж, прибуток на інвестиції та прибуток на капітал.

Прибуток на продаж показує частину кожної гривні (долара) доходу (продажу), яка залишається після відрахування всіх витрат. Прибуток на інвестиції (прибуток на засоби) вимірює загальну ефективність менеджменту в отриманні прибутку за рахунок усіх засобів підприємства (усіх інвестицій в засоби). Прибуток на капітал вимірює ефективність менеджменту з точки зору заробленого прибутку на інвестиції акціонерів. Прибуток на капітал базується на всіх засобах. Високий прибуток на капітал розглядають як індикатор якісного менеджменту доти, доки організація не має великого боргу. Низький прибуток на капітал свідчить про неефективне управління, але також означає низьке фінансування і невеликий борг.

Один з найважливіших видів контролю – контроль якості включає аналіз дотримання вимог стандартів, технічних умов і технічних інструкцій під час виробництва та реалізації продукції.

Контролю підлягає технічний рівень вироблюваної продукції, якість товарно-матеріальних цінностей, які підприємство купує, стан і експлуатація контрольно-виміральної апаратури й обладнання, якість ремонту техніки, виконання всіх технологічних операцій, пов'язаних з виробництвом продукції чи наданням послуг.

Вибір конкретних показників контролю залежить від його мети й особливостей контролюваного об'єкта.

У підприємствах, що мають оперативну диспетчерську службу, через певний проміжок часу подають інформацію про контрольні показники окремих видів продукції.

З метою кількісної оцінки якості праці та її стимулювання може проводитися контроль якості виконуваних робіт на основі стандартів (оціночних карт якості) підприємства. Оцінка якості робіт, а також виконання покладених обов'язків проводиться окремо по кожному працівнику, робиться відповідний запис в облікових документах поряд із відміткою обсягу виконаної роботи (чи відпрацьованого часу) і засвідчується підписом керівника чи спеціаліста, який прийняв роботу.

Оцінка роботи керівників і спеціалістів середнього рівня здійснюється бюро економічного аналізу щомісячно за поданням головних спеціалістів. Оцінка якості роботи головних спеціалістів і заступників керівника підприємства здійснює дирекція за матеріалами бюро економічного аналізу. При цьому враховують також думку певних підрозділів організації вищого рівня управління.

Контроль витрат товарно-матеріальних запасів має велике значення, оскільки, з одного боку, такий контроль може досить швидко виявити відхилення і дає можливість прийняти необхідні коригувальні рішення, з другого боку, він дозволяє врахувати ці зміни в планових розрахунках, які належать до затрат, і за необхідності здійснювати нові корективи.

Позиція менеджера залежить від характеру причиново-наслідкових зв'язків між виходом продукції і затратами. На практиці можна зіткнутися з однією із восьми ситуацій:

- 1) продукція зростає, а затрати знижуються;
- 2) продукція зростає швидше, ніж затрати;
- 3) виробництво продукції залишається без змін і в той же час затрати знижуються;
- 4) продукція зростає, затрати не змінюються;
- 5) продукція зростає і пропорційно зростають затрати;
- 6) виробництво продукції знижується повільніше, ніж затрати;
- 7) приблизно однаковими темпами знижується виробництво продукції і затрати;
- 8) продукція знижується, а затрати зростають.

Мабуть, остання ситуація є найбільш загрозливою для підприємства, а тому потребує пильної уваги менеджера. Тут не досить обмежитись констатацією самого факту відставання у виробництві продукції. Потрібна додаткова інформація і поглиблений аналіз причин, що зумовили, з одного боку, падіння виробництва (несприятливі погодні умови, нестача добрив, гербіцидів, кормів і та ін.), а з другого – перевищення витрат порівняно зі встановленими нормами чи стандартами (перевитрати паливно-мастильних матеріалів, електроенергії, перевищення проти плану цін на ці та інші матеріали, падіння продуктивності праці тощо).

Тільки за цих умов можна розробляти і здійснювати заходи, спрямовані на усунення виявлених негативів у діяльності підприємства.

## **7.6 Характеристики процесу контролю**

*Процес контролю* – це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів контролю (органів контролю, керівників, контролерів, громадських організацій), спрямованих на досягнення найбільш ефективним способом

поставлених цілей, вирішуючи для цього певні завдання і застосовуючи відповідні принципи, типи, методи, технічні засоби і технології контролю.

Суть процесу контролю виражають такі його характеристики:

- організаційна;
- змістовно-технічна;
- узагальнювально-коригувальна.

Організаційна характеристика включає вибір об'єкта контролю, організаційно-методичну підготовку і відповідає на питання, хто і в якому порядку здійснює контроль.

Змістовно-технологічна характеристика – це розробка плану і вибір методу вивчення контрольованого об'єкта. Вона відповідає на питання, що і як робиться у процесі контролю.

Узагальнювально-коригувальна характеристика включає узагальнення, а за необхідності – обговорення в колективі результатів контролю, розробку рішень і оцінку їх виконання. Тобто ця характеристика повинна дати відповідь на питання, як реалізуються результати контролю.

Для оцінки стану справ, виявлення тенденцій і можливих відхилень від плану чи розробленої програми діяльності використовують певну кількість показників.

У зв'язку з переходом економіки України до ринкових відносин виникає потреба використовувати в процесі контролю нові відносні, вартісні та натуральні показники, що характеризують розвиток підприємств (фірм) і перспективи розширення їх діяльності: прибутковість з точки зору власників акціонерного капіталу, обсяг продажу, сума активів, обсяг інвестованого й акціонерного капіталу, прибутковість акцій, кількість сегментів ринку, частка ринку, конкурентні позиції та перспективи, зміцнення ринкових позицій, впровадження нової продукції, мінімізація фінансового ризику, зростання суми дивідендів, ліквідність підприємства, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі тощо.

Для контролю за комерційною діяльністю підприємства можна скористатись такою системою показників:

- 1) асортимент товарної продукції (послуг): існуючий, можливий і перспективний;
- 2) ринки реалізації (обсяг продажу, ціна, прибуток, рівень рентабельності (з кожного ринку і виду продукції));
- 3) місткість ринків, їх перспектива;
- 4) кон'юнктура на кожному з ринків з основних видів продукції;
- 5) конкурентоспроможність кожного виду продукції підприємства;
- 6) виробничий потенціал (кількісні, якісні та вартісні показники) для одержання кожного виду продукції;
- 7) екологічні наслідки виробництва того чи іншого виду продукції;
- 8) рекламація на товари підприємства;
- 9) реклама продукції (характер, вартість, ефективність);
- 10) поради маркетингу щодо ефективності;
- 11) показники позиціонування товарів.

Процес контролю можна розбити на певні етапи.

На першому етапі формулюють цілі, вибирають методи і форми контролю, розробляють програму і визначають коло контрольованих питань, безпосередніх виконавців контролю, строки його здійснення, форму звіту про проведену роботу.

На другому етапі вибирають точки контролю, збирають облікові дані, матеріали спостережень і вимірів, обробляють одержану інформацію, розраховують необхідні показники, групують дані, складають аналітичні таблиці, графіки та діаграми, які дозволяють розкрити суть справи, провести порівняння й оцінки, спрогнозувати можливі результати.

На третьому етапі визначають рівень досягнення бажаних результатів і їх оцінку, узагальнюють результати контролю, формують висновки та пропозиції щодо зміни стану контрольованого об'єкта і здійснення за необхідності коригувального впливу.



Сферою контролю в менеджменті є насамперед бізнесова діяльність, різні форми підприємництва: виробнича (поширюється в основному на виробництво і споживання товарів і послуг), комерційна (обмін, розподіл, реалізація), фінансова (діяльність на фондових біржах, в комерційних банках).

Специфічними сферами контролю можуть бути зовнішньоекономічна, соціально-культурна діяльність підприємства, діяльність, пов'язана із захистом земель, водних джерел і навколишнього середовища тощо.

Під час контролю роблять певні оцінки і залежно від мети і виду контролю враховують зовнішнє середовище (закони і державні органи, профспілки, конкуренти, постачальники трудових, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, споживачі), внутрішнє середовище організації (місія і конкретні кінцеві цілі організації, її структура і завдання, технологія, ресурсне забезпечення) і середовище непрямого впливу (світові події та міжнародна кон'юнктура, політичні та соціально-культурні чинники, стан економіки та науково-технічний прогрес).

Нині в промисловості, будівництві та інших галузях народного господарства широко застосовують стандарти. Для контролю підприємницької діяльності за стандарти можуть брати конкретні деталізовані цілі та критерії. Тут обмежимося зауваженням, що одночасно з критерієм слід розробляти, як правило, декілька показників, які в сукупності певною мірою відображають ситуацію про стан досліджуваного об'єкта, які існують недоробки і що слід зробити для їх усунення.

На практиці застосовують різні форми контролю. Чимало підприємств застосовують журнальну форму контролю виконання постанов, наказів, рішень, вказівок і розпоряджень. Але так досить складно виявляти справжні строки виконання і що саме зроблено виконавцями.

Для контролю чимало підприємств використовують ручні або механізовані картотеки та інші засоби збирання, оброблення та видачі інформації. Такий спосіб контролю більш продуктивний, він потребує правильної організації діловодства, що дозволяє забезпечити високу

оперативність і надійність у роботі апарату управління. Для цього на кожному підприємстві система організації документаційного процесу має відповідати вимогам єдиної державної системи діловодства, яка встановлює правила, нормативи і рекомендації щодо ведення діловодства, починаючи з моменту надходження або створення документа і до здачі його в архів.

На підприємствах і об'єднаннях розробляють перелік документів, що підлягають контролю. До них належать постанови і рішення державних і господарських установ, колективних і колегіальних органів підприємства, накази і письмові розпорядження керівника підприємства, критичні зауваження і пропозиції, що містяться в органах преси, пропозиції, заяви і скарги робітників та інші документи за вказівкою керівника підприємства.

На документах, що підлягають контролю, проставляють знак «К» або штамп «Контроль» і на кожен з них виписують картку. Ці картки поміщають у контрольну картотеку, де окремо зберігаються картки на невиконані і виконані документи.

Відповідальність за правильне ведення контрольної картотеки найчастіше доручають секретареві підприємства. На лицьовому боці контрольної картки вказують кореспондента, дату і номер документа, його стислий зміст і резолюцію керівника. Зворотний бік картки містить дату передачі документа для виконання, прізвище виконавця, кому доручено робити відмітку про виконання і зняття з контролю.

Якщо рішення виконано вчасно, контрольну картку «погашують», а якщо ні, то контролер погоджує з керівником і виконавцем новий строк, зазначаючи його на зворотному боці картки. Результати повторного контролю виконання рішення також зазначають у картці.

Контрольні картки можна використовувати також для контролю усних вказівок і розпоряджень керівника. З цією метою в них фіксують зміст найбільш важливих доручень і розпоряджень керівника, вказують виконавця і строки виконання.

На окремих промислових підприємствах і в об'єднаннях впроваджено і успішно функціонує універсальна автоматизована система контролю за виконанням і оцінкою якості роботи службовців на базі ЕОМ. Ця система, яку почали впроваджувати в СРСР у 80-х роках минулого століття, являє собою комплекс взаємопов'язаних правил і положень, що визначають порядок видачі завдань підрозділам і працівникам підприємства, перевірки строків виконання і кількісної оцінки якості виконання цих завдань, автоматизованої переробки інформації, пов'язаної з контролем виконання та кількісної оцінки якості роботи колективів і окремих працівників, з їх моральним і матеріальним стимулюванням.

Технічною базою системи є центральний пункт системи, оснащений засобами прийому і передачі інформації, а також інформаційно-обчислювальний центр у тій частині, яка обслуговує цю систему.

Функціонування системи здійснюється за такою схемою. Усі завдання, що підлягають контролю, передаються на центральний пункт і після кодування пересилаються в інформаційно-обчислювальний центр для введення в ЕОМ. Регулярно до початку чергового місяця ЕОМ видає перелік завдань, які слід виконувати працівникам кожного підрозділу, а за 3-5 днів до закінчення строку виконання завдань ЕОМ видає нагадування. Виконавець повинен повідомити про виконану роботу свого керівника (куратора) й одночасно інформувати про це центральний пункт системи. Якщо повідомлення про виконання завдання не надійшло, ЕОМ починає підліковувати дні запізнення, починаючи з дня, наступного після завершення встановленого строку виконання. На підставі інформації про строки виконання завдань і оцінки їх якості ЕОМ щоденно розраховує показники кількісної роботи виконавців.

Використання сучасних комп'ютерних засобів для контролю виконання рішень дає значний соціально-економічний ефект: знижується кількість невиконаних завдань, кількість запізнень зі строками виконання, зростає виконавча і трудова дисципліна в колективі.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ РОБОТАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ

### ТЕМА 8 КОНФЛІКТИ, СТРЕСИ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 8.1 Визначення конфлікту. Типологія конфліктів

Наше життя повне суперечностей. Конфлікти постійно виникають між членами родини, приватними особами та організаціями, між представниками різних державних, політичних, суспільних структур, між окремими регіонами всередині країни, державами тощо.

Це відзначали ще мислителі стародавності. Так, Геракліт (кінець VII – початок VI ст. до н. є.) вважав, що «все проходить через боротьбу...». «Всі знаходяться у стані війни з усіма як у суспільному, так і в приватному житті, і кожний із самим собою», – писав Платон (428–348 до н. є.).

Конфліктів неможливо уникнути в жодній сфері діяльності – виробничій, управлінській, підприємницькій та ін. Тому діловій людині важливо знати, що являє собою конфлікт як соціально-психологічне явище, яка його природа, причини виникнення, якою має бути стратегія поведінки в конфліктній ситуації тощо.

В останнє десятиліття проблемами конфлікту активно займаються представники багатьох наукових дисциплін: військових, мистецтвознавства, історичних, математики, педагогіки, політичних, правознавства, психології, соціології, філософії. Лідирує серед них психологія.

У 50-60 роках XX ст. почала складатися нова міждисциплінарна сфера знань, що одержала назву «конфліктологія».

*Конфліктологія* – це наука про закономірності виникнення, розвитку, завершення конфліктів, а також про принципи, способи та прийоми їх конструктивного регулювання.

Що ж являє собою конфлікт? Слово «конфлікт» позичено з латинської мови (conflictus – зіткнення). Під конфліктом розуміють зіткнення сторін, що мають протилежні цілі, інтереси, погляди; серйозні розбіжності, гостра суперечка, що призводить до боротьби.

Учені стверджують, що конфлікти можуть мати руйнівний і творчий характер. У результаті вирішення конфлікту можливі різні наслідки: зіткнення всіх учасників конфлікту, їхня деградація, втрата основних позицій; перемога однієї сторони та знищення іншої; об'єднання учасників і на цій основі поява нової, більш адаптованої структури.

Один з основоположників конфліктології, американський соціолог Льюїс Козер, акцентував увагу на можливих позитивних функціях конфлікту (концепція позитивно-функціонального конфлікту). Завдання конфліктології вбачалася йому не в тому, щоб усунути конфлікти, а в тому, щоб знайти способи зменшення їхнього руйнівного ефекту, у використанні їхньої енергії в творчих цілях, для забезпечення суспільного порядку та стійкості системи соціальних відносин.

Назвемо деякі позитивні ефекти трансформації соціальної енергії конфлікту.

1. Збуджується інформаційна активність конфлікуючих сторін. Розгортається взаємопізнавальний процес. Накопичується інформація про ситуацію, опонентів, їхні можливості, ресурси, ціннісні орієнтації тощо.

2. Активізується раціоналізаторська, модернізаторська, інноваційна, науково-дослідна діяльність.

3. Підсилюються адаптаційні процеси, більш активно відбувається пристосування до нових соціально-економічних, суспільно-політичних, виробничо-технічних умов тощо.

У науковій, довідковій і методичній літературі описуються різноманітні класифікації конфліктів на основі їхніх істотних ознак. Однією з таких ознак є характер суб'єкта конфлікту. Суб'єктом може виступати окрема особа, двоє або декілька осіб, група осіб, організація, держава тощо. На цій основі виділяють

конфлікти внутрішньо особистісні та соціальні. Ось як виглядає ця класифікація в підручнику.

Розглянемо також класифікацію конфліктів на основі потреб суб'єктів взаємодії.

Спираючись на теорію А. Маслоу, згідно з якою можна виділити п'ять ієрархічно пов'язаних рівнів потреб, використовують більш узагальнену градацію блокованих потреб (матеріальні, соціальні, духовні) і пропонують розглядати три типи конфліктів: ресурсні, статусно-рольові та конфлікти через ідеї, норми та принципи.

Конфлікти можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні конфлікти, як правило, торкаються принципів сторін життєдіяльності організації, їх розв'язання допомагає вивести організаційну структуру на новий, більш ефективний рівень розвитку. Конструктивний характер конфлікт буде мати тільки тоді, якщо опоненти не вийдуть за межі ділових відносин.

Деструктивні конфлікти виникають, коли сторони не дотримуються морально-етичних норм поведінки, прагнуть психологічно придушити партнера, дискредитують і принижують його в очах оточуючих, застосовують взаємні образи. Вирішення проблеми в такій ситуації стає неможливим.

За характером відносин підлеглості між учасниками розрізняють два основні типи конфліктів: «по вертикалі» (люди перебувають у підпорядкуванні одна до одної) і «по горизонталі» (люди не знаходять в підпорядкуванні одна до одної; співробітники одного статусу). За цією ознакою деякі автори називають також змішані конфлікти, у яких представлені і ті, і ті відносини; конфлікти «по діагоналі» (опоненти знаходяться у відносинах непрямої підлеглості).

Залежно від часу протікання конфлікти поділяють на короткочасні, тривалі, затяжні.

Оскільки конфлікти відбуваються у різних сферах людської життєдіяльності, їх класифікують на сімейні, побутові, виробничі, трудові, політичні, соціальні та ін.

Коли люди думають про конфлікт, вони найчастіше асоціюють його з агресією, погрозами, суперечками, ворожістю, війною і та ін. Отже, існує думка, що конфлікт – явище завжди небажане, що його необхідно по можливості уникати і вирішувати, як тільки він виникає. Така думка чітко сформульована в працях авторів, що належать до школи наукового управління, адміністративної школи, і тих авторів, які поділяють концепцію бюрократії М. Вебера. Ці підходи до ефективності організації значною мірою спиралися на визначення завдань, процедур, правил, взаємодій посадових осіб і розробку раціональної організаційної структури. Вони вважали, що такі механізми, в основному, усунуть умови, що сприяють появі конфлікту, і можуть бути використані для рішення проблем, що виникають.

Автори, що належать до школи людських стосунків, також були схильні вважати, що конфлікту можна і треба уникати. Вони визнавали можливість появи протиріч між цілями окремої особистості і цілями організації в цілому, між лінійним і штабним персоналом, між повноваженнями та можливостями однієї особи і між різними групами керівників. Однак вони зазвичай розглядали конфлікт як ознаку неефективної діяльності організації та поганого управління. На їхню думку, гарні взаємини в організації можуть запобігти виникненню конфлікту.

Сучасна точка зору полягає в тому, що навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути бажані. Звичайно, конфлікт не завжди має позитивний характер. У деяких випадках він може заважати задоволенню потреб окремої особистості та досягненню цілей організації у цілому. Наприклад, людина, яка на засіданні комітету сперечається тільки тому, що не сперечатися вона не може, імовірно, знизить ступінь задоволення потреби в належності та повазі і, можливо, зменшить здатність групи приймати ефективні рішення. Члени групи можуть прийняти точку зору сперечальника тільки для того, щоб уникнути конфлікту і всіх пов'язаних з ним неприємностей, навіть не будучи упевненими, що це правильно. Але в багатьох ситуаціях конфлікт допомагає виявити розмаїтість

точок зору, подає додаткову інформацію, допомагає виявити більше альтернатив чи проблем тощо. Це робить процес групового прийняття рішень більш ефективним, а також дає людям можливість виразити свої думки і тим самим задовольнити особисті потреби в повазі та владі. Це також може привести до більш ефективного виконання планів, стратегій і проектів, оскільки обговорення різних точок зору щодо цих документів проходить до їхнього фактичного виконання.

Отже, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності організації. Чи він може бути дисфункціональним, і тоді буде знижено особисту задоволеність, групове співробітництво та ефективність організації. Роль конфлікту, в основному, залежить від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб це робити, необхідно розуміти причини виникнення конфліктної ситуації. Занадто вже часто керівники вважають, що основною причиною конфлікту є зіткнення особистостей. Однак аналіз показує, що «винні» інші чинники. Перед тим як перейти до обговорення методів управління конфліктною ситуацією, спочатку поговоримо про причини його виникнення та способи його вирішення.

Розглянемо такі типи конфлікту: внутрішньоособистісний, міжособистісний, між особистістю та групою, міжгруповий.

*Внутрішньоособистісний конфлікт.* Цей тип конфлікту не відповідає загальному визначенню поняття «конфлікт». Однак його потенційні дисфункціональні наслідки аналогічні наслідкам інших типів конфлікту. Він може приймати різні форми. Одна з найпоширеніших - рольовий конфлікт, коли до однієї людини висувають суперечливі вимоги з приводу того, яким має бути результат її роботи. Наприклад, завідувач секції чи відділу в універсальному магазині може зажадати, щоб продавець весь час знаходився у відділі і надавав покупцям інформацію та послуги. Пізніше завідувач може висловити невдоволення тим, що продавець витрачає занадто багато часу на покупців і приділяє мало уваги поповненню відділу товарами. А продавець сприймає вказівки щодо того, що робити і чого не робити, як несумісні.



Аналогічна ситуація виникла б, якби керівнику виробничого підрозділу його безпосередній начальник дав вказівку нарощувати випуск продукції, а керівник з якості наполягав би на підвищенні якості продукції шляхом уповільнення виробничого процесу. Обидва приклади говорять про те, що одній людині керівники давали суперечливі завдання і від неї вимагали взаємовиключні результати. У першому випадку конфлікт виникав у результаті суперечливих вимог, пропонованих одній і тій самій людині. У другому випадку причиною конфлікту було порушення принципу єдиноначальності.

Внутрішньоособистісний конфлікт може також виникнути в результаті того, що виробничі вимоги не узгоджуються з особистими потребами чи цінностями виконавця. Наприклад, жінка-керівник давно планувала в суботу і неділю поїхати відпочити з чоловіком, тому що її надмірна увага до роботи стала погано позначатися на сімейних стосунках. Але в п'ятницю до неї в кабінет вривається її начальник з якоюсь проблемою і наполягає, щоб вона зайнялася її вирішенням у вихідні дні. Наприклад, агент у справах продажу розглядає хабар як вкрай неетичний спосіб взаємодії, але начальство дає йому зрозуміти, що продаж має відбутися будь-що. Це особливо часто відбувається в родинях, де і чоловік, і дружина займають керівну посаду чи є фахівцями. Внутрішньоособистісний конфлікт може також бути реакцією на робоче перевантаження або недовантаження. Дослідження показують, що такий конфлікт пов'язаний з низьким ступенем задоволеності роботою, незначною впевненістю в собі та організації, а також із стресом.

*Міжособистісний конфлікт.* Цей тип конфлікту, можливо, найпоширеніший. В організаціях він виявляється по-різному. Найчастіше це боротьба керівників за обмежені ресурси, капітал чи робочу силу, час використання устаткування чи схвалення проекту. Кожний з них вважає, що оскільки ресурси обмежені, він повинен переконати вище керівництво виділити ці ресурси саме йому, а не іншому керівнику. Чи уявімо, що два художники працюють над однією і тією самою рекламою, але мають різні точки зору щодо способу її подачі. Кожний намагається переконати директора прийняти його

варіант. Аналогічним, тільки більш тонким і тривалим, може бути конфлікт між двома кандидатами на підвищення за наявності однієї вакансії.

Міжособистісний конфлікт може також виявлятися і як зіткнення особистостей. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями іноді просто не в змозі жити в злагоді один з одним. Як правило, погляди та цілі таких людей розрізняються докорінно.

*Конфлікт між особистістю і групою.* Як показав хотторнський експеримент, виробничі групи встановлюють норми поведінки і виробітку. Кожний повинен їх дотримуватися, щоб бути прийнятим неформальною групою і тим самим задовольнити свої соціальні потреби. Однак якщо очікування групи суперечать очікуванням окремої особистості, може виникнути конфлікт. Наприклад, хтось захоче заробити більше, виконуючи роботу понад норми, а група розглядає таку «надмірну» старанність як негативну поведінку.

Між окремою особистістю і групою може виникнути конфлікт, якщо особистість займе позицію, що відрізняється від позиції групи. Наприклад, обговорюючи на зборах можливість збільшення обсягу продажу, більшість буде вважати, що цього можна досягти за рахунок зниження ціни. А хтось один переконаний, що така тактика зменшить прибуток і створить думку, що їхня продукція за якістю нижча, ніж продукція конкурентів. Хоча ця людина, думка якої відрізняється від думки групи, може перейматися інтересами компанії, все одно її можна розглядати як джерело конфлікту, тому що вона проти думки групи.

Аналогічний конфлікт може виникнути на ґрунті посадових обов'язків керівника: між необхідністю забезпечувати відповідну продуктивність і дотриманням правил і процедур організації. Керівник може бути змушений вживати дисциплінарних заходів, що можуть виявитися непопулярними в очах підлеглих. Тоді група може завдати відповідного удару – змінити ставлення до керівника і, можливо, знизити продуктивність праці.

*Міжгруповий конфлікт.* Організації складаються з багатьох груп, як формальних, так і неформальних. Навіть у найкращих організаціях між такими групами можуть виникати конфлікти. Неформальні групи, які вважають, що керівник ставиться до них несправедливо, можуть міцніше згуртуватися і спробувати «розрахуватися» з ним зниженням продуктивності. Під час експерименту, наприклад, було виявлено, що працівники разом вирішили працювати нижче норм, установлених керівництвом. Ще одним прикладом міжгрупового конфлікту може слугувати конфлікт, що не припиняється, між профспілкою та адміністрацією.

На жаль, частим прикладом міжгрупового конфлікту є розбіжності між лінійним і штабним персоналом. Штабний персонал зазвичай більш молодий та освіченіший, ніж лінійний, і у спілкуванні використовує технічний жаргон. Ці відмінності призводять до зіткнення між людьми та ускладненнями у спілкуванні. Лінійні керівники через це можуть відкидати рекомендацію штабних фахівців і виражати невдоволення з приводу своєї залежності від них в усьому, що пов'язано з інформацією. В екстремальних ситуаціях лінійні керівники можуть навмисно вибирати такий спосіб виконання пропозиції фахівців, щоб весь намір закінчувався провалом. І все це для того, щоб поставити фахівців «на своє місце». Штабний персонал, у свою чергу, може обурюватися, що його представникам не дають можливості самим втілити в життя свої рішення, і намагатися зберегти інформаційну залежність від них лінійного персоналу. Це яскраві приклади дисфункціонального конфлікту.

Часто через розходження цілей починають конфліктувати одна з одною функціональні групи всередині організації. Наприклад, відділ збуту, як правило, орієнтований на покупця, у той час як виробничий підрозділ більше піклується про співвідношення витрат і ефективності, а також про економію на масштабах. Економія на масштабах – це зниження витрат виробництва на одиницю продукції з одночасним збільшенням обсягу виробництва, тому що на кожен виріб буде припадати менша частка умовно-постійних і накладних витрат. Однак за занадто великих розмірів підприємства такого роду «економія

на масштабах» часто перестає діяти через те, що тримати великі товарні запаси, щоб швидко виконувати замовлення, як вважає відділ збуту – означає збільшувати витрати, а це суперечить інтересам виробничих підрозділів. Чи, наприклад, денна зміна медичного персоналу може звинуватити нічну зміну в тому, що та погано доглядає за хворими. У великих організаціях один підрозділ може спробувати збільшити свою прибутковість, продаючи готову продукцію зовнішнім споживачам замість того, щоб задовольнити потреби інших підрозділів компанії у своїй продукції за більш низькою ціною.

## **8.2 Причини виникнення конфліктів**

Відомо, що в нашій країні проблема конфлікту довгі роки була забороненою темою для багатьох наук, у тому числі суспільних. Офіційна ідеологія, що розглядала питання розвитку суспільства через боротьбу протилежностей, поступово перетворювалася на апологетичну теорію безконфліктного руху на шляху до комунізму.

Політичні режими ряду поколінь бачили в конфліктах лише прикрі приклади недостатньої повноти свого політичного панування. У літературі періодично з'являлися роботи, присвячені аналізу мистецтвознавчих, сімейних, трудових конфліктів, побудовані на творах літератури та мистецтва, конкретному соціологічному матеріалі і не припускали широких узагальнень.

За публікаціями, що містять теоретичний аналіз соціальних і політичних конфліктів, здійснювався твердий державний контроль. Дослідження, звільнені від ідеологічного догматизму, з'явилися тільки на початку 90-х років минулого століття.

В останнє десятиліття виникла нова парадигма дослідження конфлікту - дисциплінарний підхід, чи структурна теорія конфлікту. Вчення цього напрямку виходить з того, що люди і групи мають ряд універсальних соціальних потреб, що в принципі непереборні. Глобальними джерелами і причинами конфліктів вони вважають недоліки суспільного ладу і недосконалість правової системи. Неможливість задовольнити потреби існування в межах діючих соціальних

інститутів стає головною причиною різних конфліктів і нестабільності в суспільстві.

Тому вирішуючи конфлікти, необхідно ретельно аналізувати ступінь задоволення потреб існування окремих осіб чи соціальних груп, а також недоліки функціонування соціальних інститутів. Стримування або часткове врегулювання конфліктів без структурних змін інституціональної системи суспільства не є продуктивним.

Аналіз численних конкретних конфліктів у різних сферах трудового, суспільного та особистого життя дозволив ученим виділити та описати найбільш поширені причини виникнення конфліктних ситуацій (досить докладна їхня характеристика міститься в підручнику).

Насамперед автори виділяють причини, викликані об'єктивними обставинами. До них вони відносять: природне зіткнення інтересів людей у процесі їх життєдіяльності, слабку розробленість і використання нормативних процедур вирішення соціальних суперечностей, нестачу та несправедливий розподіл значущих для нормальної життєдіяльності людей матеріальних і духовних благ, сам спосіб життя, пов'язаний з матеріальною невпорядкованістю і радикальними масштабними швидкими змінами тощо.

Автори описують також організаційно-управлінські, соціально-психологічні та особистісні причини конфліктів, що мають об'єктивно-суб'єктивний характер. Розглянемо детальніше цю класифікацію.

Організаційно-управлінські причини конфліктів пов'язані зі створенням і функціонуванням організацій, колективів, груп.

*Структурно-організаційні причини.* Невідповідність структури організації завданням, які вона вирішує (помилки допущені під час проектування структури організації, завдання і діяльність організації безперервно змінюються).

*Функціонально-організаційні причини.* Не налагоджені функціональні зв'язки організації із зовнішнім середовищем, між структурними елементами організації, між окремими працівниками.

*Індивідуально-функціональні причини.* Неповна відповідність працівника за професійними, моральними та іншими якостями, які вимагає посада, що він займає.

*Ситуативно-управлінські причини.* Помилки, що допускаються керівниками та підлеглими у процесі вирішення управлінських та інших завдань.

Організаційно-управлінські чинники, за даними дослідження виробничих конфліктів, є причиною 67 % конфліктів у трудових колективах.

Соціально-психологічні причини конфліктів обумовлені безпосередньою взаємодією людей, включенням їх у соціальні групи.

Втрати і перекручування інформації у процесі міжособистісної та групової комунікації. Значна частина інформації міститься на рівні підсвідомого і словами взагалі не виражається, частина інформації губиться через обмеженість словникового запасу конкретної людини, частина інформації приховується тією людиною, що говорить, тощо.

Незбалансована рольова взаємодія людей. Наприклад, партнер А вважає себе старшим, а партнера Б – молодшим; партнер Б, у свою чергу, старшим вважає себе, а партнера А – молодшим.

Різний підхід до оцінки одних і тих самих складних подій. Партнери нерідко підходять до проблеми з різних сторін. Люди болісно ставляться до поглядів, що відрізняються від їх власних.

Вибір різних способів оцінки результатів діяльності. Оцінюючи діяльність інших, люди частіше орієнтуються на ідеал, норму, на тих, хто виконав аналогічну роботу на «відмінно», свої ж результати працівник зазвичай оцінює за зробленим, порівнюючи їх з початком діяльності, з тими, хто виконав аналогічну роботу гірше.

*Внутрішньогруповий фаворитизм.* Перевага членів своєї групи порівняно з представниками інших соціальних груп.

Конкурентний характер взаємодії з іншими людьми.

Обмежена здатність до децентралізації, тобто до зміни власної позиції в результаті зіставлення її з позиціями інших людей. Бажання одержати від оточуючих більше, ніж віддавати їм.

*Прагнення до влади.* Особистісні причини конфліктів зумовлені індивідуально-психологічними особливостями учасників взаємодії.

Суб'єктивна оцінка поведінки партнера як неприпустимої. У процесі взаємодії у людини існує певний діапазон варіантів очікуваної поведінки з боку партнера – бажана, припустима, небажана, неприпустима; якщо поведінка партнера оцінюється як неприпустима, виникає конфлікт. У конкретній ситуації людина має розуміти чи відчувати, яку поведінку з її боку партнер може вважати неприпустимою, і враховувати це на початку взаємодії.

*Низька конфліктостійкість.* Людина не має достатньої психологічної стійкості до негативного впливу на психіку стресових чинників соціальної взаємодії.

Погано розвинута здатність до емпатії, тобто розуміння емоційного стану іншої людини, співпереживання та співчуття.

*Неадекватний рівень домагань.* Завищена самооцінка зазвичай викликає негативну реакцію з боку оточуючих. Наслідком заниженої самооцінки є підвищена тривожність, непевність у своїх силах, прагнення уникнути відповідальності тощо.

Деякі психологічні особливості характеру особистості: агресивність, некомунікабельність, демонстративність, тобто прагнення бути в центрі уваги, дратівливість; зневага інтересів оточуючих тощо.

У менеджменті поняття конфлікту набуває все більшого значення тому, що у всіх конфліктів є кілька причин. До основних причин конфлікту можна відносити також обмеженість ресурсів, які потрібно поділяти, взаємозалежність завдань, відмінність у цілях, розбіжність в уявленнях і цінностях, відмінність у манері поведінки, рівні освіти, а також погані комунікації.

*Розподіл ресурсів.* Навіть у найбільших організаціях ресурси завжди обмежені. Керівництво повинне вирішити, як розподілити матеріали, людські

ресурси та фінанси між різними групами, щоб найефективніше досягти цілей організації. Виділити велику частку ресурсів якомусь одному керівнику, підлеглому чи групі означає, що інші одержать менше від загальної кількості. Не має значення, чого стосується це рішення: за якою з чотирьох секретарів закріпити комп'ютер із програмою-редактором, якому факультету університету дати можливість збільшити кількість викладачів, який керівник дістане додаткові кошти для розширення свого виробництва чи який підрозділ одержить пріоритет в обробці даних – люди завжди хочуть одержувати не менше, а більше. Отже, необхідність поділяти ресурси майже завжди призводить до різних видів конфлікту.

*Взаємозалежність завдань.* Можливість конфлікту існує скрізь, де одна людина чи група залежать у виконанні завдання від іншої людини чи групи. Наприклад, керівник виробничого підрозділу може пояснювати низьку продуктивність своїх підлеглих нездатністю ремонтної служби досить швидко ремонтувати устаткування. Керівник ремонтної служби, у свою чергу, може звинувачувати кадрову службу, що не взяла на роботу нових робітників, в яких мали потребу ремонтники. Аналогічно, якщо один із шести інженерів, зайнятих розробкою нової продукції, не буде працювати як слід, інші можуть відчувати, що це відбивається на їхніх можливостях виконувати своє власне завдання. Це може привести до конфлікту між групою і тим інженером, який, на їхню думку, погано працює. Оскільки всі організації є системами, що складаються з взаємозалежних елементів, у разі неадекватної роботи одного підрозділу чи людини взаємозалежність завдань може стати причиною конфлікту.

Деякі типи організаційних структур і відносин ніби сприяють конфлікту, що виникає із взаємозалежності завдань. Обговорюючи міжгруповий конфлікт, було наведено приклад конфлікту між лінійним і штабним персоналом. Причиною цього буде взаємозалежність виробничих відносин. З одного боку, лінійний персонал залежить від штабного, оскільки потребує допомоги фахівців. З іншого боку, штабний персонал залежить від лінійного, тому що має



потребу в його підтримці в той момент, коли з'ясовує неполадки у виробничому процесі чи коли виступає в ролі консультанта.

Певні типи організаційних структур також збільшують можливість конфлікту. Така можливість зростає при матричній структурі організації, де навмисне порушується принцип єдиноначальності. Можливість конфлікту також велика у функціональних структурах, оскільки кожна функція приділяє увагу в основному своїй власній сфері спеціалізації. В організаціях, де основою організаційної схеми є відділи (за якими б ознаках вони не створювалися), керівники взаємозалежних підрозділів підпорядковуються одному загальному керівництву більш високого рівня, тим самим зменшуючи можливість конфлікту, який виникає з суто структурних причин.

*Відмінності в цілях.* Можливість конфлікту збільшується в міру того, як організації стають більш спеціалізованими і розбиваються на підрозділи. Це відбувається тому, що спеціалізовані підрозділи самі формулюють свої цілі та можуть приділяти їм більшу увагу, ніж цілям усієї організації. Наприклад, відділ збуту може наполягати на виробництві якомога більше різноманітної продукції та її різновидів, тому що це підвищує їхню конкурентоспроможність і збільшує обсяги збуту. Однак цілі виробничого підрозділу, виражені в категоріях «витрата – ефективність» виконати легше, якщо номенклатура продукції менш різноманітна. Аналогічно відділ постачання може захотіти закупити великі обсяги сировини і матеріалів, щоб знизити середню собівартість одиниці продукції. З іншого боку, фінансовий відділ може захотіти скористатися грошима, взятими під товарно-матеріальні запаси та інвестувати їх, щоб збільшити загальний дохід на інвестований капітал.

*Відмінності в уявленнях і цінностях.* Уявлення про якусь ситуацію залежить від бажання досягти визначеної мети. Замість того, щоб об'єктивно оцінити ситуацію, люди можуть розглядати тільки ті погляди, альтернативи та аспекти ситуації, що, на їхню думку, сприятливі для їх групи та особистих потреб. Ця тенденція була виявлена в дослідженні, де керівників відділу збуту, кадрової служби і служби зв'язку з клієнтами попросили вирішити одну

проблему. І кожний вважав, що з проблемою може справитися тільки його функціональний підрозділ.

*Відмінності в цінностях* – дуже поширена причина конфлікту. Наприклад, підлеглий може вважати, що завжди має право на вираження своєї думки, у той час як керівник може думати, що підлеглий має право виражати свою думку тільки тоді, коли його запитують, і беззаперечно робити те, що йому говорять. Високоосвічений персонал відділу досліджень і розробок цінує волю і незалежність. Якщо ж їх начальник вважає за необхідне пильно стежити за роботою своїх підлеглих, відмінності в цінностях, імовірно, спричинять конфлікт. Конфлікти часто виникають в університетах між факультетами, орієнтованими на освіту (бізнес і техніка). Конфлікти також часто зароджуються в організаціях охорони здоров'я між адміністративним персоналом, що прагне до ефективності та рентабельності, і медичним персоналом, для якого більшою цінністю є якість допомоги, яка надається хворим.

Відмінності в манері поведінки та життєвому досвіді. Ці відмінності також можуть збільшити можливість виникнення конфлікту. Є люди, що постійно виявляють агресивність і ворожість та готові заперечувати кожне слово. Такі особистості створюють навколо себе атмосферу, сприятливу для конфлікту. Дослідження показують, що люди з такими рисами характеру, які роблять їх авторитарними, догматичними, байдужими до такого поняття, як самоповага, скоріше вступають у конфлікт. Інші дослідження показали, що відмінності в життєвому досвіді, цінностях, освіті, стажі, віці та соціальних характеристиках зменшують взаєморозуміння і співробітництво між представниками різних підрозділів.

*Незадовільні комунікації.* Погана передача інформації є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може діяти як каталізатор конфлікту, заважаючи окремим працівникам чи групі зрозуміти ситуацію чи точку зору інших. Якщо керівництво не може довести до відома підлеглих, що нова схема оплати праці, пов'язана з продуктивністю, покликана не «вичавлювати соки» з робітників, а

збільшити прибуток компанії та її положення серед конкурентів, підлеглі можуть відреагувати тим, що сповільнять темп роботи. Інші поширені проблеми передачі інформації, що викликають конфлікт, – неоднозначні критерії якості, нездатність точно визначити посадові обов'язки та функції всіх співробітників і підрозділів, а також висування вимог до роботи, які взаємовиключають одна одну. Ці проблеми можуть виникати чи поглиблюватися через нездатність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний опис посадових обов'язків.

### **8.3 Управління конфліктною ситуацією**

Існують структурні методи вирішення конфлікту – це роз'яснення вимог до роботи, використання координаційних та інтеграційних механізмів, установлення загальноорганізаційних комплексних цілей і використання системи винагород.

Роз'яснення вимог до роботи. Одним із найкращих методів управління, які відвертають дисфункціональний конфлікт, – роз'яснення того, яких результатів очікують від кожного співробітника та підрозділу. Тут необхідно згадати такі параметри, як рівень результатів, які слід отримати, хто надає і хто одержує різну інформацію, систему повноважень і відповідальності, а також чітко визначити політику, процедури і правила. Причому керівник уточнює всі ці питання не для себе, а для того, щоб його підлеглі добре зрозуміли, чого чекають від них у кожній конкретній ситуації.

Координаційні та інтеграційні механізми. Ще один метод управління конфліктною ситуацією – це застосування координаційного механізму. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як відзначав М. Вебер і представники адміністративної школи, установлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки всередині організації. Якщо два чи більше підлеглих мають розбіжності з якогось питання, конфлікту можна уникнути, звернувшись до їх спільного начальника, пропонуючи йому прийняти рішення. Принцип єдиноначальності

полегшує використання ієрархії для управління конфліктною ситуацією, тому що підлеглий прекрасно знає, чиїм рішенням він повинен підкорятися.

В управлінні конфліктною ситуацією дуже корисні засоби інтеграції, такі як управлінська ієрархія, використання служб, що здійснюють зв'язок між функціями, міжфункціональні групи, цільові групи та наради між відділами. Дослідження показали, що організації, які підтримували потрібний для них рівень інтеграції, досягли більшої ефективності, ніж ті, котрі не зробили цього. Наприклад, компанія, де назрів конфлікт між взаємозалежними підрозділами - відділом збуту і виробничим відділом – змогли вирішити проблему, створивши проміжну службу, що координує обсяги замовлень і продажу. Ця служба здійснювала зв'язок між відділом збуту та виробництвом і вирішувала такі питання, як вимоги до збуту, завантаження виробничих потужностей, ціноутворення і графіки постачань.

Загальноорганізаційні комплексні цілі. Установлення загальноорганізаційних комплексних цілей – ще один структурний метод управління конфліктною ситуацією. Ефективне здійснення цих цілей потребує спільних зусиль двох чи більше співробітників або груп і відділів. Ідея, закладена в ці вищі цілі, – направити зусилля всіх учасників на досягнення загальної мети.

Наприклад, якщо три зміни виробничого відділу конфліктують між собою, варто сформулювати цілі для всього відділу, а не для кожної зміни окремо. Аналогічно встановлення чітко сформульованих цілей для всієї організації в цілому також буде сприяти тому, що керівники відділів прийматимуть рішення, сприятливі для всієї організації, а не тільки для їхньої власної функціональної сфери. Виклад вищих принципів (цінностей) організації розкриває зміст комплексних цілей. Компанія намагається зменшити можливість конфлікту, формулюючи загальноорганізаційні комплексні цілі, щоб досягти більшої злагодженості в діяльності всього персоналу.

Прикладом формулювання комплексних цілей для всіх співробітників слугує компанія «МакДональдс». Починаючи будувати свою імперію

ресторанів швидкого обслуговування, керівництво спрямувало увагу не тільки на ціни, якість і частку ринку. Воно вважало, що вони дійсно роблять послугу американцям, які мають обмежені кошти. Ця «соціальна місія» додала більшої ваги оперативним цілям. Кухарі та офіціанти в закладах, що працюють під вівіскою «МакДональдс», поставилися до цих цілей як до цілей більш високого порядку, як до корисного прийому, який допомагає витримати сувору систему контролю за якістю на всій фірмі. Дотримуватися високих стандартів було легше, коли вони подавалися в контексті допомоги суспільству.

Структура системи винагород. Винагорода можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, здійснюючи вплив на поведінку людей, щоб уникнути дисфункціональних наслідків. Людей, що роблять свій внесок у досягнення загальноорганізаційних комплексних цілей, допомагають іншим групам організації та намагаються підійти до вирішення проблеми комплексно, необхідно винагороджувати подякою, премією, визнанням або підвищенням по службі. Не менш важливо, щоб система винагород не заохочувала неконструктивну поведінку окремих осіб чи груп.

Наприклад, якщо винагороджувати керівників відділів збуту тільки на підставі збільшення обсягу проданих товарів, то це може суперечити наміченому рівню одержання прибутку. Керівники цих відділів можуть збільшити обсяги збуту, пропонуючи без усякої потреби великі знижки і, тим самим, знижуючи рівень середнього прибутку компанії. Чи може виникнути конфлікт між відділом збуту і кредитним відділом фірми. Намагаючись збільшити обсяг продажу, відділ збуту може не вкластися в межі, установлені відділом кредитів. Це веде до скорочення можливостей одержання кредитів і, отже, до зниження авторитету кредитного відділу. У такій ситуації кредитний відділ може збільшити конфлікт, не давши згоди на неординарну операцію і позбавляючи відділ збуту відповідних комісійних.

Систематичне скоординоване використання системи винагород для заохочення тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей,

допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводити себе в конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.

#### **8.4 Стратегія поведінки в конфліктній ситуації**

Багатовіковий досвід участі людей у різних конфліктах і їхньому вирішенні, незліченні спостереження за конфліктуючими сторонами, спеціальні наукові дослідження та узагальнення дозволили вченим виділити основні стратегії поведінки під час конфлікту.

Наприклад, Р. Блейк і Дж. Моутон називають п'ять таких стратегій: ухилення, згладжування, примус, компроміс і вирішення проблеми .

*Ухилення.* Ця стратегія має на увазі, що людина намагається уникнути конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, що провокують виникнення суперечностей.

*Згладжування.* Ця стратегія характеризується поведінкою, яка диктується переконанням, що не варто сердитися, тому що «ми усі – одна щаслива команда, і не слід розгойдувати човен». «Згладжувач» намагається не випустити назовні ознаки конфлікту і розлюченості, апелюючи до потреби в солідарності. На жаль, зовсім забувають про проблему, що лежить в основі конфлікту. Блейк і Моутон відзначають, що можна погасити прагнення до конфлікту в іншій людини, повторюючи: «Це не має великого значення. Подумай про те добре, що проявилось тут сьогодні». У результаті може наступити мир, гармонія і тепло, але проблема залишиться. Більше не існує можливості для прояву емоцій, але вони живуть всередині і накопичуються. Стає очевидним загальне занепокоєння, зростає ймовірність того, що в кінцевому рахунку відбудеться вибух.

*Примус.* Тут переважають спроби примусити прийняти свою точку зору за будь-яку ціну. Той, хто намагається це зробити, не цікавиться думкою інших, він зазвичай поводить себе агресивно і для впливу на інших використовує владу шляхом примусу. Згідно з Блейком і Моутон, «конфлікт можна взяти під контроль, показавши, що володієш найсильнішою владою, придушуючи свого

супротивника, вириваючи в нього поступку через право начальника». Ця стратегія може бути ефективною в ситуаціях, де керівник має значну владу над підлеглими. Недолік її полягає в тому, що він придушує ініціативу підлеглих, створює велику ймовірність того, що будуть враховані не всі важливі чинники, оскільки представлена лише одна точка зору. Він може викликати обурення, особливо в молодшого і освіченішого персоналу.

*Компромiс.* Ця стратегія характеризується прийняттям точки зору іншої сторони, але лише деякою мірою. Здатність до компромісу високо цінується в управлінських ситуаціях, оскільки це зводить до мінімуму недоброзичливість і часто дає можливість швидко вирішити конфлікт, задовольнивши обидві сторони. Однак використання компромісу на ранній стадії конфлікту, який виник з важливого рішення, може перешкодити діагнозу проблеми і скоротити час пошуку альтернатив. Як відзначають Блейк і Моутон, «такий компроміс означає згоду, тільки щоб уникнути сварки, навіть якщо при цьому відмовляються від розсудливих дій. Такий компроміс - це задоволеність тим, що доступно, а не наполегливий пошук того, що є логічним на тлі явних фактів і даних».

*Вирішення проблеми.* Це – визнання відмінності в думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти курс дій, прийнятний для всіх сторін. Той, хто користується такою стратегією, не намагається досягти своєї мети за рахунок інших, а скоріше шукає найкращий варіант вирішення конфліктної ситуації. Обговорюючи цей стиль, Блейк і Моутон відзначають, що «... розбіжність у поглядах розглядається як неминучий результат того, що в розумних людей є свої уявлення про те, що правильно, а що ні. Емоції можна усунути лише за допомогою прямих діалогів з особою, яка має відмінний від вашого погляд. Глибокий аналіз і вирішення конфлікту можливі, тільки для цього потрібні зрілість і мистецтво роботи з людьми. Така конструктивність у вирішенні конфлікту сприяє створенню атмосфери щирості, настільки необхідної для успіху особистості і компанії в цілому».

Отже, у складних ситуаціях, де розмаїтість підходів і точна інформація є істотними для ухвалення здорового рішення, появу конфлікуючих думок треба навіть заохочувати й управляти ситуацією, використовуючи стратегію вирішення проблеми. Інші стратегії теж можуть з успіхом обмежувати чи запобігати конфліктній ситуації, але вони не приведуть до оптимального вирішення питання, оскільки не всі точки зору були вивчені однаково ретельно. З досліджень відомо, що високоефективні компанії у конфліктних ситуаціях використовували стратегію рішення проблем більше, ніж малоефективні компанії. У цих високоефективних організаціях керівники відкрито обговорювали свої відмінності в поглядах, не підкреслюючи їх, але і не роблячи вигляду, що їх зовсім не існує. Вони шукали рішення, доки, нарешті, не знаходили його. Вони також намагалися запобігти чи зменшити назрівання конфлікту, концентруючи реальні повноваження приймати рішення в тих підрозділах і рівнях управлінської ієрархії, де зосереджені найбільші знання та інформація про чинники, що впливають на рішення. Хоча досліджень у цій сфері ще не так багато, ряд праць підтверджує ефективність цього підходу до управління конфліктною ситуацією.

Алан Філлі висунув деякі пропозиції з використання стратегії вирішення конфлікту:

1. Визначте проблему в категоріях цілей, а не рішень.
2. Після того, як проблему визначено, визначте рішення, прийнятні для обох сторін.
3. Зосередьте увагу на проблемі, а не на особистих якостях іншої сторони.
4. Створіть атмосферу довіри, збільшуючи взаємний вплив і обмін інформацією.
5. Під час спілкування створіть приязні стосунки один з одним, виявляючи симпатію і вислуховуючи думки іншої сторони, а також зводячи до мінімуму прояву гніву і погроз.



Широкого поширення одержала стратегія вирішення конфліктів Томаса і Кілменна, яка дозволяє визначити місце та назву для кожної з п'яти основних стратегій (стилів).

Варто мати на увазі, що вирішення конкретних конфліктів потребує використання різних стилів поведінки, тому важливо володіти технологіями всіх стратегій і залежно від обставин застосовувати найкращі.

*Суперництво (конкуренція).* Це стратегія відкритої боротьби за свої інтереси, нав'язування іншій стороні власної точки зору, вигідного для себе рішення на шкоду позиції опонента вважають ефективною в тому випадку, якщо людина має владу і певні вольові риси.

Назвемо випадки, коли рекомендують використовувати цю стратегію поведінки:

- результат дуже важливий, і робиться велика ставка на вирішення проблеми, яка виникла;
- є достатній авторитет для прийняття рішення, і очевидно, що запропоноване рішення — найкраще;
- рішення необхідно прийняти швидко, і є достатньо влади для цього;
- є відчуття, що немає іншого вибору і нема чого втрачати;
- виникла критична ситуація, що потребує миттєвого реагування;
- не можна дати зрозуміти групі людей, що ситуація безвихідна і хтось повинен повести їх за собою;
- потрібно прийняти непопулярне рішення, але зараз це дуже важливо і є достатньо повноважень для вибору цього кроку.

До недоліків цієї стратегії належать придушення ініціативи протилежної сторони, можливість повторення сплеску конфронтації, погіршення взаємин з оточуючими.

*Співробітництво.* Ця стратегія спрямована на пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін. На думку фахівців, це найважча стратегія поведінки, однак саме вона дозволяє виробити найбільш ефективне рішення в

складних конфліктних ситуаціях. Вона потребує від учасників конфлікту витримки, самовладання, поважного ставлення один до одного, спонукає людей до відкритого обговорення їх недоліків, бажань, інтересів. Усе це потребує певного часу і терпіння. Стратегію співробітництва доцільно використовувати в таких ситуаціях:

- вирішення проблем дуже важливе для обох сторін і ніхто не хоче повністю від цього усунутися;
- стосунки з іншою стороною тривалі і взаємозалежні;
- є час попрацювати над проблемою, що виникла (це гарний підхід до вирішення конфліктів на підставі довгострокових проектів);
- всі інформовані про проблему, і бажання обох сторін відомі;
- всі хочуть обговорити деякі ідеї і попрацювати над виробленням рішення;
- всі здатні викласти суть своїх інтересів і вислухати одне одного;
- обидві сторони, втягнуті у конфлікт, мають однакову владу чи хочуть ігнорувати відмінність у статусі для того, щоб на рівних шукати вирішення проблеми.

*Компроміс.* Це стратегія врегулювання суперечок через взаємні поступки. Суть її полягає в тому, що сторони частково виконують свої бажання, а частково бажання опонента. Компроміс часто є вдалим відступом чи останньою можливістю прийти до якого-небудь рішення. Компроміс деякою мірою нагадує співробітництво, однак відрізняється від нього більш поверхневим характером, тому що не потребує глибокого осмислення недоліків та інтересів іншої сторони.

На компроміс доводиться погоджуватися, коли, приміром, обидві сторони хочуть одного й того самого, але розуміють, що одночасно це нездійсненне (зайняти ту саму посаду, одержати той самий кабінет тощо).

Співробітництво дозволяє виробити довгострокові взаємовигідні рішення, а в результаті компромісу може бути знайдений лише тимчасовий

придатний варіант. Нерідко через якийсь час виявляється незадоволеність прийнятими рішеннями. Поновлення конфлікту в зміненому вигляді стає неминучим.

Перерахуємо типові ситуації, у яких стратегія компромісу є найефективнішою:

- обидві сторони мають однакову владу і мають взаємовиключні інтереси;
- потрібно одержати рішення швидко, оскільки немає часу або це більш економічний і ефективний шлях;
- можна погодитись на тимчасове рішення;
- можна скористатися короткочасною вигодою;
- інші підходи до вирішення проблеми виявилися неефективними;
- задоволення бажання має не занадто велике значення і можна трохи змінити поставлену на початку мету;
- компроміс дозволяє зберегти взаємини й одержати хоч щось, аніж усе втратити.

*Ухилення.* Суть цієї стратегії полягає у прагненні вийти з конфліктної ситуації, не вирішуючи її, не поступаючи своїм, але і не наполягаючи на своєму. Як правило, її використовують, коли немає необхідності відстоювати свої права, коли сторони не співробітничать для вироблення рішення проблеми, а сама проблема не є настільки важливою, щоб витратити на неї сили. Така стратегія також доречна, якщо опонент має велику владу чи людина почуває себе неправою, тому в неї немає підстав боротися за власну позицію.

Ухилення може бути корисним у спілкуванні з важкою, конфліктною людиною. Іноді доцільно ухилитися від вирішення конфлікту, щоб зібрати необхідну інформацію, краще розібратися в проблемі. Цю стратегію не можна вважати втечею від проблеми чи відмовою від відповідальності. Часто це досить конструктивна реакція на конфліктну ситуацію. Цілком можливо, що

конфлікт вирішиться сам собою. А якщо ні, то тимчасова відстрочка дозволить добре підготуватися до його обговорення.

Стратегію ухилення зазвичай застосовують у таких типових ситуаціях:

- напруженість занадто велика і необхідно її послабити;
- результат не дуже важливий, і рішення настільки тривіальне, що не варто витрачати на нього сили;
- вирішення цієї проблеми може призвести до додаткових неприємностей;
- зрозуміло, що не можна вирішити конфлікт на свою користь;
- потрібно виграти час, можливо, для того, щоб одержати додаткову інформацію або заручитись чиеюсь підтримкою;
- ситуація дуже складна, і вирішення конфлікту занадто багато потребуватиме;
- мало влади для вирішення проблеми чи для вирішення її бажаним способом;
- інші мають більше шансів вирішити проблему;
- намагатися вирішити проблему негайно небезпечно, оскільки розкриття і відкрите обговорення конфлікту може тільки погіршити ситуацію.

*Пристосування.* Це стратегія згладжування протиріч за рахунок власних інтересів. Людина поступається своїми інтересами на користь опонента, погоджуючись з ним і жаліючи його.

Цю стратегію доцільно використовувати, якщо результат справи важливий для іншої людини. Як правило, так роблять, коли не дуже розраховують на позитивне вирішення проблеми і власний внесок у справу не великий, тобто, поступаючись дечим, втрачають мало. Якщо доводиться поступатися у важливому, то виникає почуття незадоволеності та образи. У такій ситуації пристосування небажане.

Стратегія пристосування дає можливість виграти час, домогтися відстрочки в рішенні проблеми, цим вона нагадує стратегію ухилення. Але в

цих стратегіях поведінки є й істотна відмінність. Застосовуючи пристосування, ви дієте разом з іншою людиною, погоджуєтеся робити те, чого хоче вона. У стратегії ухилення проблема просто відкидається, інтереси іншої сторони ніяк не враховуються.

Наведемо найбільш характерні ситуації, у яких бажано використовувати стратегію пристосування:

- те, що сталося, особливо хвилює;
- є бажання зберегти мир і добрі взаємини з іншими людьми;
- важливіше зберегти з кимось гарні взаємини, ніж відстоювати свої інтереси;
- результат набагато важливіший для іншої людини;
- мало влади чи шансів перемогти;
- ви думаєте, що інша людина може винести з цієї ситуації корисний урок, якщо ви поступитесь її бажанням, навіть не погоджуючись з тим, що вона робить, або вважаючи, що вона робить помилку.

### **8.5 Поняття стресу, його основні причини**

У всі часи людина була невіддільною частиною процесу виробництва. На ранніх етапах розвитку вона створювала все своїми руками. Пізніше вона винайшла різні засоби, щоб полегшити свою працю і які дозволяють робити раніше неможливі речі.

Спроби вчених механізувати не тільки фізичний, але і розумовий процес привели до появи найпростіших рахункових машин – це дозволило зняти з людини і частину розумової роботи. У ХХ ст. вчені розробили електронно-обчислювальну машину, що було точкою відліку для нового етапу розвитку науки. У цей час розвиток інформаційних технологій привів до того, що обчислювальна техніка може виконати практично будь-яке грамотно поставлене перед нею завдання. Людина тільки управляє нею. Технології розвиваються з величезною швидкістю, і кожне нове покоління машин дозволяє

виконувати все більш складні завдання, однак машина все одно не може функціонувати без людини. Управління сучасною технікою потребує від людини дій на грані можливостей його психіки. Ця грань між нормальним станом і станом психічної напруженості дуже розмита, і дуже часто людина не в змозі зрозуміти, де саме починається стан психічної напруженості, і продовжує діяти, уже знаходячись у цьому стані. Звідси помилки, підвищена дратівливість і, як наслідок, погіршення здоров'я. Людина турбується (думає) про можливі результати тієї роботи, яку вона виконує. І передусім її непокоїть той тягар відповідальності, який ляже на неї внаслідок помилки. Під впливом цього людина дуже часто потрапляє в ситуацію психічної напруженості і незважаючи на це продовжує виконувати свою роботу, здійснюючи помилки й упущення.

Розвиток технологій також може зумовлювати перша група чинників незалежно від рівня розвитку людини, її емоцій, переживань, страхів тощо.

Необхідно проаналізувати стан психічної напруженості з точки зору психології, зрозуміти особливості поведінки людей у такому стані. Тільки тоді можна з впевненістю сказати, які управлінські рішення необхідно приймати для того, щоб не допускати стану психічної напруженості, найбільш якісно управляти людьми, які знаходяться в цьому стані.

*Стрес* – це напружений стан організму людини, як фізичний, так і психічний. Стрес є в житті кожної людини, тому що наявність стресових імпульсів у всіх сферах людського життя та діяльності – це безперечний факт. Стресові ситуації виникають як удома, так і на роботі. З точки зору управління найбільший інтерес представляють організаційні чинники, які викликають стрес на робочих місцях. Знання цих чинників і приділення їм особливої уваги допоможе запобігти багатьом стресовим ситуаціям і підвищити ефективність управлінської праці, а також досягти цілей організації з мінімальними психологічними та фізіологічними втратами персоналу. Адже саме стрес є причиною багатьох захворювань, тобто завдає значної шкоди здоров'ю

людини, тоді як здоров'я – одна з умов досягнення успіху в будь-якій діяльності.

*Стрес* – звичайне явище. Будь-хто часом відчуває його чи як відчуття порожнечі в шлунку, коли представляється перед великою аудиторією, чи як підвищену дратівливість чи безсоння під час екзаменаційної сесії. Незначні стреси неминучі та нешкідливі. Саме надмірний стрес створює проблеми для індивідів і організацій. Стрес є невід'ємною частиною людського існування, треба тільки навчитися розрізняти припустимий ступінь стресу і занадто великий. Нульовий стрес неможливий.

Розглядатимемо стрес як надмірну психологічну чи фізіологічну напруженість. Дослідження показують, що до фізіологічних ознак стресу належать виразки, мігрень, гіпертонія, біль у спині, артрит, астма і болі в серці. Психологічні прояви включають дратівливість, втрату апетиту, депресію і знижений інтерес до міжособистісних і сексуальних стосунків та ін.

Знижуючи ефективність і благополуччя індивіда, надмірний стрес дорого обходиться організаціям. Багато проблем співробітників, що відбиваються як на їхньому заробітку і результатах роботи, так і на здоров'ї та благополуччі співробітників, кореняться в психологічному стресі. Стрес прямо і побічно збільшує витрати на досягнення цілей організацій і знижує якість життя багатьох робітників.

Стрес може бути зумовлений чинниками, пов'язаними з роботою та діяльністю організації чи подіями особистого життя людини. Залежно від цього виділяють організаційні та особистісні чинники.

*Організаційні чинники.* Розглянемо ті чинники, які, діючи всередині організації, викликають стрес.

1. Перевантаження чи занадто мале робоче навантаження, тобто завдання, яке варто завершити за конкретний період часу. Працівнику просто доручили непомірну кількість завдань або необґрунтований рівень випуску продукції на конкретний період часу. У цьому випадку зазвичай виникає занепокоєння, фрустрація (почуття катастрофи), а також почуття безнадійності та

матеріальних втрат. Однак недовантаження може викликати точно такі почуття. Працівник, що не одержує роботи, яка відповідає його можливостям, зазвичай знаходиться у стані фрустрації, занепокоєння щодо своєї цінності і положення в соціальній структурі організації і відчуває себе явно ненагородженим.

2. Конфлікт ролей. Наприклад, фахівця високої кваліфікації з конструкторського відділу переводять тимчасово на роботу в інший підрозділ, який розробляє нову модель продукції. Роботу треба виконати в дуже стислий термін. Керівник конструкторського підрозділу, де «наш» конструктор працював до цього часу майже кожного дня дає йому певні завдання, виправдовуючи це тим, що він (конструктор) все одно повернеться в свій підрозділ і тому повинен опікуватися проблемами свого підрозділу. Конфлікт виникає в результаті порушення принципу єдиноначальності.

Конфлікт ролей може також виникнути в результаті розходжень між нормами неформальної групи і вимогами формальної організації. У цій ситуації людина може відчути напруженість і занепокоєння, тому що хоче бути прийнятою групою, з одного боку, і дотримуватися вимог керівництва – з іншого.

3. Невизначеність ролей. Невизначеність ролей виникає тоді, коли працівник не впевнений у тому, що від нього очікують. На відміну від конфлікту ролей, тут вимоги не будуть суперечливими, але будуть ухильними та невизначеними. Люди повинні мати правильне уявлення про те, чого чекає керівництво від підлеглих, як вони повинні робити і як їх після цього будуть оцінювати.

4. Нецікава робота. Деякі дослідження показують, що люди, які мають більш цікаву роботу, виявляють менше занепокоєння і менш піддані фізичним нездужанням, ніж ті, хто займається нецікавою роботою. Однак погляди на поняття «цікава» робота в людей розрізняються: те, що здається цікавим для одного, зовсім не обов'язково буде цікаво іншому.

5. Існують також і інші чинники. Стрес може виникнути в результаті поганих фізичних умов, наприклад, відхилень у температурі приміщення,



поганого освітлення чи надмірного шуму. Неправильні співвідношення між повноваженнями та відповідальністю, погані канали обміну інформацією в організації і необґрунтовані вимоги співробітників один до одного теж можуть викликати стрес.

Ідеальним буде таке положення, коли продуктивність знаходиться на якнайвищому рівні, а стрес - на якнайменшому. Щоб досягти цього, керівники й інші співробітники організації повинні навчитися перемагати власний стрес.

Люди, які страждають від надмірного стресу на роботі, можуть спробувати застосувати такі методи:

1. Розробіть систему пріоритетів у своїй роботі. Оцініть свою роботу в такий спосіб: «повинен зробити сьогодні», «зробити пізніше на цьому тижні» і «зробити, коли буде час».

2. Навчіться говорити «ні», коли досягнете межі, після якої ви вже не можете взяти на себе більше роботи. Поясніть своєму начальнику, що розумієте важливість завдання. Потім опишіть конкретні пріоритетні роботи, над якими ви працюєте. Якщо він наполягає на виконанні нового завдання, запитайте, яку роботу ви маєте відкласти до завершення нового завдання.

3. Налагодьте особливо ефективні та надійні стосунки з вашим начальником. Зрозумійте його проблеми і допоможіть йому зрозуміти ваші. Навчіть вашого начальника поважати ваші пріоритети, робоче навантаження і давати обґрунтовані доручення.

4. Не погоджуйтеся з вашим керівником чи ким-небудь, хто починає висувати суперечливі вимоги (конфлікт ролей). Поясніть, що ці вимоги спрямовують вас у протилежних напрямках. Попросіть влаштувати нараду з усіма зацікавленими сторонами, щоб з'ясувати питання. Не займайте обвинувачувальної агресивної позиції; просто поясніть, які конкретні проблеми створюють для вас суперечливі вимоги.

5. Повідомте своєму керівнику чи співробітникам, коли ви відчуєте, що очікувані стандарти оцінки вашого завдання не зрозумілі (невизначеність

ролей). Скажіть їм, що ви трохи невпевнені щодо ряду конкретних, пов'язаних із завданням питань і хотіли б мати можливість обговорити ці питання з ними.

6. Обговоріть почуття нудьги чи відсутності інтересу до роботи зі своїм керівником. Не слід займати позицію людини, яка скаржиться. Поясніть, що ви прихильник роботи, яка потребує віддачі сил і хотіли б мати можливість узяти участь в інших видах діяльності.

7. Знайдіть щодня час для відпочинку. Закрийте на п'ять хвилин двері щоранку, цілком розслабтеся і викиньте роботу з голови. Зверніться до приємних думок чи образів, щоб освіжити мозок. Йдіть час від часу з контори, щоб перемінити обстановку або хід думок. Не обідайте там і не затримуйтеся подовгу після того, як вам варто було б вже йти додому чи зайнятися іншою роботою.

До інших чинників, пов'язаних зі зниженням імовірності стресу, відносять дотримання належного харчування, підтримку себе у формі за допомогою фізичних вправ і досягнення загальної рівноваги в житті.

Щоб управляти іншими, досягаючи при цьому високої продуктивності праці та низького рівня стресу, можна застосовувати такі методи:

1. Оцініть здібності, потреби та схильності ваших працівників і спробуйте вибрати для них обсяг і тип роботи, які відповідають цим чинникам. Як тільки вони продемонструють успішні результати, виконуючи ці завдання, підвищить їм робоче навантаження, якщо вони того бажають. У таких випадках делегуйте повноваження і відповідальність.

2. Дозволяйте вашим працівникам відмовлятися від виконання будь-якого завдання, якщо в них є для цього достатні підстави. Якщо необхідно, щоб вони виконали це завдання, поясніть, чому це потрібно, і встановіть пріоритети в їхній роботі, щоб дати необхідний час і ресурси для виконання додаткового завдання.

3. Чітко опишіть конкретні сфери повноважень, відповідальності і виробничих очікувань. Використовуйте двосторонню комунікацію та інформацію своїх підлеглих (зворотний зв'язок).

4. Використовуйте стиль лідерства, що відповідає вимогам конкретної ситуації.

5. Забезпечте належну винагороду за ефективну роботу.

6. Виступайте в ролі наставника щодо ваших підлеглих, розвиваючи їхні здібності та обговорюючи з ними складні питання.

*Особистісні чинники.* На життєвому шляху нас чекає безліч подій і потрясінь, здатних викликати стрес. Здебільшого вони є невід'ємною частиною нашого життя, тому уникнути їх чи обійти просто неможливо. Важливо знати, які події та у яких випадках особливо стресові, - це допоможе пом'якшити негативні наслідки.

Отримані в результаті численних досліджень дані свідчать про певний зв'язок між життєвими ситуаціями, які викликають стрес, і початком розвитку різних захворювань. Вони дозволяють зробити висновок, що такі події чи явище можуть бути одним з численних чинників нашого повсякденного життя, які сприяють виникненню різних психічних відхилень і психосоматичних захворювань.

Якщо переглянути життєві ситуації та події, що здатні викликати стрес, то можна побачити, що деякі з них є позитивними і сприятливо впливають на життя (весілля, особистий успіх, народження дитини, успішне складання іспитів). Крім того, протягом життя людина переживає й інші позитивні відчуття: радість (закінчення школи, інституту, зустріч із друзями та рідними, перемога улюбленої команди), любов, творчий підйом (натхнення), досягнення видатного спортивного результату тощо. Однак стресова напруга здатна викликати як позитивні, так і негативні ситуації. Щоб якось розрізнити джерела стресів, та й самі стреси, позитивні одержали назву евстрес, негативні – *distress*, чи просто стрес.

Деякі життєві ситуації, що викликають стрес, можна передбачати. Наприклад, зміну фаз розвитку і становлення родини чи біологічно обумовлені зміни в організмі, характерні для кожного з нас. Інші ситуації несподівані та непередбачені, особливо раптові (нещасні випадки, природні катаклізми,

смерть близької людини). Існують ще ситуації, обумовлені поведінкою людини, прийняттям певних рішень, визначеним ходом подій (розлучення, зміна місця роботи чи проживання тощо). Кожна з подібних ситуацій здатна викликати душевний дискомфорт.

У цьому зв'язку людині необхідні хороші адаптаційні здібності, що допоможуть пережити найважчі життєві ситуації, вистояти в найскрутніших життєвих випробуваннях. Ці адаптаційні здібності кожна людина може сама в собі виховати й удосконалювати за допомогою різних вправ. Наведемо кілька висновків, що відповідають на запитання, як можна вчасно підготуватися до події чи життєвої ситуації, котрі зумовляють стрес, і послабити їхній негативний вплив на організм.

1. Насамперед необхідно мати достатню інформацію про можливість настання подібної ситуації.

2. Продумайте, як попередити конкретні життєві небезпеки, щоб не виникла очікувана критична ситуація, чи спробуйте знайти способи її пом'якшення.

3. Не поспішайте робити передчасні висновки, не приймайте рішень зопалу, у стані знервованості чи істерії. Не намагайтеся напередодні самої події виходячи зі своїх припущень робити поспішні висновки, адже у ваших думках і уяві вже є достатня кількість матеріалу, який здатний продиктувати далеко не завжди правильне рішення.

4. Пам'ятайте, що велику частину ситуацій, які викликають стрес, ви здатні вирішити самі, не звертаючись за допомогою до фахівців.

5. Дуже важливо мати достатній запас енергії та сили волі для вирішення складних ситуацій – це одна з головних умов активної опірності стресу. По можливості не піддавайтеся паніці, не впадайте в безпорадність. Немає нічого гірше, ніж, опустивши руки, підкоритися подіям. Навпаки, прагніть активно втручатися в ситуацію, що викликає стрес.

6. Вам необхідно зрозуміти, що серйозні зміни, у тому і числі негативні, – невід'ємна частина життя.

7. Пам'ятайте, що стресові життєві ситуації швидше і краще опановують ті, хто вміє застосовувати методи релаксації. Це найнадійніший спосіб підготовки до боротьби з ними.

8. Активний спосіб життя сприяє створенню в організмі захисної основи проти стресу, поліпшуючи тим самим діяльність адаптаційних механізмів організму. Крім того, створюються сприятливі можливості для розвитку здатності до контролю своєї поведінки, реакцій і для самостійного оволодіння стресом.

9. Для ослаблення негативного впливу стресової ситуації необхідні надійні емоційні тили, що допомагають знайти почуття впевненості в собі, які забезпечують вам емоційну та моральну підтримку.

10. Перебороти стресові життєві ситуації можуть допомогти деякі суспільні інститути: наприклад, дошкільні установи, курси майбутніх матерів, консультації для молодих чоловіків і та ін.

*Стресове напруження.* Отже, стрес – це напружений стан організму, тобто неспецифічна відповідь організму на висунуту йому вимогу (стресову ситуацію). Під впливом стресу організм людини випробовує стресове напруження. Розглянемо різні стани людини, що можуть сигналізувати про наявність в організмі внутрішнього напруження. Усвідомлена оцінка здатна перевести ці сигнали зі сфери емоційної (почуття) у сферу раціональну (розум) і тим самим ліквідувати небажаний стан.

Ознаки стресового напруження:

- неможливість зосередитися на чомусь;
- занадто часті помилки в роботі;
- погіршення пам'яті;
- занадто часто виникає почуття втоми;
- дуже швидка мова;
- думки часто зникають;
- досить часто з'являються болі (голова, спина, ділянка шлунку);

- підвищена збудливість;
- робота не доставляє колишньої радості;
- утрата почуття гумору;
- різко зростає кількість викурених сигарет;
- пристрасть до алкогольних напоїв;
- постійне відчуття недоїдання;
- утрата апетиту;
- неможливість вчасно закінчити роботу.

Якщо людина знайшла в собі ознаки стресового напруження організму, то необхідно уважно вивчити його причини. Причини стресового напруження:

1. Набагато частіше ви вимушені робити не те, що хотілося б, а те, що потрібно, що входить у ваші обов'язки.

2. Вам постійно бракує часу — не встигаєте нічого зробити.

3. Вас щось чи хтось підганяє, ви постійно кудись поспішаєте.

4. Відчуття постійного внутрішнього напруження.

5. Вдома, у родині, у вас постійні конфлікти.

6. Постійно відчуваєте незадоволеність життям.

7. Залазите в борги, навіть не знаючи, як з ними розплатитися.

8. Усвідомлення комплексу неповноцінності.

9. Вам ні з ким поговорити про свої проблеми, та й немає особливого бажання.

10. Ви не відчуваєте поваги до себе ні вдома, ні на роботі. Ймовірно, тут наведено не всі причини стресового напруження.

Кожна людина повинна сама аналізувати свій стан і виявляти причини стресового напруження, характерні тільки для її організму (з точки зору особистих відчуттів).

## **8.6 Специфіка управлінських рішень в умовах стресовості**

Усі управлінські рішення, зумовлені станом психічного напруження, можна розділити на чотири категорії.

Типовим прикладом психічного напруження є операційна напруженість оператора, який внаслідок суб'єктивних причин в даний час не здатний вчасно обробити весь потік інформації, що надходить до нього і постійно діє в режимі «наздоганяю графік».

Управлінські рішення, що дозволяють управляти людиною, яка знаходиться в стані психічного напруження. Таких рішень практично немає, оскільки людина, знаходячись у стані психічного напруження, в більшості випадків недоброякісно виконує поставлене перед нею завдання. Найбільш доцільним у цій ситуації було б замінити його. Однак, якщо ця заміна неможлива, то необхідно:

- а) спробувати ліквідувати причину;
- б) надати моральну і фізичну підтримку.

Управлінські рішення, що дозволяють не допускати стану психічного напруження:

а) моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника моделі, так і у людей, за яких він відповідальний; відпрацювання дій з подолання стану напруження;

б) страхування людей і їх відповідальності за можливі результати їхньої діяльності;

в) відпрацювання професійних навичок організаторської діяльності.

Управлінські рішення, що не допускають стану паніки:

а) не допускати зборів великої кількості людей (організування натовпу);

б) усунути джерело інформації, спроможне викликати панічний страх у групи людей.

Управлінські рішення, спрямовані на управління натовпом, що знаходиться в стані паніки.

Особливість психологічного механізму паніки, зокрема механізму зараження, полягає в несвідомому прийнятті певних зразків поведінки. Якщо в ситуації паніки знаходиться людина, здатна запропонувати певний образ

поведінки, то вона має «владу» над натовпом і здатна управляти ним або повністю припинити стан паніки.

## 8.7 Способи боротьби зі стресом

У перекладі з англійської мови слово «стрес» означає «натиск, тиск, напруга». А енциклопедичний словник дає таке тлумачення: «Сукупність захисних фізіологічних реакцій, що виникають в організмі тварин і людей у відповідь на вплив різних несприятливих чинників (стресорів)».

Першим дав визначення стресу канадський фізіолог Ганс Сельє. Відповідно до його визначення стрес - це все те, що веде до швидкого старіння організму чи викликає хвороби. Виникає питання, як людський організм може протистояти стресу і як управляти ним?

1. *Стрессова реакція.* Несприятливі чинники (стресори) викликають стресову реакцію стресу, тобто стрес. Людина свідомо чи підсвідомо намагається пристосуватися до зовсім нової ситуації. Потім настає вирівнювання, чи адаптація. Людина або знаходить рівновагу в ситуації, що створилася, і стрес не дає ніяких наслідків, або не адаптується до неї — це так звана мала адаптація (погана адаптація). Як наслідок цього можуть виникнути різні психічні чи фізичні відхилення. Іншими словами, стрес або досить довго продовжується, або виникає досить часто. Причому часті стреси здатні привести до виснаження адаптаційної захисної системи організму, що, у свою чергу, може стати причиною психосоматичних захворювань.

2. *Пасивність.* Вона виявляється в людини, адаптаційний резерв якої недостатній і організм не здатний протистояти стресу. Виникає стан безпорадності, безнадійності, депресії. Але така стрессова реакція минає.

3. *Активний захист від стресу.* Людина змінює сферу діяльності і знаходить щось більш корисне та додатне для досягнення душевної рівноваги, яка сприяє поліпшенню стану здоров'я (спорт, музика, робота в саду чи на городі, колекціонування тощо).



4. *Активна релаксація (розслаблення)*. Вона підвищує природну адаптацію людського організму, як психічну, так і фізичну. Ця реакція найбільш дійова.

Спробуємо пояснити, що відбувається в організмі під час стресу. У нормальних умовах у відповідь на стрес у людини виникає стан тривоги, сум'яття, що є автоматичною підготовкою до активної дії: атакувати чи захищатися. Така підготовка здійснюється в організмі завжди, незалежно від того, якою буде реакція на стрес, навіть тоді, коли не відбувається ніякої фізичної дії. Імпульс автоматичної реакції може бути потенційно небезпечний і привести організм у стан фізичної напруженості. Серце починає битися прискорено, підвищується кров'яний тиск, м'язи напружуються. Незалежно від того, чи серйозна небезпека (загроза життю, фізичне насильство), чи не дуже серйозна (образа словом), в організмі виникає тривога і у відповідь на неї - готовність протистояти.

Розглянемо основні способи боротьби зі стресом.

Релаксація. Автоматична реакція тривоги складається з трьох послідовних фаз (відповідно до теорії Г. Сельє):

- імпульс;
- стрес;
- адаптація.

Іншими словами, якщо настає стрес, та незабаром стресовий стан спадає – людина так чи інакше заспокоюється. Якщо ж адаптація порушується (чи її взагалі немає), то можливе виникнення деяких психосоматичних захворювань чи розладів.

Отже, якщо людина хоче направити свої зусилля на збереження здоров'я, то на стрес вона повинна усвідомлено відповідати релаксацією. За допомогою цього виду активного захисту людина може втручатися в кожен з трьох фаз стресу. Тим самим вона може перешкодити впливу стресового імпульсу, затримати його чи (якщо стресова ситуація ще не наступила) послабити стрес, запобігши тим самим психосоматичним порушенням в організмі.

Активізуючи діяльність нервової системи, релаксація регулює настрій і ступінь психічного порушення, дозволяє послабити чи скинути викликане стресом психічне та м'язове напруження.

*Релаксація* – це метод, за допомогою якого можна частково чи цілком рятуватися від фізичного чи психічного напруження. Релаксація є дуже корисним методом, оскільки опанувати її досить легко – для цього не потрібно фахової освіти і навіть природного дару. Але є одна неодмінна умова – мотивація, тобто кожному необхідно знати, для чого він хоче освоїти релаксацію.

Методи релаксації потрібно освоювати заздалегідь, щоб у критичний момент можна було запросто протистояти роздратуванню та психічній втомі. Якщо регулярно займатися релаксаційними вправами, то вони поступово стануть звичкою, будуть асоціюватися з приємними враженнями, хоча для того, щоб їх освоїти, необхідні завзятість і терпіння.

Більшість з нас уже настільки звикла до душевного та м'язового напруження, що сприймають його як природний стан, навіть не усвідомлюючи, наскільки це шкідливо. Варто чітко усвідомити, що, освоївши релаксацію, можна навчитися це напруження регулювати, припиняти та розслаблятися за власною волею.

Отже, виконувати вправи релаксаційної гімнастики бажано в окремому приміщенні, без сторонніх очей. Метою вправ є повне розслаблення м'язів. Повна м'язова релаксація впливає на психіку і знижує душевну рівновагу. Психічна ауторелаксація може викликати стан «ідейної порожнечі». Це означає хвилиenne порушення психічних і розумових зв'язків із навколишнім світом, що дає необхідний відпочинок мозку. Тут треба виявляти обережність і не перестаратися з відмовою від світу.

Для початку вправ необхідно прийняти вихідне положення: лежачи на спині, ноги розведені в сторони, ступні розгорнуті носками назовні, руки вільно лежать уздовж тіла (долонями нагору). Голова злегка закинута назад. Усе тіло розслаблене, очі закриті, дихання через ніс.

*Концентрація.* Невміння зосередитися – чинник, тісно пов'язаний зі стресом. Наприклад, більшість працюючих жінок вдома виконують три функції: домашньої господарки, дружини і матері. Кожна з цих функцій потребує від жінки зосередженості, крайньої уваги і, природно, повної самовіддачі. Виникає багаторазова незосередженість. Кожна з цих трьох функцій викликає цілий ряд імпульсів, що відволікають увагу жінки від виконуваної в конкретний момент діяльності і можуть викликати стресову ситуацію. Таке розривання на частини кожен день призводить зрештою до виснаження, головним чином психічного. У такому випадку концентраційні справи просто незамінні. Їх можна виконувати де і коли завгодно протягом дня. Спочатку бажано займатися вдома: вранці, перед виходом на роботу (навчання), чи ввечері, перед сном, чи – ще краще – відразу ж після повернення додому.

Часто виникають такі ситуації, коли складно згадати чиєсь чи прізвище якусь свою думку. Ми часто розгублено зупиняємося посередині кімнати чи коридору, намагаючись згадати, за чим пішли чи що хотіли зробити. Саме в подібних випадках рекомендується короткочасна концентрація по команді – на своєму слові чи на рахунку. У більшості випадків слово (чи думка), що випало з пам'яті, пригадується буквально через мить. Звичайно, немає ніяких гарантій, що це обов'язково буде завжди вдаватися. Але за допомогою концентрації на слові чи рахунку можна згадати забуте швидше, ніж за допомогою посиленого напруження пам'яті. За цим простим методом людина в змозі зробити зусилля і перебороти себе.

*Ауторегуляція дихання.* У нормальних умовах про дихання ніхто не думає і не згадує. Але коли з якихось причин виникають відхилення від норми, раптом стає важко дихати. Дихання стає утрудненим і важким при фізичному напруженні чи в стресовій ситуації. І навпаки, за умови сильного переляку, напруженого чекання чогось люди мимоволі затримують (тамують) дихання.

Людина має можливість, свідомо управляючи диханням, використовувати його для заспокоєння, для зняття напруження – як м'язового, так і психічного.

Отже, ауторегуляція дихання може стати діючим засобом боротьби зі стресом поряд з релаксацією та концентрацією.

Протистресові дихальні вправи можна виконувати в будь-якому положенні. Обов'язкова лише одна умова: хребет має знаходитись у суворо вертикальному чи горизонтальному положенні. Це дає можливість дихати природно, вільно, без напруження, повністю розтягувати м'язи грудної клітини і живота. Дуже важливе також правильне положення голови: пряме і вільне. Розслаблена пряма голова деякою мірою витягує грудну клітину та інші частини тіла. Якщо все в порядку і м'язи розслаблені, то можна виконувати вправи вільного дихання, постійно контролюючи його. Ми не будемо докладно розповідати тут про те, які дихальні вправи існують (їх легко знайти в літературі), але наведемо такі висновки:

1. За допомогою глибокого і спокійного ауторегульованого дихання можна попередити перепади настрою.

2. Під час сміху, дихання, кашлю, розмови, співу чи декламації відбуваються певні зміни ритму дихання порівняно з так званим нормальним автоматичним диханням. З цього випливає, що спосіб і ритм дихання можна цілеспрямовано регулювати за допомогою свідомого уповільнення та поглиблення.

3. Збільшення тривалості видиху сприяє заспокоєнню і повній релаксації.

4. Дихання спокійної та врівноваженої людини істотно відрізняється від дихання людини в стані стресу. Тобто за ритмом дихання можна визначити психічний стан людини.

5. Ритмічне дихання заспокоює нерви та психіку; тривалість окремих фаз дихання не має значення – важливий ритм.

6. Від правильного дихання значною мірою залежить здоров'я людини, а значить, і тривалість життя. І якщо дихання є вродженим безумовним рефлексом, то його можна свідомо регулювати.

7. Чим повільніше та глибше, спокійніше та ритмічніше ми дихаємо, чим скоріше звикнемо до цього способу дихання, тим скоріше він стане складовою частиною нашого життя.

## **8.8 Нові погляди на проблему управління стресами в державних організаціях**

Діяльність менеджера пов'язана із значним напруженням, що найчастіше приводить людину в стан стресу. Далеко не завжди можна та доцільно уникати стресу. Однак для того, щоб стрес не завдавав непоправної шкоди, необхідно навчитися ним управляти. Усе більше керівників, консультантів з управління вважають однією з найважливіших складових уявлення про організацію реакцію людей на стреси. Відповідно до останніх досліджень загальний щорічний збиток від стресів в економіці США перевищує 20 млрд. дол. Залишивши осторонь економічні втрати, відмітимо, що за них треба платити й іншу ціну, яку ще важче підрахувати. Мова йде про вплив на якість послуг державного сектору економіки та потенційно руйнівний вплив на особистість.

Відповідно до багатьох класичних праць (М. Фрідман, Р. Розенман) на адаптацію до стресу в конкретний момент впливають і особисті характеристики, такі як вік, родинний стан, фінансові проблеми, стан здоров'я, і більш широкі чинники зовнішнього оточення - невизначеність загальної економічної ситуації, невизначеність політичної обстановки (особливо якщо мова йде про керівників державного сектору), технологічна невизначеність та ін. І все-таки, безумовно, основний чинник, від якого залежить індивідуальна реакція на трудовий чи організаційний стрес – особистість. Далі обговоримо ефективні методи і способи, що дозволяють організації допомогти своїм найбільш вразливим працівникам справлятися зі стресами.

Сьогодні загальноновизнано, що стрес, крім негативних наслідків, має і позитивні. Одержуючи помірну дозу стресу, люди прагнуть підвищити продуктивність. Однак по досягненні визначеного рівня додаткові подразники

починають викликати відчутну тривогу, розчарування, агресію, депресію, почуття провини та втому. З іншого боку, занадто незначні стресові впливи чи їх відсутність можуть породити нудьгу, апатію, вбити ентузіазм і бажання ходити на роботу. Отже, питання постає таким чином: якого роду стрес і в яких кількостях приносить користь? На жаль, на це нелегко відповісти. Хоча кожна робоча ситуація унікальна, менеджер повинен відчувати межу між корисним рівнем стресу і надмірним напруженням. Більше того, він повинен знати про основні подразники чи причини трудових стресів, щоб мати можливість постійно стежити за ними і регулювати їх відповідно до вимог моменту.

Розглянемо основні причини і наслідки трудових стресів. Стресові чинники можна розбити на чотири категорії, пов'язані з фізичним середовищем, власне роботою, колективом і організацією. У різних ситуаціях виникають різні комбінації подразників і люди реагують на них по-різному залежно від унікальної комбінації особливостей особистості, сімейного і фінансового стану, здоров'я, які склалися в конкретний період їхнього життя. Важливо наголосити, що кожний з подразників потенційно здатний привести до будь-якого наслідку.

*Чинники стресу (причини).* Фізичне середовище: світло, шум, температура, вологість і забруднення повітря, антисанітарія, вібрація, рух, естетично неприємна обстановка.

Організаційні: вади формальної структури, неадекватний стиль управління, неадекватна система контролю, неадекватна чи несправедлива система заохочень, відносини та конфлікти між відділами, відсутність чи помилковість політики вирішення трудових проблем.

Колектив: особисті конфлікти, недостатня згуртованість, неадекватний імідж чи низький статус, надмірна конкуренція між членами колективу.

Власне робота: рольовий конфлікт і невизначеність, перевантаження, безглузді наради і завдання, постійний поспіх, нереальні терміни, відповідальність за прийняття рішень, технологічні нововведення та невизначеність.

*Наслідки стресу.* Особисті: розлад, гнів, нудьга, апатія, тривога, депресія, втома, почуття провини чи самотності.

Поведінкові: емоційний вибух, нещасні випадки, надмірна їжа, паління чи випивка, втрата апетиту, зловживання ліками, збудливість, нервовий сміх, лихоманка, нетерплячість, імпульсивність, інші нервові ознаки (покусування нігтів, скреготіння зубами).

Розумові: забудькуватість, некмітливність, неуважність, труднощі з прийняттям рішень, негативна реакція на критику.

Фізіологічні: серцебиття, підвищення тиску, підвищення цукру в крові, сухість у роті, розширення зіниць, жар, піт, холод, озноб, «мурашки», оніміння кінцівок.

Організаційні: суперечки про роботу, відсутність на роботі, плинність кадрів, нещасні випадки, збільшення кількості пов'язаних з роботою помилок, погіршення клімату в організації, байдужість до організації, загальне падіння продуктивності.

Подразники, пов'язані з робітничим середовищем, наприклад, надмірний шум, можуть призвести до тривоги, емоційного вибуху, прискорення пульсу і т. ін., тоді як поєднання високої температури і вологості може викликати апатію, утому, збільшити кількість нещасних випадків, знизити увагу. Крім того, дві різні людини можуть зовсім по-різному реагувати на ту саму ситуацію. Завдання менеджера – стежити за різними поєднаннями причин, що породжують стрес, і їхніми наслідками, що виникають у різних робочих ситуаціях. Для цього необхідна постійна оцінка стресових чинників і їхнього впливу на окремих працівників.

Огляд робіт, пов'язаних з чинниками трудових стресів, показує, що особливий інтерес викликають кілька питань. Перше – посадове чи трудове перевантаження, коли працівник не може справитися з роботою. Зазвичай це відбувається, коли працівник не має особливих трудових навичок або взагалі некомпетентний (професійно непридатний), чи, що трапляється частіше, через надмірні вимоги до роботи, у тому числі нереальних термінів, установлених

керівництвом. Хоча терміново виконана робота іноді може бути зроблена якісніше, загалом поспіх може негативно позначитися на взаєминах у колективі, позбавивши їх відкритості і щирості, особливо якщо його члени не відчують взаємної симпатії. Тут є потенційно небезпечні довгострокові наслідки, вплив яких потребує вивчення.

Найпростіший спосіб уникнути поспіху полягає в тому, щоб просто подумати, хто реально здатний зробити роботу у відведений час, проте так не завжди можна робити. Хоча гранично стислі терміни часто виявляються неминучою реальністю, керівництво в таких ситуаціях повинно знати про можливі наслідки цього типу стресу. Якщо виникають відповідні особистісні, поведінкові, розумові та психологічні ознаки стресу, менеджер повинен по можливості переглянути терміни і (чи) провести індивідуальну чи групову програму, що знімає стрес і включити в цю програму відпочинок, фізичні вправи, груповий та індивідуальний аналіз завдань, рівномірний їх розподіл, розробку чіткого графіка робіт, а якщо необхідно, консультації професіоналів.

*Інший тип трудових стресів відомий як «застій».* Це відбувається, коли людина одержує посаду, вище якої вона уже не зможе піднятися (структурний застій), чи коли вирішує ті самі, дуже рідко змінювані завдання («змістовний» застій). Відповідно до досліджень у сфері управління продуктивністю такі працівники часто відчують відчуження, здатне призвести до різкого зниження якості їх роботи. Були спроби вирішити цю проблему деякими нетрадиційними методами, у тому числі за допомогою горизонтальних переміщень, організаційної перебудови на користь горизонтальної структури, перерозподілу прав прийняття рішень, консультацій із психологами та фахівцями з питань трудової діяльності, добору під час наймання на роботу в «застійних» чи потенційно «застійних» посадах тих, для кого кар'єра не є на першому місці в житті. Є і більш традиційні методи, зокрема, символічне нагородження за важливий внесок у роботу або досягнення, перенавчання і навчання новим навичкам, забезпечення зворотного зв'язку, коли гідно



відзначається будь-яка спроба відповідної зміни поведінки, і нарешті, зовнішні «терапевтичні» засоби.

Дослідження ясно показують, що сімейне життя та інші форми особистісних стосунків, події поза робочим часом здатні підвищити рівень стресу та істотно відбитися на роботі. Такі події, як різке погіршення здоров'я або стосунків з коханою людиною чи товаришем, смерть близької людини, шлюб, розлучення або розрив стосунків, будь-які серйозні зміни у фінансовому стані, спроби пристосуватися до нових умов життя, сексуальні проблеми, стосунки з дітьми, зіткнення з законом – усе це є причиною нервового напруження, з яким людина приходить на роботу.

Дослідники виявили, що стрес – феномен кумулятивний; він різко зростає з додаванням до загального рівня пережитого людиною стресу кожного нового подразника. Це можна проілюструвати за допомогою так званої «шкали соціальної адаптації». Ця шкала враховує різні події, що змінюють життя людини і породжують стрес, подібно вищезгаданім, і дозволяє визначити терпимі для кожного з них рівні стресу. Хоча вплив подібних подій суб'єктивний, ознайомлення з нею дозволяє більш уважно поставитися до потенційних ефектів подій життя у позаробочий час.

Серйозної уваги заслуговують і інші подразники, до яких належать: скорочення кадрів, особливо працівників, що досягли певного віку, дискримінація за статевою чи расовою ознакою, конфлікти в робочому колективі, перекручена чи неефективна формальна структура, відчуття несправедливості прийнятої в організації системи заохочень, численні роз'їзди і відрядження, поведінка трудоголиків, погодинна система оплати праці, зневажливе ставлення та інші етичні проблеми. Для більш глибокого розуміння цих подразників необхідні ситуаційні рамки.

Розглянемо різні методи і способи управління стресовими ситуаціями, що успішно застосовувалися і у приватних, і в державних організаціях.

*Програми допомоги.* Спеціальні організаційні програми розробляються для вирішення окремих проблем, таких як алкоголізм чи наркоманія, переїзд

організації на нове місце, скорочення кадрів, згортання виробництва, особисті нещастя, робота з людьми, зараженими СНІДом, інші медичні, психіатричні і навіть фінансові проблеми. Це типові клінічні проблеми, добре вивчені та включені в різні програми допомоги і сприяння. Такі програми орієнтовані на особистість і передбачають консультації фахівців, а також традиційні терапевтичні методи. Звичайно, рішення мають приймати кваліфіковані професіонали. З такими проблемами організація може впоратися власними силами, але частіше їхні рішення передають іншій організації чи фахівцю, з якими укладають контракти. Дослідження показали, що для оптимального та ефективного проведення програм допомоги необхідно душевне, щире сприяння керівників середнього і нижчого рівнів управління. Добре розроблена програма допомагає знизити кількість прогулів, нещасних випадків, душевних травм, скоротити випадки виплати компенсацій, допомог через хворобу і нещасні випадки. Звичайно, проведення таких програм має бути під постійним контролем, що забезпечує їх оцінку і подальше удосконалювання.

*Програми з адаптації та оздоровлення.* За допомогою програм адаптації чи оздоровлення організація також може допомогти своїм службовцям справитися зі стресом і зберегти фізичне та психічне здоров'я. Звичайно, головне тут – фізичні вправи, дієта, здорове харчування, різні способи релаксації, такі як «біологічний зворотний зв'язок», дихальна гімнастика, самонавіяння, йога і трансцендентальна медитація. Проведені дослідження показали, що ці програми допомагають зменшити вагу, полегшують серцеві захворювання, поліпшують емоційний стан, знімають напруження.

Інші програми і способи зняття стресу. Розроблено також спеціальні програми боротьби з трудовими стресами, що зазвичай містять: постановку цілей програми та оцінку індивідуально допустимих рівнів стресу, виявлення джерел стресу, аналіз відмінностей в індивідуальних реакціях на певні подразники, використання методів зняття стресу, таких як регулярна релаксація, медитація, здорове харчування, індивідуальні системи вправ, аналіз і планування графіка роботи, розумна постановка завдань подальшого

зменшення кількості стресових ситуацій. Як і у випадку адаптаційних програм, тут потрібні додаткові дослідження, що виявили б можливості оптимального використання найкращих методів. Це особливо важливо, якщо враховувати вплив таких програм на роботу в цілому і продуктивність праці. До числа інших організаційних способів зниження стресу належать:

- реорганізація роботи з метою зменшення чи виключення впливу особливих подразників;
- чітке формулювання вимог до роботи;
- чітке формулювання посадових обов'язків;
- розробка механізму більш об'єктивної оцінки роботи, що зводить до мінімуму можливість помилок;
- створення груп для удосконалювання взаємодії та взаємин і зниження конфліктів;
- створення проблемних робочих груп для розробки змістовних планів чи програм управління організаційними стресами.

Огляд досліджень трудових стресів показує, що дати універсальний рецепт, який дозволяє виявити стрес і справитися з ним, нелегко. Вони, скоріше, припускають, що досвідчений керівник зуміє пов'язати подразники, які викликають стрес з кожною конкретною ситуацією і застосувати запропоновані методи.

## **ТЕМА 9 ВЛАДА ТА ОСОБИСТИЙ ВПЛИВ**

### **9.1 Вплив і влада, баланс влади**

*Вплив* – процес, у ході якого одна зі сторін, мобілізуючи наявні в її розпорядженні власні ресурси, прагне змінити поведінку іншої сторони.

Як відомо, менеджер – це спеціаліст з питань управління, це індивід, який виконує певну роботу, спираючись на підтримку інших людей, чинить на них

певний вплив. Як менеджери можуть впливати на людей і як вони домагаються від них таких дій, що відповідають бажанням менеджера? Чому дехто з людей робить саме так? Виникнення проблеми впливу пов'язане з відокремленням і спеціалізацією менеджменту як специфічного виду діяльності. Виконуючи управлінські функції, менеджери вимушені спонукати до зусиль та участі у виконанні поставленого завдання і себе, і підлеглих, і колег на такому самому рівні організації, осіб, що формально займають вище становище на ієрархічних рівнях, та людей за межами організації.

Організації включають до свого складу індивідів з різним світоглядом та інтересами; унікальний спосіб думок кожного з них знаходить своє відображення в поведінці співробітників. Може бути, що працівника в певний момент часу цікавить питання, набагато важливіше для нього, ніж обов'язки, які він виконує, або, що його особисті принципи вступають у суперечність з принципами чи політикою організації, що стає приводом до виникнення довгочасних конфліктів. Як менеджерам вдається вирішувати подібні проблеми?

Для того щоб спробувати відповісти на ці та подібні питання, розглянемо концепції влади, впливу, лідерства і стилів управління.

Слухачі шкіл бізнесу часто дивуються тому, що керівники недооцінюють наукову теорію управління. На практиці робота керівника зводиться до того, що він примушує підлеглих працівників виконувати роботу так, як він цього бажає. Практики вважають, що головне – це ефективне використання статусу лідера, впливу та влади. Такого погляду дотримувалися задовго до того, як виникла професія менеджера. Відому працю «Принц» (початок XVI ст.) Нікколо Макіавеллі присвятив владі та маніпулюванню нею, що є важелем управління державою. Легітимність – ключ до розуміння способів впливу влади на поведінку індивідів. Застосування влади ефективно тільки в тих випадках, коли людина визнає її джерело законним і прийнятним. Припустимо, що виникає розбіжність у поглядах співробітників організації щодо знань менеджера про виробництво або справедливість його принципів розподілу ресурсів, тобто

джерел влади керівника стосовно підлеглих. У такому випадку деякі співробітники будуть виконувати вимоги менеджера тільки під тиском, що навряд чи буде сприяти позитивним результатам їх праці, оскільки робочий процес дуже часто потребує від його учасників гнучкості й уяви. Більше того, у сфері обслуговування поведінка працівників визначає, як сприймають організацію споживачі. Конкуренція, на думку К. Хейлса, полягає в тому, щоб співробітники відповідально підходили до виконання завдань, вболівали за результати. Робота дедалі більше потребує не просто згоди працювати, а і повного залучення співробітників до виконання завдання. Установлення законності джерел влади у сприйнятті тих, на кого менеджмент прагне вплинути, – прямий обов'язок керівників, що означає визнання взаємозалежності керівника та його підлеглих. Якщо основою легітимності є цілі та цінності, які визнають усі співробітники, тоді підлеглі нормально сприймають джерело влади менеджера, і як наслідок, сторони будуть прагнути до консенсусу, уникаючи будь-яких спроб тиску. Ця обставина сприяє розвитку організаційних структур, які стимулюють і підтримують таку поведінку.

Досить поширеною є думка про те, що влада й керівна посада є найбільш дійовим важелем ефективного керівництва. Для того щоб велика організація ефективно виконувала свої завдання, потрібно забезпечити виконання всіх функцій керівництва. Неможливо ефективно виконувати функції планування, організації, мотивації та контролю, якщо не налагоджено ефективного керівництва. Незважаючи на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є ефективними менеджерами. Наприклад, впливовий неформальний лідер може зробити так, що трудовий колектив обмежуватиме випуск продукції. Файлі, Хаус та Керр встановили відмінність між керівництвом і лідерством: керівництво може визначати як розумовий, так і фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на членів групи. Лідерство в менеджменті – це здатність впливати на окремі особистості та

групи, спрямовуючі їх зусилля на досягнення цілей організації. Вплив – це будь-яка поведінка однієї особистості, яка вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття і та ін.

Засоби, за допомогою яких одна особистість може вплинути на іншу, можуть бути найрізноманітнішими. Для того щоб зробити своє лідерство та вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу. Влада – це можливість впливу на поведінку інших. Лорд Ектон зауважив, що влада має тенденцію розбещувати, а абсолютна влада розбещує абсолютно. Більшість людей пов'язують владу з насильством, силою та агресією, але сила зовсім не обов'язково є компонентом влади.

Таким чином, *влада* – це можливість впливати на поведінку інших. Як доповнення до формальних повноважень керівникові необхідна влада, оскільки він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза ним. У різних підрозділах організації керівник залежить від безпосереднього керівника, підлеглих і колег. Фактично ці групи являють собою частину навколишнього середовища. Залежність від чинників і людей, якими не можна управляти безпосередньо, є головною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал. Влада та вплив – інструменти лідерства – є фактично єдиними засобами, які має керівник. Отже, влада є неодмінною умовою успішної діяльності організації.

Багатьом здається, що та людина, яка має владу, може нав'язувати свою волю незважаючи на бажання іншої людини. Однак нині визнається, що вплив і влада однаковою мірою залежать від особистості, на яку чиниться вплив, і від ситуації та здібностей керівника. Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей за будь-яких обставин. Скільки влади має та чи інша людина в певній ситуації, визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенями залежності від іншої людини. Чим більша залежність від іншої особи, тим більша влада цієї особи.

Звичайно керівник має владу над підлеглим, оскільки останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, просування по

службі тощо. Однак за певних обставин підлеглі мають владу над керівником, тобто керівник залежить від підлеглих, наприклад, у таких питаннях, як потрібна для прийняття рішення інформація. Яскравим прикладом влади підлеглих над керівником є виключно сприятливі контракти, які можуть одержати відомі актори та спортсмени. У допоміжного персоналу лікарень є влада, оскільки лікарі залежать від них. Тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади, достатній для забезпечення досягнення мети, але такої, що не викликає почуття невдоволеності у підлеглих і звідси – непокори.

Девід Мак-Клелланд, чий дослідження доводять, що ефективний керівник має велику потребу у владі, також зауважує, що ефективний керівник ніколи не виявлятиме свою владу у формі наказу.

Професор Корнельського університету Артур Д. Ковер у своєму курсі для аспірантів «Бізнес за Макиавеллі» радить: «Досягніть влади якомога швидше. Підлеглий, який вивчить усі слабкі сторони як керівника, так і свої, досягне контрольної функції, яка має велике значення для його керівника та організації, а це вже є джерело влади. Ніколи не наживайте собі ворогів, якщо можна запобігти цьому. Діловий світ такий тісний, ваш сьогоднішній ворог, може статися, буде вашим керівником».

На його думку, щоб управляти, потрібно впливати, а щоб впливати - треба мати основу влади. За визначенням А. Маслоу, основними потребами є повага і самовиявлення.

Влада ґрунтується на зверненні до активних потреб виконавця. Влада може набувати різних форм.

## **9.2 Форми влади та впливу**

Дж. Френч і Б. Рейвен – дослідники з питання влади та лідерства (керівництва) – розробили зручну класифікацію основ влади. Згідно з цією класифікацією є п'ять основних форм влади:

- 1) основана на примусі;

- 2) основана на винагороді;
- 3) законна (традиційна);
- 4) експертна;
- 5) еталонна (влада прикладу).

*Влада, основана на примусі.* Така влада полягає в здатності отримати бажану згоду під страхом покарання. Вона набуває форми догани, пониження в посаді, звільнення і, нарешті, загрози фізичного насильства. Іншою формою примусової влади є присутність керівника під час виконання робіт його підлеглими, тобто влада через примус, вплив через страх виявляються на робочому місці.

Наприклад, страх утратити роботу властивий всім, і деякі керівники часто використовують його: лише натяк на звільнення чи пониження в посаді зазвичай приносить негайні результати. Однак занадто часте використання цих методів лише стимулює звертання до профспілок. Профспілки користуються такою самою методикою, захищаючи своїх членів настільки надійно, що їх часом важко звільнити навіть на законній підставі. Отже, керівники часто більше схильні до впливу через страх, ніж їх підлеглі. Проте за умови великого попиту на компетентних досвідчених керівників загрози звільнення не мають належного ефекту. Найчастіше страх, який впливає на керівника, спрямований не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівника тримається на повазі до його особистості, він, як правило, болісно реагує на всілякі приниження. Страх може одержати верх лише тоді, коли є досить висока ймовірність «впіймати» працівника на недотриманні чи грубому порушенні норм поведінки. Щоб використовувати такий інструмент, як страх, треба мати ефективну систему контролю. Якщо основою влади є головним чином примус, то майже неможливо підтримувати ефективний контроль за помірних витрат, оскільки посилюється прагнення працівників свідомо обдурювати організацію (наприклад, у компанії завідувачі крамниць підробляли звітні документи, щоб уникнути приниження). За словами Ф. Лутанса, примус хоч і призведе до тимчасової покори підлеглого, проте він



дає небажані побічні ефекти: скутість, страх, помсту та відчуження. Це, у свою чергу, може зменшити продуктивність праці, викликати незадоволення працею та збільшити плинність кадрів. Перебуваючи під дією страху, підлеглі працівники свідомо чи несвідомо дозволяють брати верх на ними, але на практиці, особливо в сучасних умовах, така влада виявляється малоефективною. Недоліки впливу через страх:

- великі витрати на управління;
- втрата довіри до керівництва;
- поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;
- виникнення незадоволеності роботою;
- поява гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

*Влада, основана на винагороді.* Обіцяння винагороди – один з найстаріших і найефективніших способів впливу на людей. Влада, основана на винагороді, впливає через позитивну допомогу підлеглому з метою домогтися від нього бажаної поведінки.

Особистості та їх потреби мають, як відомо, унікальний характер: що для однієї особи є винагородою, для іншої – може й не бути винагородою, або якщо і є такою, то лише за певних обставин. Для того щоб впливати на поведінку, винагорода має бути адекватна згоді на вплив. Така адекватна винагорода є головною перевагою влади, основаної на примусі. Часто важко визначити, що вважатимуть за винагороду. Гроші та престижна посада не завжди спроможні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тому ефективний керівник повинен навчатися використовувати й інші засоби впливу.

Недоліками влади, основаної на винагороді, можна вважати такі:

- обмеження розмірів винагороди;
- обмеження влади законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- неможливість завжди встановити ставлення працівника до винагороди.

*Законна (традиційна) влада.* Традиція – найпоширеніший інструмент впливу. Вплив за допомогою традиції можливий лише тоді, коли норми культури передбачають підкорення керівництву як бажану поведінку. Керівник використовує традицію, щоб задовольнити потребу виконавця у захищеності та належності. Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати закріплює повноваження керівника віддавати накази. Традиція на противагу страху передбачає позитивну винагороду – задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, що ґрунтується на традиції, вона одержує натомість відчуття належності до соціальної групи.

Традиція має значну перевагу – позбавлення індивідуальності. Виконавець реагує не на людину, а на посаду. Інша якість – це швидкість і передбачуваність впливу за допомогою традиції. Винагороди, що ґрунтуються на заслугах, – це найкращі критерії для призначення вищої заробітної плати та просування по службі, але найчастіше таким критерієм є трудовий стаж. Останніми роками ефективність традиції знизилася. Наприклад, студенти перестали слухатися керівництва коледжу. У відомій книзі «В пошуках ефективного керівництва» Томас Пітере та Роберт Уотерман розповідають про компанії, в яких вплив справляють не традиції, а особистості та групи, які знають, як вирішити проблему або поліпшити виробничий процес. Групи діють у середовищі, яке швидко змінюється, – ринковому і технологічному. Вони менше покладаються на традиції і традиційні повноваження.

Недоліки законної влади:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями та винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб - з іншого;
- неповно використовується потенціал керівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, тому що цей працівник не входить у формальну систему (групу).

*Експертна влада.* Така влада своєю суттю має вплив через розумну віру і втілюється таким чином. Виконавець вважає, що впливова людина володіє

особливими експертними знаннями про проект, проблему і та ін. Виконавець бере на віру цінність знань керівника. У цьому разі вплив вважається розумним, оскільки рішення виконавця підкоритися є свідомим і логічним. Переконливим прикладом впливу через розумну віру є відносини, що формуються у більшості людей зі своїм лікарем. Оскільки сама людина не має медичних знань, то і не знає напевне, чи спроможний лікар задовольнити її потребу, а відтак приймає його вплив, бо вірить у його професійну компетенцію. Дослідники довели: якщо групі людей скажуть, що одна з них є експертом з певних питань, то група найімовірніше дотримуватиметься рекомендацій саме цієї людини. Це «спрацьовує» навіть тоді, коли така людина не має приписуваної компетенції. Тенденція вважати свого керівника експертом може мати негативні наслідки у разі групового прийняття рішень, оскільки підлеглі можуть не поділитися своєю інформацією. Це може призвести до прийняття менш ефективного рішення. Розумна віра полягає в тому, що фахівці можуть чинити дійовий вплив в організації, навіть якщо вони не мають формальних повноважень. Виконавець свідомо бере на віру цінність знань експерта (керівника), тому вплив вважається розумним. Чим більше досягнень має експерт, тим більш впливовою стає його влада.

Особа може використовувати експертну владу в організації, коли має інформацію або ідеї, які, на думку інших, допоможуть організації чи підрозділу досягнути мети або прийняти ефективніші рішення.

Ускладнення технології прискорило процес використання розумної віри як механізму впливу в сучасних організаціях. На сьогодні керівники не завжди можуть оцінити деякі деталі, які мають першочергове значення для справи, якою вони займаються. Тому вони мусять брати на віру думку експерта.

Менеджер повинен пам'ятати, що якщо в групі працівників з'являється експерт, то група найімовірніше буде сприймати саме його рекомендації, тобто підлеглий-експерт стає неформальним керівником. В організації підлеглі можуть мати досконалі знання з певної проблеми. Цей факт може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Але з цього керівнику

не треба «робити трагедії». Керівник застосовуватиме владу, яку дають йому повноваження, щоб передати рішення спеціалістів решті членів організації. Таким чином, він вивільнює час для іншої діяльності. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що його більше турбує власна захищеність, ніж інтереси організації.

Недоліки експертної влади:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;
- у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

*Еталонна влада.* Розумна віра менш стійка, ніж сліпа віра. Якщо формування розумної віри потребує багато часу, то харизматичний лідер може домогтися віри в одному-єдиному виступі протягом, наприклад, однієї години.

Харизма (від грец. божий дар, виключна обдарованість) – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей чи здібностей лідера. Влада прикладу, чи харизматичний вплив, визначається намаганням ототожнювати виконавця з лідером чи потягом до нього, а також потребою виконавця в належності та повазі. На противагу позбавленому індивідуальності «посадовому» впливу традиції харизматичний вплив цілком особистісний. На рівні підсвідомості виконавець чекає, що покора, можливо, зробить його схожим на лідера чи, принаймні, викличе до нього повагу. Харизма притаманна особистостям, що володіють здібностями переконувати і створювати навколо себе певну атмосферу, залучаючи оточуючих на свій бік. Наведемо деякі характеристики харизматичних особистостей:

- обмін енергією (враження, що вони випромінюють енергію та заряджають нею оточуючих людей);
- промовиста зовнішність (привабливий вигляд, хороша постава, прекрасна витримка);
- незалежність характеру (прагнучи викликати до себе повагу, вони не покладаються на інших);

– гарні риторичні здібності (уміють переконливо говорити і мають здібність до міжособистого спілкування);

– сприйняття захоплення своєю особистістю (почувають себе комфортно, коли їм виражають захоплення, зовсім не ніяковіють і не соромляться);

– гідна та впевнена манера триматися. Ознаки харизматичного управління:

– індивідуальний підхід до кожного службовця;

– здібність інтелектуально управляти іншими, що означає посилати службовцям імпульси іти за лідером.

Керівники з такими рисами мають більший успіх, ніж раціональні менеджери. Ставлячи тільки цілі і нехтуючи емоційним аспектом, менеджерам не вдається досягти того, щоб службовці ідентифікували свої ідеї з їхніми.

Недоліки еталонної влади:

– деяка самовпевненість керівника;

– можливість керівника відмовитись від інших видів влади. Приклади харизматичних лідерів: Мухаммед Алі, Адольф Гітлер.

*Вплив через переконання.* Можливість передачі повноважень у відповідній ситуації закладено в кожному типі влади. Проте в останнє десятиліття середовище, у якому функціонують організації, зазнало значних змін. Останнім часом рівень освіти підвищився. Існують підрозділи, в яких усі працівники мають вищу освіту. Цей вищий освітній рівень ліквідував інтелектуальну відмінність між керівниками та виконавцями. Тому дедалі важче застосовувати владу лише через примус, винагороду, традиції. Дві форми впливу, які можуть спонукати виконавця до активного співробітництва, – це переконання та участь. Переконання ґрунтується на владі прикладу і владі експерта. Відмінність полягає лише в тому, що виконавець повністю розуміє, що він робить і чому він так робить. Використовуючи переконання, керівник мовчки припускає, що виконавець обіймає якусь частину влади, яка може зменшити можливість керівника діяти. Інакше кажучи, керівник визнає свою залежність від

виконавця. Здатність впливати переконанням залежить від ряду чинників. Керівник повинен заслуговувати на довіру. Його аргументація має враховувати інтелектуальний рівень підлеглого працівника: вона не повинна бути як дуже складною, так і спрощеною. Мета, яку ставить перед собою керівник, не має суперечити системі цінностей його підлеглих. Було б добре, якби риси характеру та поведінка керівника подобалися його підлеглим.

Вплив через переконання містить у собі як сильні, так і слабкі аргументи. Слабкість такого впливу полягає у повільній дії та невизначеності. Щоб переконати кого-небудь у чомусь, потрібно більше часу і зусиль, ніж видати наказ юридично (законно), підкріплений владою, заснованою на примусі, традиції, силі прикладу. Вплив через переконання має найчастіше одноразову дію і не означає відмови від виконання інших інструментів впливу.

Якщо виконавець знає, що керівник має важелі примусу, але намагається не вдаватися до них, сила переконання може бути значно посилена підкріпленням потреби в повазі. Постійний успіх методу переконання може надати людині здатності впливати через розумну віру.

Найбільша перевага впливу через переконання в організаціях полягає у відмові від перевірки виконання підлеглим роботи, оскільки той намагатиметься виконати більше, ніж передбачено мінімальними вимогами. Людина, яка одержала наказ, підкріплений примусом, звичайно виконує роботу, але за мінімальними вимогами.

Щоб ефективно використовувати вплив через переконання, потрібно додержуватися таких порад:

- намагатися точно визначити потреби слухача й апелювати до них;
- починати розмову з такої думки, яку обов'язково сприйматиме слухач;
- намагатися створити образ, який викличе довіру та почуття надійності;
- просити дещо більше, ніж потрібно насправді, тоді є надія одержати скільки треба;
- розмовляючи, враховувати інтереси слухача, а не свої власні;

– якщо висловлюється кілька думок, намагатися говорити останнім (аргументи, які наведено останніми, мають властивість створити вплив на аудиторію).

Недоліки впливу через переконання:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування цього підходу.

*Вплив через участь.* Вплив за допомогою залучення підлеглих до управління пов'язаний зі зверненням до потреб високого порядку. Проте участь як метод впливу варто використовувати у разі, якщо такі потреби є активними мотивувальними чинниками. Щодо малоініціативних, консервативних за своєю вдачею працівників застосування цього підходу виявляється малоефективним. Самі керівники вдаються до цього методу не часто, оскільки найчастіше вони не схильні відмовлятися від своїх традиційних повноважень і прерогатив.

Вплив через участь має переваги перед впливом через переконання щодо визначення влади та здібностей виконавця. Експертну владу як керівника, так і виконавця можна об'єднати в одну позицію, в яку обидва віритимуть. Успіх полягає в тому, що люди, натхненні запитамися високого рівня, як правило, працюють завзятіше для досягнення тієї мети, яку було сформульовано за їх участю.

Дослідники довели, що коли працівники беруть участь в обговоренні запропонованих змін в їхній роботі, вони менше опираються цим змінам. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів. Участь має позитивний вплив на задоволення працею. Проте менеджери не бажають відмовлятися від своїх традиційних повноважень і переваг, тому участь підлеглих у керівництві не дуже велика.

У процесі керівництва використовують комунікації та особистий вплив для орієнтації дій підлеглих на реалізацію цілей організації.

Деякі авторитетні фахівці вважають, що процес керівництва складається з навиків особистого впливу на підлеглих, засобів комунікації та методів формування мотивів трудової поведінки підлеглих.

Особистий вплив та комунікації ґрунтуються на двох принципах керівництва.

Перший принцип – орієнтація керівництва на кінцеву мету. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб спрямовувати дії підлеглих на чітко визначені та добре зрозумілі цілі організації. Для цього треба передусім розробити план дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей, чітко визначити строки та очікувані результати.

Другий принцип керівництва – принцип єдності цільового призначення. Організація функціонує ефективно тоді, коли її цілі та цілі окремих особистостей збігаються. Це забезпечує ефективне досягнення цілей організації та задоволення роботою кожного працівника. Якщо працівників будуть переконувати в необхідності інтенсифікувати свою працю для того, щоб компанія отримала більший прибуток, вони навряд чи стануть працювати краще. Лише в тому разі, коли їх прибутки зростуть, ставлення до праці може змінитися.

Реалізація цих принципів можлива передусім за умови застосування влади та особистого впливу.

### **9.3 Делегування повноважень як спосіб зміцнення владі**

Р. Кантер вважає, що наділення підлеглих додатковою владою відповідає корінним інтересам менеджерів. На її думку, здатність керівника впливати на інших людей не залежить від міжособистісних чинників, наприклад, від вибору, який відповідає ситуації, стилю поведінки. Р. Кантер вважає, що впливові менеджери здатні ефективно застосовувати вплив на підлеглих, оскільки мають потрібні для цього цінні ресурси та зв'язки. Більш того, розділяючи свою владу зі співробітниками, менеджер тільки зміцнює її, бо підлеглі виконують завдання, які раніше доводилося виконувати йому. Таким чином, вивільнюється



час для встановлення зовнішніх контактів і зміцнення відносин з керівниками вищої ланки, що приводить до зміцнення його особистої влади.

*Делегування повноважень* – дуже важливий аспект управління, оскільки жоден індивід не в змозі замінити собою організацію. Менеджери не мають можливості навіть прямо управляти всіма співробітниками, тому керівники всіх рівнів зазвичай перекладають сам процес праці на підлеглих або колег, зберігаючи за собою відповідальність за виконання завдання. Збереження відповідальності менеджером є істотним у делегуванні повноважень. Наприклад, начальник відділу постачання доручає співробітнику оповістити всіх постачальників про нові вимоги компанії, висунуті до доставки товарів. Співробітник одержує повноваження для виконання завдання, але начальник відділу постачання несе повну відповідальність перед вищим менеджером за реалізацію нової політики компанії, покликаної гарантувати додержання постачальником нових вимог щодо причин можливих проблем і вирішення у зв'язку з цим непорозумінь. Передаючи завдання своєму співробітнику, менеджер несе відповідальність за дії індивіда, що одержав додаткові повноваження.

Отже, з передачею повноважень пов'язаний ризик, який, на думку Р. Кантер, є значним. Має сенс передавати тільки важливі завдання, які потребують від менеджера:

- визнання здібностей підлеглих;
- бажання довіряти їм;
- участі в набутті навичок і вмінь співробітників;
- почуття вдоволеності від того, що інші люди можуть виконувати доручену роботу.

Риси менеджерів майбутнього. Фахівець з лідерства і бізнес-консультант Джон Едаер висловив припущення, що комплекс індивідуальних характеристик лідерів ХХІ ст. має істотно відрізнятись від особистісних якостей керівників ХХ ст.

## ТЕМА 10 ЛІДЕРСТВО, СТИЛІ КЕРІВНИЦТВА

### 10.1 Основні поняття та підходи теорій лідерства

У кожній організації відбувається горизонтальний та вертикальний поділи праці, у процесі яких керівники отримують повноваження, тобто право впливати на поведінку підлеглих для забезпечення цілей діяльності організації. Наявність права впливати на діяльність підлеглих є неодмінною передумовою управління, але вона ще не гарантує ефективності такого впливу. Існують різні способи реалізації цього права: від жорсткого автократичного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих. Кожний з цих способів широко використовують на практиці.

Багатьох називають керівниками тільки тому, що вони очолюють команди або знаходяться на вершині адміністративної піраміди. Але перебування нагорі означає лише видимість управління, а не його сутність.

Справжніх керівників вирізняє наявність такої специфічної властивості, як здатність підбирати для кожної конкретної ситуації найефективніший механізм впливу на підлеглих і здатність до ефективного лідирування.

Більшість людей не розрізняють поняття керівництва, влади та лідерства, вважаючи, що, перебуваючи на керівній посаді, певна особа автоматично має владу над підлеглими і є лідером колективу. Формально це так. Однак на практиці співвідношення цих трьох складових частин управлінського впливу досить різне, оскільки воно складається під впливом багатьох чинників, до яких належать типи організації, її масштаби, напрям діяльності, місце в ієрархії управління, особисті якості менеджера і та ін.

Організації, що досягають успіху, відрізняються від інших головним чином тим, що мають більш динамічне та ефективне керівництво. У сучасній діловій мові під керівництвом, з погляду власника, мається на увазі або індивід «керівник», або група «керівний склад», або ж процес, тобто засіб, що володіє індивідуальними особливостями управління організацією. Синонімами слів «керівництво» і «керівник» є слова «лідерство» і «лідер».

Природу лідерства можна краще зрозуміти, якщо порівнювати її з управлінням. Бути менеджером і бути лідером в організації – це не одне і те саме. Менеджер у своєму впливі на роботу підлеглих і побудові відносин з ними насамперед використовує і покладається на основу влади і джерела, що її живлять. Лідерство ж як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше на взаємодії в організації. Цей процес складний і потребує високого рівня взаємозалежності його учасників. На відміну від власного управління, лідерство припускає наявність в організації послідовників, а не підлеглих. Відносини «начальник – підлеглий», властиві традиційному погляду на управління, замінюються відносинами «лідер - послідовник».

У менеджменті лідерство є ключовою ситуаційною змінною, визначається якостями керівника і підлеглих та ситуацією.

*Лідерство* – управлінські взаємовідносини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Виділяють формальне і неформальне лідерство. У випадку формального лідерства вплив на підлеглих чиниться з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, уміння та інші ресурси називають неформальним лідерством.

Ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистої та організаційної.

Проблеми, що постають перед групами людей під час досягнення ними загальних цілей, вирішують шляхом згуртування навколо одного лідера. У підприємстві цей тип лідерства є основним. Це дозволяє за рахунок концентрації влади в одних руках вирішувати складні завдання виживання. Проте такий засіб взаємодії в межах усієї організації має і слабкі місця:

– проведення організаційних змін залежить тільки від думки однієї людини;

– досягнувши мети, лідер прагне зберегти свою владу, що не завжди відповідає інтересам інших членів організації;

– тимчасова відсутність лідера різко знижує якість управління на невизначений термін. У цілому лідерство керівника визнають послідовники тоді, коли керівник уже довів свою компетентність і цінність для окремих співробітників, груп і організації.

Найхарактерніші риси ефективного лідера:

- бачення ситуації в цілому;
- здатність до комунікації;
- довіра співробітників;
- гнучкість під час прийняття рішень.

Вчені-біхевіористи запропонували три підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства: підхід з позиції особистісних якостей, поведінковий підхід, ситуаційний підхід.

*Підхід з позиції особистісних якостей.* Керівництво, лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ ст. почали вивчати управління. Проте тільки з 1930 по 1950 рр. вивчення лідерства набуло значного поширення та систематичної основи. Ці ранні дослідження ставили за мету виявити властивості або особисті характеристики ефективних керівників. Відповідно до особистісної теорії лідерства, відомої також як «теорії великих людей», кращі з керівників мають певний набір загальних для всіх особистісних якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості були відомі, люди могли б навчитися виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними керівниками. Деякі з них такі: рівень інтелекту та знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, тверда впевненість у собі.

У 40-х роках ХХ ст вчені почали досліджувати зібрані факти щодо співвідношення особистісних якостей та лідерства. На жаль, незважаючи на сотні проведених досліджень, вони не дійшли єдиної думки щодо набору

якостей, які неодмінно вирізняють визначного лідера. Учений Стогдил провів комплексний огляд досліджень у сфері лідерства, в якому відзначив, що вивчення особистісних якостей продовжує давати суперечливі результати. Він виявив, що лідери, як правило, вирізнялися інтелектом, прагненням до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом. Проте Стогдил також відзначив, що в різних ситуаціях ефективні керівники виявляли різні особистісні якості. Потім він зробив висновок, з яким би погодилися сучасні вчені-біхевіористи: людина не стає керівником тільки завдяки тому, що вона має певний набір особистісних якостей.

Висновок про те, що не існує певного набору особистісних якостей, які властиві всім ефективним керівникам, часто наводять як доказ того, що ефективність керівництва має ситуативний характер. Проте Стогдил також вважає, що його точка зору не достатньо уточнює особистісну природу лідерства. Він стверджує, що існують переконливі докази того, що різні ситуації потребують різних здібностей та якостей, а також що структура особистісних якостей керівника повинна співвідноситися з особистісними якостями, діяльністю та завданнями його підлеглих.

*Поведінковий підхід.* Такий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складності управління.

Розчарування в підході до лідерства з позицій особистісних якостей посилювалося тому, що в цей час у теорії управління почала дуже інтенсивно розвиватися біхевіористська школа. Тому немає нічого дивного, що за другим підходом до вивчення лідерства зосереджено увагу на поведінку керівника. Згідно з поведінковим підходом до лідерства ефективність керівника визначається не його особистісними якостями, а швидше манерою поведінки щодо своїх підлеглих.

Незважаючи на те, що поведінковий підхід прискорив вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, який спонукає

підлеглих на досягнення цілей організації, його основний недолік полягає в тому, що дослідники передбачають існування одного якогось «оптимального» стилю керівництва. Більш ранні автори біхевіористської школи, як правило, розглядали лідерів, які поводити себе демократично і враховували думку інших, як найефективніших у сучасних організаціях. Однак, узагальнюючи результати досліджень, які застосовували саме цей підхід, група авторів стверджує, що не існує одного оптимального стилю керівництва. Згідно з поведінковим підходом до лідирування результативність управління визначається не стільки особистісними якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль управління. Стиль управління – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку він і впливає на робітників організації. При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох чинників, які до того ж постійно змінюються; вони такі: особистісні якості керівника, особистісні якості підлеглих, завдання та дії, які вони виконують, тощо. Унаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю управління. Отже, будь-який зі стилів управління характеризується різним ступенем впливу.

Імовірно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Більш пізні автори та вчені біхевіористської школи зазвичай визнавали, що потрібний ситуаційний підхід до керівництва. Оптимальний стиль керівництва змінюється залежно від ситуації.

*Ситуаційний підхід до лідерства.* Ні підхід з позицій особистісних якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічне співвідношення між особистісними якостями або поведінкою керівника, з одного боку, і ефективністю – з іншого. Це не означає, що особистісні якості керівника та його поведінка не мають значення для керівництва. Навпаки, вони є суттєвими компонентами успіху. Проте пізніші дослідження показали, що в ефективності управління вирішальну роль можуть зіграти додаткові чинники. Ці ситуаційні

чинники включають потреби та особистісні якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, а також наявну у керівника інформацію.

Тому сучасна теорія лідерства звернулась до ситуаційного підходу. Вчені намагаються визначити, які стилі поведінки та особистісні якості найбільше відповідають певним ситуаціям. Результати їхніх досліджень показують, що аналогічно тому, як різні ситуації потребують різних організаційних структур, так слід вибирати і різні засоби управління залежно від характеру конкретної ситуації. Це означає, що керівник-лідер повинен уміти поводитися по-різному в різних ситуаціях.

## **10.2 Системи лідерства за Р. Лайкертом**

Група наукових співробітників із Мічиганського університету на чолі з Ренсисом Лайкертом, порівнюючи групи з високою та низькою продуктивністю праці в різних організаціях, зробила висновок, що відмінність у продуктивності може пояснити стиль лідерства. Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не траплялося жодного керівника, який би виявив обидві ці якості одночасно. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці. Пізніше вчені-біхевіористи виявили, що стиль деяких керівників орієнтувався одночасно і на роботу, і на людину. Більше того, через характер ситуації стиль, зосереджений на людині, не завжди сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди був оптимальною поведінкою керівника.

Лайкерт запропонував чотири базові системи стилю керівництва: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, заснований на участі.

Пізніше було встановлено, що кожний із зазначених стилів «у чистому вигляді» трапляється рідко.

Розглянемо авторитарний та демократичний стилі лідерства на прикладі компаній «Форд» і «Нокія».

*Авторитарний стиль лідерства.* Ім'я Генрі Форда стало одним із символів ХХ ст. Воно нерозривно пов'язане не тільки з історією автомобілебудування, а і з становленням менеджменту як науки. У 1945 р. Генрі Форд, втративши свої ділові якості, став неспроможним контролювати ситуацію на виробництві і у 83-річному віці «патріарх» передав керівництво виробництвом своєму онукові Генрі Форду II. Фінансовий стан «Форд Моторе» почав погіршуватися, стосунки між керівництвом і робітниками були напружені. Але доля усміхнулась Форду II. На виробництві з'явилися спеціалісти зі статистичного обліку, і, заручившись рекомендацією міністра оборони, запропонували свої послуги. Будучи впевненими, що вони зможуть зменшити собівартість продукту, за досить короткий час створили нову систему обліку і контролю, і згодом стали частиною нового покоління менеджерів, які вивели компанію з кризи. Згодом деякі з них (Р. Макнамара та Е. Міллер) стають президентами «Форд Моторе», проте невдовзі були звільнені з волі хазяїна. Мабуть авторитарний стиль діда передався Генрі Форду II, який просто не міг терпіти коло себе сильних особистостей.

Найбільш фатально він вплинув на долю одного видатного менеджера – Лі Якокки, завдяки якому компанія повернула в 1960—1970 рр. утрачені позиції. На той час у Якокки були всі шанси до 1968 р. стати наступним президентом «Форд Моторе»; про це свідчить його репутація. У ділових колах він був відомий як талановитий менеджер, який любить свою справу і вміє її виконувати з максимально ефективним результатом. Але Генрі Форд II укладає угоду з колишнім віце-президентом «Дженерал Моторе» Саймоном Кнудсеном. Проте його система управління не була прийнятою в компанії «Форд». Крім того, Кнудсен намагався керувати фірмою, ігноруючи існуючу в компанії ієрархію влади, і приймав самостійні рішення, нехтуючи думками інших менеджерів. Такий хід справ, звісно, не влаштував Форда-молодшого, тому вже незабаром посада президента стала вакантною.

У 1970 р. цю посаду врешті-решт зайняв Лі Якокка. Він почав знову відроджувати імідж компанії і це йому вдалося. Так у 1972 р. він закріпив



позиції фірми у Західній Європі (вийшов на ринок з «Форд-Фієста»). Незважаючи на успіх, який приніс компанії величезні прибутки, стосунки між президентом і хазяїном почали поступово погіршуватись. «...Моя удача з «Фієстою» стала останнім цвяхом, забитим у мою труну...», сказав Лі Якокка.

Починаючи з 1975 р. Генрі Форд поступово реалізовував задуманий план «знищення» талановитого президента компанії. Такі дії призвели до того, що компанія понесла збитки, чого не відбувалося з 1946 р. Якокка все це бачив і розумів, але повністю був відданий справі компанії і вважав, що все налагодиться.

Три роки Форд домагався відставки ненависної йому людини, витративши на це великі кошти. Нарешті Якокка був змушений піти з компанії. Це трапилося 15 жовтня 1978 р. Трохи згодом його запросили на керівну посаду в компанію «Крайслер», яка в той час перебувала на межі банкрутства. Там він мав можливість надалі використовувати свої геніальні ідеї і талант керівника. Його цінили, йому вірили, на нього сподівалися. І 13 липня 1983 р. Якокка публічно повідомив про повне погашення усіх заборгованостей, тобто «Крайслер» міцно стала на ноги...

Таким чином, Генрі Форд II сам собі нашкодив, змусивши піти талановитого керівника. Чи можна назвати звільнення Якокки помилкою? Мабуть, що ні. Форд прекрасно розумів, якого фахівця звільняє. Тому Якокка був звільнений лише через те, що бос вважав його загрозою для себе. Як спеціаліст Форд II нічого особливого не являв собою; справу, яка приносила великі гроші, отримав у спадок. Авторитарний стиль керівництва був для нього єдиною можливістю приховати власну некомпетентність.

*Демократичний стиль лідерства.* Прикладом такого лідерства можна вважати стиль керівництва у відомій фінській компанії «Нокія», провідного світового виробника мобільних телефонів; її вартість на фондовій біржі становить 250 млрд. дол. Вона почала свою історію 135 років тому, в 1865 р. отримала назву від річки Нокія, що на півдні Фінляндії. Спочатку «Нокія» займалась лісоматеріалами. У галузь телекомунікацій корпорація вступила

через 100 років після злиття з компаніями «Фініш кейбл ворк» та «Фініш рубер ворк». Перша з них розробляла кабелі для ліній електропередач і телефонних ліній. Компанія розвивалася повільно. Із часом її технічні стандарти почали використовувати Іспанія, Таїланд, СРСР та інші країни. Але наприкінці 80-х років ХХ ст. «Нокія» почала зазнавати невдач. Падали темпи виробництва та реалізації мобільних телефонів - головної статті прибутків. Компанія почала втрачати один за одним сегменти ринку. Криза вразила і телевізійні та комп'ютерні підрозділи. До того ж у 1991 р. розпався Радянський Союз – перестав існувати могутній сусід Фінляндії та її головний торговий партнер. Асортимент товарів «Нокія» різко скоротився, почали відходити великі інвестори. У цей період виробництво досягло точки мінімуму. Саме з цього й почалося відродження корпорації. І вже найближчим часом фінська «Нокія» наполегливіше почала стукати в двері світової бізнес-еліти.

Успіх «Нокія» пов'язують з ім'ям її теперішнього виконавчого директора Дж. Олліла. Спочатку талановитий менеджер керував підрозділом з виробництва мобільних телефонів, який на той час, незважаючи на ентузіазм працівників, знаходився в кризовому стані. Як виявилось Олліла знав, як знайти вихід з будь-якої ситуації. Він звернувся до підлеглих з планом перебудови та вислухав їх поради. Це дало позитивний результат. І вже після кількох рішучих нововведень усі зрозуміли, що врятувати компанію зуміє тільки він. Корпорація позбавилася «дерев'яного», «гумового» бізнесу та трохи пізніше продала телевізійний і комп'ютерний підрозділи. Він запропонував таку стратегію діяльності: чітка орієнтація на телекомунікацію та глобалізацію, яка з часом змінювалася декілька разів, але зміст залишався. Олліла створив унікальну корпоративну культуру і стиль лідера-керівника, який припускає постійний обмін ідеями між керівником та підлеглими; місце людини в колективі визначається її здібностями, вона має право висловлювати свою думку, може собі дозволяти неординарне мислення, а також має право на помилку. Будь-яке завдання треба розраховувати на виконання командою. Дієздатність компанії визначається тим, як співпрацює команда керівників між собою та із своїми

підлеглими. Рішення приймають ті, хто краще за всіх розбирається в питанні. У багатьох випадках формальне лідерство збігається з неформальним, керівниками груп і підрозділів стають співробітники, які мають здібності та користуються повагою свого колективу.

Переваги такого «спонтанного» менеджменту явні: він заохочує творчість, прагнення до підприємництва, особисту відповідальність кожного.

Трапляються випадки, коли неможливо визначити точно, який стиль лідерства домінує в компанії: з одного боку, в організації панує демократичний настрій, а з іншого – жорсткий контроль за виробничим процесом. Такий двосторонній підхід до управління для деяких менеджерів є максимально ефективним. Про це свідчить такий приклад.

Усім відома ситуація у вугільній промисловості, яка стала великою проблемою для України. Донбас охопила криза. Тоді шахта «Краснолиманська» не відрізнялася від інших - шахтарі мітингували, керівництво не орієнтувалось у нових економічних умовах, видобуток вугілля скоротився. Радикальних позитивних змін у цій галузі не сталося, але 1994 р. для шахти «Краснолиманська» став роком другого народження. Вона увійшла до трійки перспективних вугільних підприємств країни. Про економічне диво шахти заговорили спеціалісти, вслід за цим прийшло визнання. Ціла низка нагород характеризувала роботу шахти.

У 1994 р. шахту «Краснолиманську» очолив Зіновій Григорович Пастернак, який уже мав репутацію розумного керівника. Знаючи його професійні та людські якості, краснолиманці повірили в нового директора. А віра в лідера, підкріплена неабиякими його професійними та управлінськими здібностями, – це немало.

Очоливши шахту він перш за все замінив вищий управлінський персонал більш професійними та енергійними керівниками. Підбір нових кадрів не був одиночним явищем. Нова команда, зберігаючи своє підґрунтя, оновлювалася.

Основою стилю лідерства стало те, що на стадії розроблення рішень З. Пастернак дотримувався демократичного стилю керівництва. Це забезпечило

зворотний зв'язок керівнику; конструктивний контакт з підлеглими, легкий доступ з нижніх рівнів свіжих ідей, критичних зауважень допомагає утримувати в руках авторитарні тенденції. Але в процесі реалізації прийнятих колективно рішень стиль керівництва трансформується – починають домінувати принципи жорсткого менеджменту. Відхилення підлеглих від установлених меж «карається». Дисциплінованість – це якість, яку З. Пастернак цінує перш за все і вимагає цього від своїх підлеглих. Персонал свідомо приймає такий підхід.

Крім інновацій у системі управління персоналом, керівник серйозно підійшов до інноваційного менеджменту. Було проведено технічну модернізацію підприємства (комп'ютеризація, запуск систем енергозабезпечення тощо). А у 2000 р. розпочалося будівництво двох нових горизонтів і нового блока, які мають замінити чотири спустошені лави.

### **10.3 Стилі керівництва за Р. Блейком та Аж. Моутон**

Найкращого стилю керівництва не існує. У кожному конкретному випадку стиль керівництва визначають такі чинники:

- здібності та особисті якості керівника;
- здібності та особисті якості підлеглих;
- виробничі умови (заводський цех, збутова організація і та ін.);
- стиль керівництва безпосереднього начальника (дуже часто менеджер управляє підлеглими так, як ним управляє його начальник);
- традиції та принципи управління, які склалися в організації.

Крім названих, на стиль керівництва впливають ще чотири додаткові чинники. Перший з них полягає в тому, що успішність діяльності керівника оцінюється за її результатами за досить великий проміжок часу, тобто діяльність керівника оцінюється не за результатами одного дня роботи його підлеглих, за досягненнями в повсякденній праці за рік і більше.

Другий чинник, на який має зважати керівник, формуючи свій стиль керівництва, – стабільність і гнучкість. Ніщо так не підриває моральний клімат

у колективі, як нерозуміння підлеглими стилю керівництва свого начальника: одного дня він веде себе як жорсткий автократ, наступного вимагає, щоб підлеглі брали участь у підготовці рішень. Кваліфікований менеджер використовує той стиль керівництва, який для нього є найзручнішим, і лише інколи відходить від нього у разі гострої потреби. Такий керівник розуміє, що короткочасна зміна стилю керівництва з переорієнтацією на інтереси працівників, як правило, сприймається ними, тоді як перехід до керівництва, орієнтованого винятково на виробничі проблеми організації, не викликає схвалення.

Третій чинник – усвідомлення того, що підлеглих цікавить не кількість, а вплив рішень на їх інтереси. Працівника електростанції менше цікавить рішення про переведення електростанції з мазуту на газ, ніж питання про перенесення його робочих змін. Умілий керівник завжди намагається залучити працівників до підготовки рішень, які безпосередньо зачіпають їх інтереси.

Четвертий чинник – урахування під час вибору стилю керівництва його орієнтації. Критерії щодо того, на що слід орієнтуватися, приймаючи рішення, чи на виконання виробничих завдань, чи на інтереси підлеглих, використали Р. Блейк та Дж. Моутон для побудови схеми вибору стилю керівництва.

#### **10.4 Ситуаційна модель управління Ф. Фідлера**

Нездатність ранніх дослідників знайти постійну залежність між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю стала яскравим свідченням того, що в усіх випадках діє один або більше додаткових чинників. Щоб знайти їх, теоретики почали звертати увагу не тільки на керівника та виконавця, а й на цілісну ситуацію. Було розроблено чотири ситуаційні моделі, які допомогли розібратися в складностях процесу управління: ситуаційна модель керівництва Фідлера, підхід Мітчелла та Хауса «шлях – ціль», теорія життєвого циклу Херсі та Бленчарда, модель прийняття рішень керівником Врума – Йеттона.

Раніше теоретики менеджменту намагалися пояснити ефективність керівництва за допомогою одного параметра поведінки керівника - орієнтації на

завдання. Блейк та Моутон оперували вже двома критеріями, але теж концентрували увагу передусім на поведінці керівника, не враховуючи інших змінних. Модель Фідлера стала важливим вкладом у подальший розвиток теорії, оскільки сконцентрувала увагу на ситуації і виявила три чинники, які впливають на поведінку керівника:

1) характер відносин між керівником і членами колективу (лояльність, яку виявляє керівник до підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника для підлеглих);

2) структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість його структуризації);

3) посадові повноваження (межі законної влади, яка пов'язана з посадою керівника, що дозволяє йому використовувати винагороду, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

Ф. Фідлер вважає, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним і він не здатний пристосувати свій стиль до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Фідлера полягає в тому, щоб призначати конкретного керівника управляти таким підрозділом, ситуація в якому найбільше відповідає стабільному стилю управління менеджера. Такий підхід і забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистісними якостями керівника.

Для визначення особистісних якостей керівника (його стабільного стилю управління) Ф. Фідлер запропонував провадити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося б працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінювання результатів опитування така:

– керівник, який доволі доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські стосунки, уважно ставиться до підлеглих;

– керівник, який жорстко негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Ф. Фідлер припускає таке:

- стосунки між керівниками та підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними і слабкими.

Різні поєднання (комбінації) цих чинників дають вісім можливих (потенційних) стилів управління. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного управління. Тобто менеджера з певним ставленням до НПК слід призначити управляти підрозділом з відповідною комбінацією ситуаційних чинників.

За Фідлером менеджери, які мають високий рейтинг за критерієм НПК, бажать, щоб їх стосунки з колегами будувалися на особистій основі та взаємодопомозі, а менеджери, які мають низький рейтинг, зосереджуються на завданні та піклуються про виробництво. Як видно з рисунку 9.3, стосунки між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання – структурованим і неструктурованим, посадові повноваження – великими і малими. Керівник, орієнтований на завдання, або НПК з низьким рейтингом найбільш ефективні в ситуаціях 1, 2, 3 та 8; керівники, орієнтовані на людські стосунки, або НПК з високим рейтингом краще всього працюють у ситуаціях 4, 5, та 6. У ситуації 7 добре працюватимуть як перші, так і другі.

З восьми потенційних ситуацій перша є найбільш сприятливою для керівника. У ній завдання добре структуроване, посадові повноваження широкі, а стосунки між керівником і підлеглими добрі, що створює максимальну можливість для створення впливу. На противагу цьому ситуація 8 – найнесприятливіша через те, що посадові повноваження невеликі, стосунки з підлеглими погані і завдання неструктуроване. Цікаво, що результати досліджень Фідлера показали, що найефективнішим стилем керівництва виявилась орієнтація на завдання. Цю непослідовність можна пояснити за допомогою логіки.

Потенційні переваги орієнтованого на завдання стилю керівництва – це швидкість дії та прийняття рішень, єдність цілі та суворий контроль за роботою підлеглих. Таким чином, для успіху виробництва автократичний стиль є ефективним інструментом досягнення цілей організації за умов, що виконавці охоче співпрацюють з керівником. У такій ситуації найбільш придатним буде стиль керівництва, орієнтований на завдання через те, що стосунки між керівником і підлеглими вже добрі. Тому керівнику не треба витратити багато часу на підтримку цих стосунків. Більше того, оскільки керівник має значну владу, а завдання має рутинний характер, підлеглі підкоряються вказівкам керівника і майже не потребують його допомоги. Через те в цій ситуації роль керівника полягає в тому, щоб говорити, що треба робити.

Оскільки ситуація 1 трапляється досить рідко (керівник тримає в руках палицю, але його все одно люблять), потенційні недоліки авторитарної тактики, а також керівництва, заснованого на примусі та на винагороді, мінімальні. Але керівник повинен розуміти, що орієнтація на завдання та диктаторство або образа підлеглих – не одне і те саме. Якщо керівник диктатор, то підлеглі можуть обурюватися, не довіряти, відмовлятися співпрацювати. Ці чинники, у свою чергу, можуть зробити керівництво неефективним.

У ситуації 8 влада керівника настільки мала, що виконавці майже напевно опиратимуться будь-якому впливу за будь-якої нагоди. Тут найефективнішим буде авторитарний стиль, оскільки він передбачає максимум прямого контролю керівника, якого потребує правильне спрямування зусиль підлеглих.

Стилі керівництва, орієнтовані на людські стосунки, на думку Фідлера, виявляються ефективними у помірно сприятливих для керівника ситуаціях, бо у нього немає достатньої влади, щоб забезпечити повну співпрацю підлеглих. На противагу несприятливій ситуації 8 тут підлеглі не шукають приводу для обурення. У більшості випадків виконавці схильні робити те, чого вимагає від них керівник, якщо їм пояснити, для чого це треба зробити та надати можливість виконати його бажання. Якщо керівник надто зосереджений на завданні, він ризикує викликати опір виконавців і цим сприяти виявленню



потенційних недоліків цього стилю. Така зосередженість на завданні знижує вплив керівника.

Стиль керівництва, орієнтований на людські стосунки, найімовірніше розширить можливості керівника впливати на підлеглих. Виявлення піклування про добробут підлеглих дійсно покращило б стосунки між керівником і підлеглими. За умов, що підлеглі мотивовані потребами більш високого рівня, використання такого стилю управління може надати можливість керівнику стимулювати персональну зацікавленість виконавців у конкретній роботі. Це було б ідеально, тому що самокерована робоча сила зменшує потребу в пильному, суворому нагляді, і до того ж мінімізує ризик втрати контролю.

Як і всі інші моделі, модель Фідлера не позбавлена недоліків і тому не отримала повної підтримки з боку інших теоретиків. Визначивши, що орієнтований на завдання стиль керівництва буде найбільш прийнятним у більш-менш сприятливих ситуаціях і що орієнтований на людину стиль краще виявиться в помірно сприятливих ситуаціях. Фідлер заклав основу для майбутнього ситуаційного підходу до управління. На думку деяких авторів, ситуаційний підхід Фідлера – найкращий засіб виділяти важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Його підхід застерігає від спрощеної думки, що існує один оптимальний стиль керівництва, який не залежить від обставин. Численні дослідження переконують у тому, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для підбору, найму та розстановки керівників.

### **10.5 Підхід «шлях - ціль» Мітчелла – Хауса**

Ще одну ситуаційну модель лідерства, яка багато в чому аналогічна моделі Фідлера і має багато спільного з теорією очікувань, розробили Теренс Мітчелл і Роберт Хаус їх підхід під назвою «шлях – ціль» також дає рекомендацію керівникам застосовувати стиль управління, який найбільше відповідає ситуації.

У моделі «шлях – ціль» автори пропонують проаналізувати вплив способу керівництва на ступінь задоволення підлеглих або на результати

роботи. У її основі лежить припущення про те, що дії керівника спрямовані на якнайповніше залучення підлеглих до виконання завдання за допомогою постановки цілей, використання системи винагороди, що стимулює співробітників до їх досягнення, і забезпечення ефективного виконання завдання. Домогтися підвищення ефективності праці дозволяють лідеру підтримка підлеглих, визначення напрямку дій, припинення коливань і страхів, його вміння надихнути команду на виконання завдання. Іншими словами, функції керівника складаються з мотивації та допомоги підлеглим у вирішенні завдання за допомогою надання того, чого немає в середовищі, завданні чи у співробітників.

Вплив поведінки керівника на роботу підлеглого залежить від ситуації. У моделі Р. Хауса розглядають дві незалежні змінні, які визначають ситуацію, — характеристики завдання і навколишнього середовища та характеристики підлеглих, функція яких - поведінка керівника. Третій елемент моделі - змінні-перешкоди, які охоплюють очікування підлеглими ймовірності досягнення цілей і одержанні винагороди.

Характеристики працівників. Потреби співробітників у самооцінці чи в автономії, відповідальності та досягненні результату.

Ці змінні визначають чотири типи поведінки керівника:

1. Підтримуване керівництво (стиль підтримки). Увага до потреб підлеглих, турбота про їхній добробут, формування дружньої атмосфери.

2. Директивне керівництво (інструментальний стиль). Доводити до підлеглих тільки потрібну, з погляду керівника, інформацію; направляти та координувати дії співробітників, їх відповідність правилам, процедурам і графікам.

3. Керівництво, що передбачає участь (підлегли беруть участь у прийнятті рішень). Консультування підлеглих і врахування їх думок та пропозицій, пошук способів подолання перешкод.

4. Керівництво, орієнтоване на досягнення (партисипативний стиль). Постановка і пояснення цілей, пошук способів підвищення результативності

роботи, акцент на відмінному її виконанні та вираження впевненості в тому, що підлеглі досягнуть високих стандартів.

До змінних перешкод належать очікування працівниками впливу дій керівника на їх здібності до виконання завдання та одержання винагороди. Наприклад, якщо завдання нецікаве і стомлює, підтримуване керівництво дозволяє заповнити відсутні елементи за допомогою встановлення соціальних відносин між підлеглими. Доцільно переконати співробітників, що керівнику відомо про їх труднощі; це веде до зростання чекання підлеглими моменту одержання винагороди, яка дуже цінна для них; цей факт стимулює їх активність.

Якщо робітниче середовище неструктуроване, підлеглі відчувають брак провідних настанов, погано орієнтуються у вимогах щодо виконання завдання і втрачають відчуття напряду. У такому випадку директивне керівництво задає орієнтири і стандарти роботи, надає впевненості підлеглому в успішному виконанні завдання та одержанні винагороди. Однак теорія стверджує, що за умов недостатньої структурованості завдання, виконання якого доручається досвідченим кваліфікованим працівникам, директивне керівництво буде мати швидше негативний ефект.

Модель «шлях – ціль» аж ніяк не пропонує «філософського каменя» керівництва. У ній лише висловлюється гіпотеза, що ефективні керівники вмюють вибирати стиль управління, адекватний певній ситуації та потребам підлеглих.

Модель Р. Хауса показує, що стилі керівництва, засновані на участі підлеглих, ефективні далеко не завжди. Найбільше потрібна участь підлеглих у процесі прийняття рішення менеджером, коли керівник не має необхідної інформації і коли проблема не структурована. Директивне керівництво доцільне в ситуації, коли підлеглі не розділяють мети менеджера і (чи) організації, коли виникають проблеми з дотриманням виробничого графіка або коли підлеглі особливо сприйнятливі до рішень, які вони отримують зверху.

Термін «шлях – ціль» належить до таких понять теорії очікувань, як зусилля – продуктивність, продуктивність – результати (винагорода) та цінність винагороди для підлеглого. По суті підхід «шлях – ціль» намагається дати пояснення тому впливу, який чинить керівник на мотивацію, задоволеність та продуктивність підлеглого. Відповідно до цього підходу керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на способи їх досягнення. Розглядаючи цей підхід, Хаус зауважує, що керівник може впливати на підлеглих, збільшуючи особисту вигоду досягненням підлеглими цілі цієї роботи. Він також може полегшити шлях до цієї вигоди, пояснюючи способи її досягнення, усуваючи перешкоди та пастки і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди. Нижче запропоновано деякі засоби, за допомогою яких керівник прагне досягнути мети:

- пояснення того, чого очікують від підлеглого;
- надання підтримки, наставництво та усунення перешкод;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- створення у підлеглих таких потреб, які знаходяться в компетенції керівника і які він може задовольнити;
- задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнуто.

Спочатку Хаус у своїй моделі розглядав два стилі управління: стиль підтримки та інструментальний стиль. Стиль підтримки аналогічний стилю, який орієнтований на людину або на людські стосунки. Інструментальний стиль аналогічний стилю, який орієнтований на роботу або на завдання.

Пізніше Хаус включив ще два стилі: стиль, який заохочує участь підлеглих у прийнятті рішень, і стиль, орієнтований на досягнення мети (партисипативний стиль); він характеризується тим, що керівник ділиться інформацією, яку він має, зі своїми підлеглими і використовує їхні ідеї та пропозиції для прийняття рішень групою. Наголос робиться на консультуванні. Стиль, орієнтований на досягнення, характеризується тим, що керівник перед підлеглими ставить надто напружене завдання, очікуючи, що вони будуть

працювати на повну силу своїх можливостей. Їм також весь час нагадують, що треба постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку. Хоч керівник і прагне досягти високої продуктивності, водночас він намагається запевнити підлеглих у тому, що вони здатні працювати з високою ефективністю.

Стиль керівництва, який найбільше відповідає ситуації і який краще сприймають підлегли, залежить від двох ситуаційних чинників: особистісні якості підлеглих; вимоги і вплив з боку зовнішнього середовища.

Коли у підлеглих спостерігається велика потреба в самоповазі та належності, стиль підтримки (тобто орієнтований на людину або людські стосунки) буде найбільш слушним. Якщо у підлеглих існує сильна потреба в автономії або самовираженні, вони, напевно, віддадуть перевагу інструментальному (орієнтованому на завдання) стилю. Їх перше і найбільше бажання – сконцентрувати свої зусилля на завдання та виконати його. Вони хотіли б, щоб керівник сказав їм, що треба робити, і дав би можливість самим слідкувати за вирішенням завдання.

Другою особистісною характеристикою, яка впливає на вибір відповідного стилю керівництва, є переконаність підлеглих у тому, що вони здатні впливати на зовнішнє середовище. Учені - біхевіористи називають цю характеристику «пунктом контролю». У своїй основі пункт контролю є ступенем впевненості керівника в тому, що його дії впливають на те, що з ним відбувається. Індивіди, які вірять у те, що вони насправді впливають на оточення, віддають перевагу стилю керівництва, який передбачає участь підлеглих у прийнятті рішень. Ті, які вважають, що вони слабо впливають на події, що відбуваються навколо них, віддають перевагу авторитарному або інструментальному стилю.

Більшу частину досліджень зосереджено на інструментальному стилі та стилі підтримки. Учені вважають, що стиль керівництва, орієнтований на досягнення, більше відповідає таким ситуаціям, коли підлегли прагнуть до високого рівня продуктивності і впевнені в тому, що здатні досягти цього рівня.

Стиль, орієнтований на участь підлеглих у прийнятті рішень, більше відповідає ситуації, коли підлеглі прагнуть брати участь у процесі управління.

У ситуаціях, коли завдання не зовсім визначене, перевагу надають інструментальному стилю, який забезпечує виконання завдання та збільшує і задоволеність, і продуктивність. Для неоднозначних завдань, які вже структуровані, додаткове структурування через інструментальний стиль буде сприйматися як надмірний контроль. Тому більш відповідний був би в цьому випадку стиль підтримки. Аналогічно, якщо завдання із самого початку приносить задоволення підлеглим, стиль підтримки стане малоефективним, а якщо завдання не зовсім задовольняє підлеглих, стиль підтримки буде дуже доречним.

Як і з моделлю Фідлера, для обґрунтування підходу «шлях — ціль» потрібні додаткові дослідження. Однак теорія не є кінцевою відповіддю на питання про ефективність лідерства.

### **10.6 Модель керівництва за Реддіном**

Дослідники проблеми управління із США розробили управлінські моделі щодо того, який стиль керівництва є успішним у конкретній ситуації.

*Модель Реддіна.* Реддін у своїй управлінській моделі розглядає три виміри: стиль керівництва - ситуація - результат. Залежно від виробничої чи кадрової орієнтованості Реддін розрізняє чотири основні стилі

Кожен із чотирьох основних стилів може бути ефективним у різних ситуаціях управління. Найважливішими ситуативними умовами за Реддіном є:

- 1) вимоги, що впливають із природи виконуваного виробничого завдання; фахові знання, потрібні для виконання цього завдання, загальний режим роботи підприємства, а також організаційні принципи прийняття рішень;
- 2) розуміння організації як принципового способу керівництва трудовим загалом, від якого залежить мікроклімат на підприємстві;
- 3) стиль керівництва безпосереднього начальника;

4) співпраця із сумісними ланками, яка набуває особливого значення в період найтіснішої взаємодії;

5) співробітники, що перебувають у безпосередньому підпорядкуванні.

Залежно від характеру кожного із ситуативних елементів впливають різні управлінські ситуації. Наприклад, якщо йдеться про управління співробітниками, які одержали легке і чітко структуроване завдання, здатні впевнено його виконати і виконують в автономному режимі, тобто незалежно від інших колег, тоді придатним є усталений, звичайний для цього підприємства спосіб керівництва. Керівник у цій ситуації може задовольнитись загальним контролем дотримання правил технології. Ефективним за таких умов може виявитися і банальний бюрократичний контроль дотримання технологічної процедури.

Якщо керівник опиниться в ситуації, коли його підлеглі виконують важке і недостатньо структуроване завдання, а виконання потребує постійного контакту із суміжниками і частих консультацій з керівником, тоді звичайний стиль чи спосіб керівництва може виявитися малоефективним. Удаватися до нього керівникові не слід, бо це фактично буде не чим іншим з його боку, як злочинним невтручанням у перебіг подій або, за термінологією Реддіна, дезертирством.

Оскільки керівники постійно стикаються з мінливими управлінськими ситуаціями, то від них постійно потрібна управлінська гнучкість, тобто керівники повинні діяти як виробничо-, так і кадрово-орієнтовано.

Загалом треба зауважити, що модель Реддіна може дати керівникові ряд цінних рекомендацій щодо того, як йому себе вести в різних управлінських ситуаціях.

Необхідно застерегти, як і у випадку з управлінськими моделями інших учених, що не варто пропоновані моделі управлінської поведінки розглядати як беззастережне керівництво до дії.

## 10.7 Сучасні моделі лідерства

Концепція атрибутивного лідерства. Ця концепція спирається на теорію атрибуції, яка пояснює причинно-наслідковий зв'язок між тим, що відбулося, і тим, що люди вважають причиною того, що відбулося.

*Атрибутивний підхід до лідерства.* Він впливає з того, що висновки лідера однаковою мірою, як і поведінка підлеглих, обумовлені реагуванням лідера на поведінку підлеглих. Спостерігаючи за роботою підлеглих, лідер одержує інформацію про те, як вона виконується. Залежно від цього він робить свої висновки про поведінку кожного робітника і вибирає стиль своєї поведінки так, щоб адекватно реагувати на поведінку підлеглого. Наприклад, якщо лідер причиною поганих результатів роботи підлеглого вважає його лінощі, то за цим може бути догана. Якщо ж лідер вважає, що провиною є зовнішні щодо підлеглого чинники, наприклад різко збільшився обсяг роботи, то він постарается вирішити цю проблему по-іншому.

Аналізований підхід припускає, що знання причин, які створили ситуацію, посилює лідерське розуміння і здатність передбачити реагування людей на ситуацію. Концепції та моделі, розроблені на цій основі, намагаються з'ясувати, чому люди поведуться так, а не інакше. При цьому враховується те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо спостерігати за роботою підлеглого.

У межах цього підходу лідер головним чином виконує роботу інформаційного процесора. Він веде пошук інформаційних підказок, які допомагають йому зрозуміти, чому те або інше відбувається. Знайдене в такий спосіб пояснення причин спрямовує його лідерську поведінку.

Визначення лідером причин поведінки підлеглого ґрунтується на трьох складових: особистість, сама робота, організаційне оточення або обставини.

У пошуку причин лідер намагається одержати три різні види інформації про поведінку підлеглих: ступінь відмінності, послідовність і ступінь унікальності. Ступінь відмінності пов'язаний з бажанням керівника зрозуміти зв'язок між поведінкою і роботою з огляду на те, наскільки таку поведінку



можна віднести до різних аспектів завдання. Лідера цікавить те, наскільки підлеглий послідовний у вияві певної поведінки або як часто він поводить себе саме так. І нарешті, лідер враховує, наскільки інші підлеглі поведуться таким чином. Тобто чи є ця поведінка унікальною, характерною для одного підлеглого або спостерігається у багатьох.

На процес визначення лідером причин того, що трапилося, впливають атрибутивні регулятори або перешкоди, що спотворюють його сприйняття і змушують лідера бути непослідовним у своїй поведінці. Чим більше лідер спостерігає за поведінкою підлеглого як результатом його особистих характеристик «внутрішніх причин», тим більше лідер покладає на підлеглого відповідальності за результати, У цьому випадку окремі риси особистості підлеглого стають атрибутивними перешкодами.

Дослідження свідчать, що керівникам властиво «приписувати» успіх у роботі жінок зовнішнім причинам, а невдачу – внутрішнім. По-іншому міркують керівники стосовно працівників чоловічої статі.

Така модель атрибутивного лідерства має істотні відмінності від традиційних моделей, що є описовими і, головне, не відповідають на питання чому.

У моделі є два важливі аспекти. Перший аспект відображає прагнення лідера визначати причини незадовільної роботи. Цей пошук регулюється трьома типами інформації про поведінку підлеглого: відмінні риси, послідовність і ступінь унікальності. Другий аспект відображає відповідну лідерську поведінку, що є наслідком того, що, на думку лідера, є причиною незадовільної роботи. Взаємозв'язок між установленими лідером причинами результатів роботи і його наступною поведінкою визначається тим, хто, на думку лідера, повинен відповідати за те, що трапилося. Якщо лідер вважає, що причини носять внутрішній характер, то відповідальність, на його думку, несе підлеглий, і до нього застосовують відповідні міри покарання.

Подані нижче результати досліджень за цією моделлю викликають значний практичний інтерес:

- підлеглі схильні бачити причини їх незадовільної роботи поза своєю компетентністю, а керівники бачать причину своєї поганої роботи через підлеглих;

- керівники схильні віддавати перевагу внутрішнім причинам і, пояснюючи незадовільну роботу підлеглих, зазвичай виявляють велику пунктуальність та спрямовують свій вплив безпосередньо на підлеглих;

- незадовільна робота підлеглих у минулому відповідно до трьох типів інформації (ступінь відмінності, послідовність, ступінь унікальності) швидше за все зумовить виявлення керівником внутрішніх причин;

- серйозність ситуації, що склалася, приводить керівника до виявлення внутрішніх причин і до високого ступеня пунктуальності;

- ухилення (із поясненням) підлеглого від відповідальності або його вибачення за те, що трапилося, робить керівника менш суворим і пунктуальним;

- незмінний рівень виконання роботи переключає увагу керівника з причин, пов'язаних із можливостями підлеглого, на причини, які стосуються кількості прикладених зусиль.

Дослідження показали, що в межах цієї моделі найімовірніше відбувається не вплив лідера на поведінку підлеглого, а взаємодія між лідером і підлеглим, тобто він своїм реагуванням на міри керівника впливає на самого керівника. При цьому залежно від ефективності лідерства «спіраль» відносин «лідер – підлеглий» може розкручуватися нагору (відносини дають великий ефект) або вниз (відносини дають менший ефект). Останній варіант може врешті-решт призвести до розриву стосунків між учасниками – звільнення робітника або втрати керівником своєї посади.

Концепція харизматичного лідерства. Є дві протилежні позиції формування іміджу лідера. Одна заперечує взагалі будь-який вплив лідера на

організаційну ефективність, а інша – веде до лідерської харизми і спроби підлеглих приписати лідеру майже магичні, а в окремих випадках божественні якості.

Харизма є формою впливу на інших за допомогою особистісної принадності, що викликає підтримку і визнання лідерства, забезпечуючи володарю харизми владу над підлеглими. Як джерело лідерської влади харизма є владою прикладу, пов'язаного зі здатністю керівника впливати на підлеглих у силу своїх особистих якостей і стилю керівництва. Харизма надає керівнику перевагу ефективніше справляти свій вплив на підлеглих. Багато хто вважає, що одержання харизми пов'язане зі здатністю лідера знаходити своїх залицяльників і шанувальників і навіть змінювати їх склад залежно від ситуації. Інші визначають харизму як набір специфічних лідерських якостей. Останнє лягло в основу аналізованої нижче концепції харизматичного лідерства, що є, по суті, продовженням концепції атрибутивного лідерства і будується на комбінації якостей і поведінки лідера.

Харизматичним вважається той лідер, який через свої особистісні якості здатний сильно впливати на підлеглих. Лідери цього типу відчують високу потребу у владі, діяльності і переконані в моральній правоті того, у що вони вірять. Потреба у владі мотивує їх прагнення стати лідерами. Їхня віра у свою правоту дій передає людям відчуття того, що він здатний бути лідером. Ці якості розвивають такі риси харизматичної поведінки, як моделювання ролі, створення уяви, спрощення цілей, вияв конфіденціальності в підлеглих, потяг до дій.

Дослідження свідчать, що у харизми є негативна якість, пов'язана з узурпацією особистої влади або повним фокусуванням лідера на самого себе, а позитивна якість пов'язана з упором на владу, що розділяється, і тенденцією до делегування частини її підлеглим. Це допомагає пояснити відмінність між такими лідерами, як Гітлер, Ленін, Сталін, і такими, як Сахаров, Мартін Лютер Кінг і їм подібні. У цілому харизматичному лідеру приписують наявність упевненості в собі, високої чутливості до зовнішнього оточення, бачення

вирішення проблеми за межами статус-кво, уміння зводити це бачення до рівня, зрозумілого підлеглим і спонукального їх до дій, неординарна поведінка в реалізації свого бачення.

Моделі харизматичного лідерства розрізняються кількістю стадій розвитку самої харизми і стосунків із підлеглими. Вважають, що спочатку потрібно розвинути чутливість до виявлення проблеми, а потім вдатися до критики. Потім слід розвинути в собі бачення ідеальних шляхів вирішення цієї проблеми. У бачення має бути включено щось нове, раніше ніким не пропоноване і яке може негайно прискорити вирішення проблеми

Такий крок пов'язаний зі здатністю лідера передати значення свого бачення за допомогою міжособистісної комунікації (публікації, промова, жести, пози тощо) підлеглим так, щоб це справило на них сильне враження і стимулювало до дій. Далі лідеру для згуртування підлеглих навколо себе важливо завоювати їх довіру, виявляючи такі якості, як знання справи, уміння домагатися успіху, ризикувати і неординарно діяти. На заключному етапі лідер зобов'язаний продемонструвати здатність до реалізації свого бачення через делегування повноважень підлеглим. Це можливо зробити, ставлячи підлеглим напружені та значущі завдання, залучаючи їх до участі в управлінні, послаблюючи бюрократичні тенети, винагороджуючи їх за результати відповідним чином.

Дослідження практики ділових організацій показало, що у звичайній ситуації харизматичне лідерство не завжди потрібне для досягнення в бізнесі високих результатів. Частіше до нього вдаються у тих випадках, коли підлегли сильно ідеологізують свої бажання та способи їх виконання. Це багато в чому пояснює частіша наявність харизми в лідерів, які виявляють себе в політиці, релігії, військових діях. Для бізнесу важливість харизматичного лідерства зростає в міру потреби у проведенні в організації радикальних змін, зумовлених критичністю ситуації. Проте за цих обставин виникає інша концепція лідерства: концепція лідера-перетворювача або лідера-реформатора

*Концепція перетворювального лідерства.* Поняття перетворювального або реформаторського лідерства має багато спільного з харизматичним лідерством. Лідер-реформатор намагається вплинути на колег підвищенням рівня їхньої свідомості щодо сприйняття важливості і цінності поставленої мети, надає їм можливість поєднати свої особисті інтереси із загальними цілями, створення дружньої атмосфери і переконання важливості саморозвитку. Лідер-реформатор - це перетворювач, а не рятувальник; він виявляє творчість, а не чародійство, за ним стоять реалії, а не міфи, він веде послідовників від результату до результату, а не від обіцянки до обіцянки, орієнтує на працю, а не на дивіденди; його ціль не змінити світ, а змінитися у світі через розвиток.

Модель перетворювального або реформаторського лідерства припускає наявність у лідера і підлеглих певної поведінки, придатної, на думку авторів моделі, для творчого вирішення проблеми в кризовій ситуації.

Модель має ряд різних відмінних ознак. По-перше, визнається потрібним для лідера впливати на підлеглих через залучення їх до участі в управлінні, бути самому частиною групи або організації, а не «стояти над нею», з ентузіазмом підтримувати спільні зусилля. Від підлеглих потрібне не сліпе наслідування лідера, а критичне оцінювання наданих можливостей і усвідомлений підхід до своїх дій, зменшення впливу емоцій і збільшення значущості раціональності в поведінці. По-друге, оскільки атмосфера довіри розвиває взаємозалежність між лідером і підлеглими, то виникає серйозна небезпека того, що керівник оточить себе угодниками, або ж навпаки, керівник піде на повіді у підлеглих. Ці два традиційні підходи не придатні для лідера-перетворювача.

Основи ефективного лідерства. Подальше вивчення процесу ефективного лідерства привело до створення системної моделі. Вона значною мірою увібрала в себе багато інших ідей та істотно розширила погляд на лідерство. Наприкінці 1995 р. у США на підставі проведених досліджень, опитувань практиків, учені розробили модель лідерства.

Модель «Основи ефективного лідерства» розробила в рамках єдиної державної програми протягом п'яти років спеціальна комісія. Перед програмою ставилися такі завдання:

- створення гнучкої та надійної системи наймання, перетворення кваліфікаційної системи;
- поліпшення системи виконання рішень;
- удосконалення системи навчання та розвитку службовців;
- забезпечення однакових можливостей для всіх працюючих співробітників;
- скорочення паперових потоків;
- формування партнерських відносин між службовцями та керівниками.

На основі цієї моделі в США проводять навчання персоналу, формують плани особистого розвитку співробітників.

Розроблена модель лідерства є ієрархічною, орієнтованою на стратегічний, оперативний і тактичний рівні керівництва. Крім того, вона є ступеневою, дозволяє послідовно розвивати й удосконалювати якості персоналу.

Модель лідерства уніфікує основні вимоги до керівників різних рівнів управління. Це, в свою чергу, дозволяє:

- створювати систему підбору нових працівників, орієнтовану на розвиток потрібних якостей і знань;
- оцінювати персонал відповідно до обраних стандартів.

Цю системну модель узгоджено із ситуаційною моделлю діяльності керівника, яка набула назви «Ядро кваліфікації керівників». Її орієнтовано на діяльність керівників вищої ланки. Модель ставить у відповідність кожному напрямку діяльності керівника певні ділові якості.

*Стратегічне бачення* – це засіб забезпечення реалізації організаційних цілей, пріоритетів, цінностей та інших завдань, урахування їх під час прийняття рішень і досягнення розуміння призначення організації та стратегічного

бачення підлеглими. Ця сфера кваліфікації охоплює такі ключові характеристики:

- визначення та узагальнення основних проблем, що впливають на організацію, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні та адміністративні чинники;

- розуміння ролі і відносин між різними елементами національної політики в процесі реалізації, включаючи президента, політичних лідерів, законодавців, суд, державні та місцеві влади, групи інтересів;

- керівництво та мотивацію керівників для використання стратегічного планування та елементів управління якістю.

*Управління людськими ресурсами* – це здатність виробляти стратегію управління людськими ресурсами для здійснення місії організації, реалізації стратегічного бачення та забезпечення максимального використання творчого потенціалу всіх службовців.

Програми для розвитку і оцінювання персоналу припускає здатність визначати цілі політики та програм, створювати структури і процеси, потрібні для здійснення місії та стратегічного бачення в організації, формувати відповідні передумови для виконання програм та їх регулювання, постійно перевіряти якість програм.

Планування і управління ресурсами потребує наявності можливостей пошуку та управління фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами з метою виконання місії організації, завдань програм і реалізації стратегічного бачення.

Представлення інтересів організації та взаємодію розуміють як здатність пояснювати і захищати інтереси організації, вести переговори з окремими особами і групами як всередині організації, так і в організаціях вищих рівнів, розвивати інформаційні мережі з іншими підрозділами та організаціями.

Кожний кандидат, що претендує на високу посаду, зобов'язаний відповідати моделі «Ядро кваліфікації вищих керівників» або надати план з досягнення рівня кваліфікації згідно з цими вимогами. Беручи участь у

конкурсі, кандидат заповнює документ спеціальної форми, де відображає свою діяльність, умови, в яких вона здійснювалася, та її результати. Він зобов'язаний навести приклад зі свого фахового досвіду, який підтверджує самооцінку кожної з 22 якостей, які становлять основу лідерства. Потім спеціальна рада перевіряє компетентність кандидата і робить висновок відповідно до вимог ядра кваліфікації вищих керівників. Відзначимо, що в модель не включені технічні і фахові знання та навички.

Отже, проблеми лідерства є ключовими у досягненні організаційної ефективності. З одного боку, лідерство розглядається як наявність певного набору якостей, які притаманні тим, хто успішно впливає на інших, з другого, лідерство — це процес переважно несилового впливу в напрямі досягнення групою або організацією своїх цілей. Лідерство являє собою специфічний тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найефективнішому використанні різних джерел влади і спрямований на спонукання працівників до досягнення спільних цілей.

Лідерство як тип відносин управління відрізняється від власне управління і будується більше на відносинах типу «лідер – послідовник», ніж «начальник – підлеглий». Не кожний менеджер використовує лідерство у своїх діях. «Продуктивний» менеджер не обов'язково є ефективним лідером, і навпаки, лідер не обов'язково є ефективним менеджером. Успіх в управлінні не компенсує недієздатного лідерства.

Підходи до вивчення лідерства розрізняються комбінацією трьох основних змінних: лідерські якості, лідерська поведінка та ситуація, у якій діє лідер. Важливу роль відіграють характеристики і дії підлеглих. Кожний з підходів пропонує своє вирішення проблеми ефективного лідерства.

Ранні традиційні концепції пропонували визначати ефективне лідерство на основі або якостей лідера, або зразків його поведінки. Ситуаційність у цих випадках до уваги не брали. Ці концепції зрештою загубилися в численних виявлених якостях і зразках поведінки, так і не створивши завершеної теорії.



Підходи, основані на ситуаційності лідерства, пропонували пояснювати ефективність лідерства через різні ситуаційні змінні, тобто через вплив зовнішніх чинників, не беручи до уваги лідера як особистості. Нові концепції спробували об'єднати переваги і досягнення як традиційного, так і ситуаційного підходів. У висновках ці концепції ґрунтуються на аналізі лідерського характеру та його взаємозв'язку з наявною ситуацією.

Нові підходи концентрують увагу на здатності лідера створити нове бачення вирішення проблеми і, використовуючи свою харизму, подати її значення підлеглим так, щоб це спонукало їх до дій з досягнення цілей.

### **10.8 Комунікації в керівництві**

У більшості людей процеси комунікації займають до 70 % часу. Здібність до комунікацій (уміння говорити, слухати, читати та писати) – одна з найважливіших. Саме комунікації дали можливість людству накопичити величезний потенціал знань, забезпечили узгоджену суспільну діяльність. Саме тому, що керівник повинен уміти примусити працювати інших, має довершено володіти мистецтвом комунікації. Згідно з оцінками фахівців, керівники всіх рівнів 80 % свого часу витрачають на різні види комунікації.

Це процес двостороннього обміну думками та інформацією, який веде до досягнення взаєморозуміння. Термін «комунікація» походить від латинського слова, що означає «загальний» або «те, що поділяють усі». Якщо людина не змогла досягти взаєморозуміння з тими, з ким намагалася налагодити контакти, то комунікація не відбулася.

Комунікація існує лише тоді, коли ідея, яка існує у свідомості однієї людини, приходиться до свідомості іншої засобом, який забезпечує її розуміння та використання.

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. Дослідження довели, що лише 20–25 % інформації, яка виходить з правління компанії, доходить до працівників, і вони її правильно розуміють. Навіть важко повірити, що робітники ще здатні ефективно виконувати роботу, маючи лише

20 % інформації, яка їм потрібна. Інакше кажучи, у чотирьох випадках з п'яти інформація до них або не доходить, або спотворюється. При цьому безпосередній начальник, наприклад бригадир, отримує лише 30 %, а начальник цеху - не більше 40 % інформації, яка надходить з кабінету президента фірми.

Якщо комунікації зверху вниз такі неефективні, що ж можна говорити про інформацію, яка надходить знизу доверху. Дослідження довели, що до керівників компанії доходить не більше 10 % даних, які спрямовують діяльність працівника.

Як уникнути комунікаційних бар'єрів? Основними причинами незадовільних комунікацій є:

- недостатнє розуміння важливості комунікації;
- неправильна психологічна настанова окремих працівників;
- неефективна структура інформації;
- слабка пам'ять;
- недостатність зворотного зв'язку.

*Недостатнє розуміння важливості комунікації.* Керівники організації часто вважають, що робітникам і навіть менеджерам нижнього та середнього рівнів не обов'язково знати про стан справ в організації загалом, а лише виконувати те, що їм наказують, і не задавати зайвих питань. Таку саму позицію часто займають і менеджери середнього рівня щодо підлеглих. Однак проведені дослідження довели, що співробітники організацій знання про загальний стан справ ставлять на друге або третє місце в переліку з 10 найважливіших моральних чинників, які вони пов'язують з роботою, тоді як їх керівники цим чинникам відводять останнє місце.

Свідомість людини побудована так, що вона не терпить, коли їй не відповідають на запитання. Якщо ті, хто знає відповідь, не дають її, то працівники шукатимуть відповідь там, де немає достовірної інформації.

*Неправильна психологічна настанова.* Психологічна настанова — це ставлення людини до зовнішнього середовища, що ґрунтується на життєвому досвіді.

Експерименти доводять, наприклад, що дитині з бідної родини половина долара здається більшою за розміром, ніж дитині із забезпеченої родини.

Недоліки психологічної настанови виявляються у вигляді:

- стереотипу мислення;
- упередженої думки;
- помилкових взаємин;
- недостатності уваги та втрати інтересу;
- неповноти фактичного матеріалу.

*Стереотип мислення* – це занадто спрощені погляди окремих категорій людей або соціальних груп. Він призводить до неправильних висновків щодо думки про людей (наприклад, усі товстуні життєрадісні).

Щоб подолати стереотип мислення, потрібно, формуючи повідомлення, пам'ятати, по-перше, що повідомлення треба обдумувати і мати впевненість у тому, що воно не спотворено стереотипом, а по-друге, визначати, який стереотип є у отримувача і як побудувати повідомлення, щоб отримувач не був під дією стереотипу.

Самому звільнитися від стереотипу дуже складно, але вкрай необхідно для досягнення успіху в спілкуванні.

*Упереджена думка.* Є дуже слушний вислів: «Ми віримо в те, в що хочемо вірити». Варто згадати, як іноді, слухаючи людину, яка поділяє такі самі погляди, подумки радіємо: «Як добре, що є ще розумні люди!»

Ми постійно шукаємо підтверджень своїм поглядам і помічаємо все, що їм суперечить. Отримавши повідомлення, треба бути обережними і не відкидати відразу нову і сумнівну ідею лише тому, що вона так сприймається.

*Помилкові взаємини.* Добрі взаємини як отримувача, так і відправника повідомлення дуже важливі для якості комунікації. Глибока взаємна повага між людьми є запорукою знаходження рішень навіть дуже складних проблем.

*Недостатність уваги та втрата інтересу.* Радіо і телевізор навчили людей відволікатися від усього, що їх безпосередньо не цікавить. Щоб ефективно спілкуватися, треба звертати увагу людини на предмет розмови, а далі зацікавити її. Інтерес виникає тоді, коли отримувач повідомлення усвідомлює його значення для себе. Існує два основні засоби викликати інтерес:

1) впливати на позитивні мотиви поведінки (людину потрібно запевнити, що вона зможе отримати бажане);

2) впливати на негативні мотиви, тобто попередити про небажані наслідки.

*Неповнота фактичного матеріалу.* Це зумовлює неправильну психологічну настанову, згідно з якою виробляється звичка робити висновки, не маючи аргументованих фактів або через неправильне їх трактування. Неповнота інформації призводить до спотворення. Важливим елементом комунікації є зворотний зв'язок, тобто сигнал, який спрямовує отримувач інформації відправнику повідомлення як підтвердження інформації та розуміння або нерозуміння повідомлення. Значення зворотного зв'язку часто недооцінюють. Він може набувати різних форм – приймати форму не тільки слова, але й посмішки, погляду тощо.

Є дві умови ефективного зворотного зв'язку. Перша – передбачати конкретну форму зворотного зв'язку. Замість того, щоб запитати: «Ви мене зрозуміли?», краще попросити працівника довести, як він зрозумів сказане.

Зворотний зв'язок не обов'язково має таку саму форму, як і повідомлення. Другою умовою є увага до людей. Найважливіші сигнали зворотного зв'язку часто надходять у слабо вираженій формі. Тому потрібно мати деякі знання з невербальної комунікації – розуміння жестів, поз, інтонації голосу.

## ТЕМА 11 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

### 11.1 Зміст і види управлінських рішень

Кожен з нас кожного дня приймає десятки, а протягом життя тисячі рішень. З курсу менеджменту відомо, що всі функції управління мають дві загальні характеристики:

- 1) усі вони потребують прийняття рішень;
- 2) для їх виконання потрібна комунікація.

*Прийняття рішень* – це серія правильних рішень з кількох альтернативних можливостей, які обирає керівник для цієї організації в цей час, у цьому місці, тобто як планувати, організувати, мотивувати, контролювати. Прийняття рішень становить основний зміст діяльності керівника. Однак для менеджера прийняття рішень – це постійна і досить відповідальна робота. Прийняття рішень потрібне для роботи керівника будь-якого рівня під час формування цілі та досягнення її.

Одним із показників діяльності менеджера є його здатність приймати правильні рішення з усіх функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль).

У сфері прийняття рішень Г. Мінцберг виділив чотири ролі керівника: підприємець, спеціаліст з виправлення порушень у роботі, розподільувач ресурсів, спеціаліст з досягнення угод (ведення переговорів).

Оскільки характер роботи менеджера залежить від рівня управління, який він обіймає, існують і відмінності в характері рішень, які приймають на різних рівнях управління. Але ж усі ці ролі періодично виконує керівник.

Кожна управлінська функція пов'язана з декількома загальними, життєво важливими рішеннями, які потребують втілення в життя. Розглянемо рішення, які є типовими для функцій управління.

Планування.

1. Яка природа бізнесу (сфера діяльності)?
2. Якими мають бути цілі?

3. Які зміни відбуваються в зовнішньому середовищі і як вони впливатимуть на організацію?

4. Яку стратегію і тактику слід обирати, щоб досягти поставлених цілей?

Організація діяльності.

1. Як слід структурувати роботу організації? Як доцільно збільшити блоки в структурі організації?

2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно відбулося гармонійно і без суперечностей?

3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації слід довіряти людям, зокрема керівникам?

4. Чи потрібно змінювати структуру організації через зміни в зовнішньому середовищі?

Мотивація.

1. Що потребують підлеглі?

2. Якою мірою задовольняються потреби підлеглих під час діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації?

3. Якщо задоволення роботою та продуктивність праці підлеглих підвищились, то за рахунок чого це сталося?

4. Що може зробити керівник, щоб підтримати рівень задоволення працею та продуктивність праці підлеглих?

Контроль.

1. Як потрібно вимірювати результати праці?

2. Як часто слід оцінювати результати праці?

3. Яких успіхів досягли підлеглі в досягненні цілей?

4. Якщо просунення в досягненні до поставлених цілей є недостатнім, то чому це сталося та які корективи потрібні?

*Прийняття рішень* – творчий процес діяльності керівників - включає такі стадії:

– постановку цілі;

– вивчення проблеми;

– вибір та обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків прийнятих рішень;

- розгляд варіантів рішень;
- вибір і кінцеве формування рішень;
- прийняття рішень;
- доведення рішень до виконавців;
- контроль за виконанням рішень.

Управлінське рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань.

*Типи управлінських рішень.* Рішення можна класифікувати за багатьма ознаками. Умови, в яких приймаються рішення, досить сильно впливають на їх якість. Зазвичай рішення приймають в умовах визначеності або ризику (невизначеності).

В умовах визначеності менеджер упевнений в результатах кожної з альтернатив. В умовах ризику (невизначеності) максимум, що може зробити менеджер, визначити ймовірність успіху для кожної альтернативи.

Важливе значення має культура менеджера {цінності та традиції організації). На співробітників впливає культура організації, і тому вони не розглядають рішення за межами організації.

Існують інші критерії класифікації управлінських рішень:

- за терміном дії наслідків рішення: довгострокові, середньострокові та короткострокові;
- за частотою прийняття: одноразові (випадкові) і такі, що повторюються;
- за широтою охоплення: загальні (стосуються всіх співробітників), тематичні та вузькоспеціалізовані;
- за формою підготовки: одноосібні, групові, колективні;
- за складністю: прості та складні;

– за регламентом: контурні, структуровані, алгоритмічні.

Контурні рішення лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору засобів і методів їх втілення.

Структуровані передбачають жорстке регламентування (обмеження) дії підлеглих. Ініціатива з їх боку може бути підтримана лише у випадку вирішення другорядних питань.

*Алгоритмічні* — гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і практично виключають їх ініціативу.

Існує інша класифікація (за Месконом) управлінських рішень.

Організаційні рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, що виконує свої обов'язки, які обумовлені його посадою.

*Ціль організаційного рішення* – забезпечити рух до поставлених завдань.

Організаційні рішення поділяють на дві групи:

- 1) запрограмовані;
- 2) незапрограмовані.

У запрограмованому режимі кількість можливих альтернатив обмежена, вибір має бути зроблений у межах напрямів, заданих організацією.

*Незапрограмовані рішення* – це рішення, які потребують певною мірою нових ситуацій, вони всередині не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками. Це рішення з таких питань: якими мають бути цілі організації, як поліпшити продукцію, як удосконалити структуру.

Практично в усіх випадках для керівника важко прийняти рішення, інколи неможливо, яке не матиме негативних наслідків.

Роберт Катц зауважує, що кожне рішення має врівноважувати найбільш суперечливі цінності, цілі та критерії, що з будь-якої точки зору воно буде гірше оптимального. Кожне рішення чи вибір, яке стосується всього підприємства, буде мати негативні наслідки для певних його частин.

Тому слід розглядати організацію з позиції системного підходу і враховувати можливі наслідки управлінського рішення для всіх частин організації. Наприклад: фірма відмовилась від звільнення працівників під час



спаду виробництва, гарантуючи зайнятість усім робітникам. Хоч додаткові витрати неминучі, але збережено довіру працівників.

Ефективні керівники розуміють, що «флюгерна тактика» не прийняття рішення такою ж мірою незадовільна або навіть гірша, ніж прийняття поганого рішення. Тим не менше трапляються ситуації, в яких вочевидь відмова від вибору буде хорошим рішенням. Наприклад, якщо додаткова інформація має незабаром надійти, а час не є критичним чинником, то можливо краще не приймати рішення негайно.

*Підходи до прийняття рішень.* Під час розгляду процесу прийняття рішень, треба враховувати два моменти:

1) приймати рішення, як правило легко, але хороше рішення прийняти важко;

2) прийняття рішення – це психологічний процес, тому можна стверджувати, що прийняття рішення має інтуїтивний (заснований на судженнях) або раціональний характер.

*Інтуїтивне рішення* – це вибір, зроблений тільки на впевненості, що він правильний.

Рішення, основане на судженнях, – це вибір, обумовлений знанням та накопиченим досвідом.

Раціональне рішення відрізняється від інших тим, що воно не залежить від минулого досвіду.

## **11.2 Моделі та методи прийняття рішень**

Ефективне прийняття рішень потрібне для виконання управлінських функцій.

Наука управління намагається підвищити ефективність організації шляхом підвищення здібності керівництва до прийняття обґрунтованих об'єктивних рішень у ситуаціях виключної складності за допомогою моделей та кількісних методів.

На сьогодні моделі та методи науки управління використовують для вирішення таких завдань: регулювання транспортних потоків у містах, оптимізація графіку руху літаків, складання графіків занять у школах та університетах, управління запасами в супермаркетах та універмагах і та ін.

«Наука управління», «наука про прийняття рішень», «системний аналіз», «дослідження операцій» – ці терміни використовуються майже як синоніми, бо вони взаємозамінні.

Фундаментальною процедурою будь-якого наукового дослідження є метод, який складається з таких кроків: спостереження, формулювання гіпотези та верифікація.

1. Спостереження. Це об'єктивний збір та аналіз інформації з питань проблеми та ситуації. Наприклад, якщо розглядається залежність між потребою у виробі і рівнем запасів, керівник повинен оцінити, як змінюється рівень запасів залежно від попиту.

2. Формулювання гіпотези. Формулюючи гіпотезу, дослідник виявляє альтернативи – варіанти дій та наслідки для ситуації, а також робить прогноз, який ґрунтується на цих спостереженнях. Ціль – установлення взаємозв'язку між компонентами проблеми. Наприклад, спостереження показує, що запаси будуть зменшуватися, якщо попит протягом місяця збільшиться більше ніж на 10 %. Керівник може розглядати гіпотезу, згідно з якою приріст запасів на певну величину дозволить їх скоротити в ситуації збільшення попиту.

3. Верифікація. Дослідник перевіряє гіпотезу, спостерігаючи результати прийнятого рішення. Отже, якщо керівник може збільшити запаси на величину, рекомендовану штабним спеціалістом і якщо при цьому запаси не зменшуються і не збільшуються надмірно, гіпотезу слід визнати правильною. Якщо ж виникає нестача (брак) продукції зі збільшенням попиту або запаси збільшуються на стільки, що витрати на їх утримання стають завеликими, гіпотезу визнають недостовірною. У цьому випадку керівник повинен повернутися до першого кроку, додати до відомої інформації ту, яку зібрано на кроці перевірки гіпотези, після чого сформулювати нову гіпотезу.

Наука управління досить широко використовує моделювання. Хоч деякі моделі, які інколи досить складні, важко застосувати без допомоги комп'ютера, концепція їх моделювання досить проста.

*Модель* – це уявлення об'єкта, системи або ідеї в деякій формі, яка відрізняється від самої цілісності. Схема організації – модель, яка представляє її структуру.

Головна характеристика моделі – спрощення реальної життєвої ситуації, у якій її застосовують.

Потреба в моделюванні. Існує ряд причин, через які обґрунтовують доцільність застосування моделі, а саме:

1. Істотна складність багатьох організаційних ситуацій, які неможливо здійснити (відтворити) в реальному житті. Реальний світ організації дуже складний і фактична кількість змінних, які стосуються конкретної проблеми, значно перевищує можливості будь-якої людини; вирішення проблеми можливе лише за умови спрощення реальної ситуації за допомогою моделювання.

2. Експериментування, що дозволяє перевірити альтернативні варіанти вирішення проблеми. Виготовляють зразок, перевіряють його в реальних умовах і після цього роблять висновки щодо подальшої його долі. Але пряме експериментування досить дороге і потребує багато часу, а інколи взагалі неможливо провести експеримент в реальному житті.

*Моделювання* – єдиний на сьогодні систематизований спосіб побачити варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень, що дозволяє їх об'єктивно порівнювати.

Розглянемо типи моделей: фізичні, аналогові, математичні.

Фізична модель являє собою об'єкт, що досліджують за допомогою збільшеного чи зменшеного опису об'єкта або системи. Характерною ознакою фізичної (портретної) моделі є те, що вона виглядає як цілісність, яку моделюють. Наприклад, креслення заводу – його фактична модель у зменшеному розмірі. Можна уявити, як розташувати обладнання.

Аналогова модель являє собою досліджуваний об'єкт аналогом, який поводить себе як реальний об'єкт, але не виглядає як він. Організаційна схема дає можливість уявити та прослідкувати ланцюг команд і формальну залежність між індивідами та діяльністю.

Математична модель (символічна) використовує символи для опису якостей або характеристик об'єкта чи явища.

Математичні моделі найчастіше використовують для прийняття організаційних рішень.

Процес побудови моделі. Побудова моделі, як і управління, є процес. Його основні етапи: 1) постановка завдання;

2) побудова моделі;

3) перевірка моделі на достовірність;

4) застосування;

5) поновлення моделі.

1. Постановка завдання. Проблему потрібно точно діагностувати. Якщо сама проблема не буде точно діагностована, то ні математика, ні комп'ютер не допоможе. Правильна постановка завдання важливіша навіть, ніж його рішення (наприклад, якщо лікар правильно діагностує хворобу, то лікувати легше).

2. Побудова моделі. Розробник повинен визначити головну мету моделі, яку інформацію передбачають отримати, використовуючи модель, щоб допомогти керівництву вирішити проблему. Розробник повинен визначити, яка інформація буде потрібна для побудови моделі, яка задовольнить цілі і надасть необхідні відомості щодо цілі, з'ясувати витрати і реагування людей. Модель, яка коштує більше ніж усе завдання, не наблизить організацію до здійснення цілі. Дуже складну модель можуть не сприймати користувачі і тому не використовувати.

3. Перевірка моделі на достовірність. Після побудови моделі її треба перевірити на достовірність: визначити ступінь відповідності моделі в реальному світі. Перевірка багатьох моделей управління показала, що вони недосконалі, оскільки не охоплюють усі релевантні змінні. Другий аспект

перевірки моделі пов'язаний з визначенням міри того, наскільки інформація, яку отримують за її допомогою, дійсно допоможе керівництву вирішити проблему.

4. Застосування моделі. Жодну модель науки управління не можна вважати успішно розробленою доти, доки її не прийнято, не усвідомлено і не застосовано на практиці. У розробці моделей повинні брати участь лінійні керівники, для яких, по суті, створюють ці моделі. Якщо ця умова виконується під час розроблення, застосування моделей збільшується на 50 %.

5. Поновлення моделі. Навіть якщо застосування моделі виявилось успішним, через деякий час її потрібно поновлювати через нові чинники із зовнішнього середовища (поява нових споживачів, технологій).

Загальні проблеми моделювання. Методи загалом можуть призводити до помилок. Моделі науки управління теж можуть призводити до помилок. Ефективність моделі можна зменшити через дію потенційних похибок. Найчастіше такими похибками можуть бути: недостовірні первинні припущення, обмежені можливості отримання потрібної інформації, недостатнє використання на практиці, дуже висока вартість.

1. Недостовірні первинні припущення. Деякі передбачення не можна оцінити і об'єктивно перевірити (припущення про зростання збуту в наступному році на 10 % не можна перевірити, точно передбачити). Якщо такі припущення є основою моделі, то точність моделі залежить від точності припущення. Модель не можна використовувати для прогнозування потреб у запасах, якщо немає точної інформації прогнозу збуту.

2. Інформаційні обмеження. Точність моделі визначають точністю інформації з проблеми. Якщо зовнішнє оточуюче середовище мінливе, інформацію про нього потрібно швидко оновлювати, але це часто важко здійснити. Істотні проблеми виникають в умовах невизначеності, тоді керівник покладається на свій досвід, судження, інтуїцію.

3. Недостатнє використання на практиці. Досліди показують, що рівень методів моделювання в межах науки управління переважає рівень застосування

моделей. Одна з причин цього чинника – недостатність знань та опір змінам. Тому рекомендують на стадії побудови моделі спеціалістам з розроблення моделі запрошувати до співпраці користувачів цих моделей, тоді опір зменшується.

4. Дуже висока вартість. Вигоди від використання моделі мають виправдовувати її вартість: витрати часу на розроблення, збір інформації, навчання, а також витрати, пов'язані з вартістю оброблення та зберігання інформації.

Огляд моделей науки управління. Кількість моделей науки управління може бути такою ж великою, як і кількість проблем, які вирішують за їх допомогою.

Розглянемо найбільш поширені моделі науки управління, щоб збільшити своє уявлення про те, як моделі та методи можуть допомогти у прийнятті рішень.

*Теорія ігор.* Найважливішою змінною, від якої залежить успіх організації, є конкурентоспроможність. Здатність прогнозувати дії конкурентів — велика перевага для організацій. Теорія ігор - метод моделювання оцінки впливу прийнятого рішення на конкурентів. Теорію ігор спочатку розробили військові для того, щоб у стратегії можна було врахувати можливе реагування противника.

У бізнесі ігрові моделі використовують для того, щоб спрогнозувати реагування конкурентів на зміни цін, модифікацію та освоєння нової продукції. Наприклад, якщо за допомогою теорії ігор керівництво з'ясувало, що після підвищення цін конкуренти не будуть діяти аналогічно, то можливо не треба підвищувати ціни, щоб не опинитися в не вигідному становищі у конкурентному змаганні.

Теорію ігор використовують не так часто, як інші моделі, оскільки реальні ситуації, які потребують вирішення, часто дуже складні і настільки швидко змінюються, що не можливо точно спрогнозувати, як відреагують конкуренти на зміну тактики фірми. Теорія ігор корисна, коли треба з'ясувати

найважливіші чинники, які потребують прийняття рішення в умовах конкурентної боротьби. Ця інформація важлива, оскільки дозволяє керівництву враховувати додаткові змінні або чинники, які можуть вплинути на ситуацію і цим зробити рішення ефективнішим.

*Моделі теорії черг або модель оптимального обслуговування* використовують для визначення оптимальної кількості каналів обслуговування відносно потреби в них (резервування місць у літаках та отримання інформації), очікування в черзі на машину, обробку даних, очікування клієнтами банку вільного касира (клієнти можуть перейти в інший банк), втрати від того, чи багато є обслуговуючого персоналу, чи його замало.

Моделі черг забезпечують керівництво інструментом визначення оптимальної кількості каналів обслуговування, які потрібно мати, щоб збалансувати витрати у випадках їх занадто великої чи занадто малої кількості.

Моделі управління запасами використовують для визначення часу розміщення замовлення на ресурси та їх кількість, кількість готової продукції на складах. Будь-яка організація має підтримувати певний рівень запасів, щоб не було затримок у виробництві та збуті.

Ця модель дає можливість зводити до мінімуму негативні наслідки накопичення запасів. Ці наслідки можуть бути у вигляді витрат на розміщення замовлень, зберігання, а також витрат, пов'язаних з недостатнім рівнем запасів.

Підтримування високого рівня запасів позбавляє витрат, зумовлених їх нестачею. Закупка у великій кількості матеріалів, потрібних для створення запасів, у багатьох випадках зводить до мінімуму витрати на розміщення замовлень, оскільки фірма може отримати певні знижки та зменшити обсяг «паперової роботи». Однак ці потенційні вигоди перекриваються додатковими витратами на зберігання, перевантаження, виплату відсотків, страхування, а також витратами, спричиненими втратами від псування, крадіжок і додаткових податків.

*Модель лінійного програмування* застосовують для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності

конкуруючих потреб. Лінійне програмування використовують спеціалісти штабних підрозділів для вирішення виробничих проблем.

Існує декілька типових варіантів моделей лінійного програмування.

1. Планування асортименту виробів. Визначають оптимальний асортимент продукції з кожного виду. Кожний вид продукції потребує певних витрат і ресурсів (бензину, фарб, продуктів харчування, кормів для тварин).

2. Управління технологічним процесом. Зведення до мінімуму відходів під час різання сталі, розкроювання шкіри або тканин тощо.

3. Регулювання запасів. Визначення оптимальної кількості продукції на складі.

4. Календарне планування транспорту. Мінімізація витрат подачі вантажних машин під навантаження і транспортних суден до причалів.

*Імітаційне моделювання* - процес створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації. (Аеродинамічна труба – імітаційна модель, за допомогою якої вивчають характеристики літаків та автомобілів.)

*Економічний аналіз.* Він охоплює майже всі методи оцінювання витрат і економічних вигод, а також відносної рентабельності підприємства. Типова економічна модель оснований на аналізі беззбитковості, на методі прийняття рішень з визначенням точки, в якій загальний прибуток дорівнює сумарним витратам, тобто точки, після якої підприємство стає прибутковим.

Точка беззбитковості (break-even point – BEP) означає ситуацію, за якою загальний прибуток (total revenue – TR) дорівнює загальним витратам (total cost – TC). Для визначення BEP потрібно враховувати три основні чинники: ціну продажу одиниці продукції, змінні витрати на одиницю продукції та загальні постійні витрати на одиницю продукції.

Ціна (unit price – P) показує, який прибуток отримає фірма від продажу кожної одиниці продукції. (Видавництво отримує 80 % від роздрібною ціни книги, таким чином після продажу однієї книги за 10 грн P становитиме 8 грн.).



Змінні витрати на одиницю продукції (variable cost – VC) – фактичні витрати, які прямо стосуються виготовлення кожної одиниці продукції (паперу, обкладинки, виготовлення палітурки, друку, збуту, авторського гонорару). Ці витрати збільшуються, якщо збільшується обсяг продукції.

Будь-який метод прийняття рішень, застосований в управлінні, можна розглядати як різновид моделювання. Але за традицією термін «модель» належить лише до методів загального характеру.

Майже в усіх випадках прийняття рішення керівник повинен оцінювати ймовірність або можливість події.

Ймовірність прямо впливає на визначення очікуваного значення – центральної концепції платіжної матриці. Очікуване значення альтернативи або варіанта стратегії – це сума можливих значень, помножених на відповідні ймовірності.

Вирахувавши очікуване значення кожної альтернативи та розмістивши результати у вигляді матриці, керівник може легко визначити, яку альтернативу обрати за цих умов.

Дослідження показують, якщо встановлено точні значення ймовірності, методи «дерево рішень» і «платіжна матриця» забезпечують найбільш якісне рішення.

Розглядувані методи дозволяють керівнику обрати один з декількох варіантів альтернативних рішень.

Платіжна матриця. Суть кожного рішення, яке приймає керівник, – вибір найкращого з декількох альтернатив за встановленими раніше критеріями. Платіжна матриця – це один з методів статистичної теорії рішень, корисний за умови, якщо керівник установлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.

Учені дійшли висновку, що цей метод можна узагальнити: платіж подається як грошова винагорода або користь, яка є наслідком конкретної стратегії в поєднанні з конкретними обставинами. Якщо платежі подати як таблицю (або матрицю), то можна одержати платіжну матрицю.

У загальному випадку матриця означає, що платіж залежить від певних подій, які фактично відбуваються. Якщо така подія не відбувається насправді, то платіж буде іншим.

Платіжна матриця корисна у таких випадках:

- є обмежена кількість альтернатив або варіантів стратегії для вибору між ними;
- те, що може відбутися, напевно невідомо;
- результати прийнятого рішення залежать від того, яка саме обрана альтернатива та які саме події відбуваються.

*Дерево рішень* – популярний метод науки управління для вибору найкращого напрямку дій з декількох варіантів.

Дерево рішень – схематичне зображення проблеми прийняття рішень. Як і платіжна матриця, дерево рішень дає керівнику можливість врахувати різні напрями дій, зіставити з ними фінансові результати, скоригувати їх відповідно до приписаної їм імовірності, а потім порівняти альтернативи.

Методом «дерево рішень» можна користуватись у ситуаціях, коли результати одного рішення впливають на наступні рішення. Наприклад, керівник організації, яка виробляє косарки, має вирішити, які виробляти косарки – електричні чи ручні. Виробництво обох видів косарок потребує розширення виробництва. Для прийняття рішення керівник зібрав релевантну інформацію про очікувані прибутки та ймовірності відповідних подій.

*Прогнозування* – це метод, у якому використовують накопичений в минулому досвід і поточні передбачення щодо майбутнього для його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом буде картина майбутнього, яку цілком можна використати як основу для планування.

Прогнози бувають:

- 1) економічні прогнози – використовують для передбачення загального стану економіки та обсягу збуту для конкретної фірми або конкретного продукту;

2) прогнози розвитку технології – дозволяють передбачити, розроблення яких нових технологій можна очікувати, коли це може статися, наскільки вони економічно прийнятні;

3) прогнози розвитку конкуренції – дозволяють передбачати стратегію і тактику конкурентів;

4) прогнози на основі опитувань і досліджень – дають можливість передбачити, що відбудеться у складних ситуаціях, ґрунтуючись на даних багатьох галузей знань. Наприклад, майбутній ринок автомобілів можна оцінити тільки з урахуванням змін стану економіки суспільних цінностей, політичної ситуації, технології та стандартів з питань захисту навколишнього середовища від забруднення.

Спеціалісти розробили декілька специфічних методів складання та підвищення якості прогнозів:

- 1) неформальні методи прогнозування;
- 2) кількісні методи прогнозування;
- 3) якісні методи прогнозування

Неформальні методи прогнозування. Практика управління свідчить, що під час прийняття і реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, які приймають управлінські рішення. У більшості випадків неформальні методи ґрунтуються на інтуїції менеджера. Їх перевагою є те, що їх приймають оперативно, а недоліком – що неформальні методи не гарантують від вибору помилкових (неефективних) рішень, оскільки інтуїція іноді може підвести менеджера.

Для прогнозування та вироблення цілей керівництво покладається на різні джерела письмової та усної інформації як додаткові заходи. Методи збору вербальної інформації найчастіше використовують для аналізу зовнішнього середовища. Це інформація, яку отримують по радіо та телебаченню, від споживачів, конкурентів, юристів, бухгалтерів, фінансових ревізорів, консультантів.

Така вербальна інформація стосується всіх основних чинників зовнішнього оточення, які є цікавими для організації. Недолік вербальної інформації полягає в тому, що інколи така інформація буває неточною, застарілою, через це керівництво може прийняти неправильне рішення. Наприклад, від участі в олімпіаді 1980 р. в Москві США відмовилися в останній момент, і багато фірм залишилися з нереалізованим товаром.

Письмова інформація. Джерела письмової інформації – газети, інформаційні відомості, професійні журнали, річні звіти. Інформація, яку легко здобути, дуже часто має такі самі недоліки, як і вербальна: вона може бути застарілою або поверхневою.

Промисловий шпіонаж. Буває досить успішним засобом збору інформації про дії конкурентів, тому керівники повинні дбати про захист важливої для фірми та її конкурентів інформації, яка має статус інтелектуальної власності.

Кількісні методи прогнозування. Ці методи можна використовувати для прогнозування, якщо є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжувати у майбутньому. Тоді інформація за допомогою статистичних даних дозволяє зробити правильний висновок. Керівник повинен пам'ятати, що вигоди від прийняття більш ефективного рішення мають переkritи витрати на створення моделі.

Існує два типові методи кількісного прогнозування

1. Аналіз часових рядів, заснований на припущенні, що події, які відбулися в минулому, дають можливість прогнозувати оцінку подій у майбутньому. Цей спосіб аналізу часто застосовують для оцінювання попиту на товари та послуги, потреби у запасах, прогнозування структури збуту, яке характеризується сезонними коливаннями, потреби в кадрах. Для виконання цього методу потрібні розрахунки з використанням сучасних математичних методів. Він недоцільний, якщо ситуація швидко змінюється або якщо відбулися дуже значні зміни (з'являється новий конкурент).

2. Казуальне (причино-наслідкове) моделювання – найбільш математично складний комплексний метод прогнозування із сучасних методів, які використовують у ситуаціях з більш ніж однією змінною.

Казуальне моделювання – намагання спрогнозувати те, що відбудеться в схожих ситуаціях шляхом дослідження статистичної залежності між важливим чинником та іншими змінними. Мовою статистики цю залежність називають кореляцією. Чим ближча кореляція, тим вища придатність моделі для прогнозування. (Наприклад, повна кореляція 1,0 буває в ситуаціях, коли в минулому залежність завжди була істинною. Якщо попит падав на 10 % з падінням валового продукту на 4 %, то можна стверджувати, що так буде й далі.)

Найскладніші казуальні моделі – економічні моделі, розроблені для прогнозування динаміки економіки. Вартість їх дуже висока.

Якісні моделі прогнозування. Для використання кількісних методів прогнозування потрібно володіти інформацією, достатньою для виявлення тенденцій або систематичної достовірної залежності між змінними. Якщо кількість інформації недостатня або якщо кількісний метод є дуже дорогим, керівництво може застосувати якісний метод прогнозування. У цьому випадку звертаються до експертів.

Основним моментом під час колективної роботи над прийняттям рішень є визначення кола осіб експертів, які приймають рішення. Головними критеріями формування групи, яка виробляє рішення, є компетентність, здатність вирішувати творчі завдання, конструктивність мислення та комунікабельність. Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, наради, робота в комісії і т. ін.

Найбільш відомими є такі якісні методи:

- думка журі;
- спільна думка працівників збуту;
- модель очікування споживача;
- метод експертних оцінок.

Думка журі – знаходження спільної думки експертів у релевантних сферах.

Неформальним різновидом цього методу є «мозковий штурм».

*Спільна думка працівників збуту.* Досвідчені торгові агенти добре відчують майбутній попит. Вони тісно працюють зі споживачами і уміють передбачати їх потреби.

*Модель очікування споживача* – прогноз, що ґрунтується на результатах опитування клієнтів щодо їх теперішніх і майбутніх потреб.

*Метод експертних оцінок* – це процедура, яка надає можливість експертам дійти згоди з розглядуваних питань. Експерти, які працюють у споріднених сферах діяльності, заповнюють опитувальний аркуш з проблеми, яка розглядається. Спершу вони записують свої міркування з цього приводу. Потім кожний експерт отримує відповіді інших експертів. Він має знову переглянути свій прогноз і, якщо його прогноз не збігається з прогнозами його колег, відповісти чому це так. Процедуру повторюють три або чотири рази, доки експерти не дійдуть згоди. Усі експерти обов'язково працюють анонімно. Цей факт дозволяє уникнути конфліктів через відмінність у статусі експертів.

Найпоширенішим методом колективної підготовки управлінських рішень є «мозковий штурм», або «мозкова атака» (спільне генерування нових ідей та їх наступне прийняття). Основна умова такого методу - створення максимально сприятливих умов для вільного генерування ідей. Забороняється спростовувати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Усі ідеї записують, а потім аналізують спеціалісти.

Метод Дельфі (назва методу походить від назви міста в Греції Дельфа, яке прославили мудреці – віщуни майбутнього).

*Метод Дельфі* – багаторівнева процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування доопрацьовують і отримані результати повідомляють експертам із зазначенням оцінок. Перший тур анкетування проводять без аргументації; під час другого туру відповідь, яка відрізняється від інших, підлягає аргументації або може змінити оцінку експертів. Після стабілізації

оцінок опитування припиняють і приймають пропозицію, запропоновану експертами, або скореговане рішення.

Сутність японської (кільцевої) системи прийняття рішень – «кінгісе» - полягає в тому, що для розгляду готують проект нововведення, який передають для обговорення особам за списком, що складає керівник. Кожна особа має розглянути запропоноване рішення і подати свої зауваження у письмовому вигляді. Після цього скликають нараду, на яку, як правило, запрошують тих спеціалістів, чия думка керівнику не зовсім зрозуміла. Експерти пропонують своє рішення згідно зі своїми індивідуальними перевагами. Якщо вони не збігаються, виникає вектор переваг, який визначають за допомогою одного з таких принципів:

Принцип більшості голосів – обирають те рішення, яке має найбільшу кількість прихильників.

2. Принцип диктатора – за основу беруть думку однієї особи з групи. (Цей принцип притаманний військовим організаціям; його використовують для прийняття рішень у надзвичайних обставинах.)

3. Принцип Курно використовують тоді, коли немає коаліції, тобто пропонується така кількість рішень, яка дорівнює кількості експертів. У цьому випадку потрібно знайти рішення, яке б відповідало вимозі індивідуальної раціональності і не зачіпало інтересів кожного окремо.

4. Принцип Паретто використовують для прийняття рішення, коли експерти утворюють єдине ціле, одну коаліцію. У цьому випадку оптимальним буде таке рішення, яке не вигідно міняти одразу всім членам групи, оскільки їх об'єднує це рішення в досягненні загальної мети.

5. Принцип Еджворта застосовують у тому випадку, якщо група складається з декількох коаліцій, кожній з яких не вигідно змінювати своє рішення. Знаючи переваги коаліції, можна прийняти оптимальне рішення, не завдаючи шкоди один одному.

Умови ефективності управлінських рішень. Проблема вибору керівником альтернативи – найважливіша проблема в сучасному менеджменті. Але не менш важливо прийняти ефективне рішення.

Для того щоб управлінське рішення було ефективним, треба враховувати такі чинники:

1. Ієрархія в прийнятті рішень – делегування повноважень з прийняття рішень ближче до того рівня, на якому є більше необхідної інформації та який безпосередньо бере участь у реалізації прийнятого рішення. У цьому випадку виконавцем рішення є співробітники суміжних рівнів. Контакти з підлеглими, які знаходяться більше, ніж на один ієрархічний рівень нижче (вище), не допускаються.

2. Використання цільових міжфункціональних груп, до складу яких запрошують працівників з різних підрозділів і різних організацій.

3. Використання прямих горизонтальних зв'язків під час прийняття рішень. У цьому випадку (особливо на початковій стадії процесу прийняття рішень) інформацію збирають та обробляють без звертання до керівництва вищого рівня. Такий підхід сприяє прийняттю рішень у стислі строки, підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень.

4. Централізація керівництва передбачає, що процес прийняття рішення має знаходитися під керівництвом одного (загального) керівника. У цьому випадку формується ієрархія в прийнятті рішень, тобто кожний керівник нижчого рівня вирішує свої проблеми (приймає рішення) зі своїм безпосереднім керівником, а не з керівником вищого рівня, обминаючи свого безпосереднього керівника.

Рішення вважається ефективним, якщо воно відповідає вимогам, зумовленими ситуацією та метою організації.

Вимогами до управлінських рішень є:

- ефективність;
- економічність;
- своєчасність;



- обґрунтованість;
- реальність.

Ефективне рішення має якомога повніше забезпечувати досягнення поставленої організацією мети.

Економічне рішення має забезпечувати досягнення поставленої мети з найменшими витратами.

Своєчасність рішення та досягнення цілей, тобто коли вирішуються проблеми, події розвиваються. Може статися так, що прекрасна ідея (альтернатива) старіє і втрачає сенс у майбутньому. Вона (ідея) була актуальна в минулому.

*Обґрунтованість рішення.* Виконавці повинні бути переконані, що рішення обґрунтоване, тому не можна плутати фактичну обґрунтованість та її сприйняття виконавцями.

Реальність виконання рішення має відповідати силам колективу та його ресурсам.

Рішення має бути таким, яке можна реально виконати, тобто не можна приймати рішення, які нереальні, абстрактні.

Прийняття рішення має бути ефективним і відповідати силам та можливостям колективу, який його виконує.

Для досягнення ефективності рішень особливого значення набувають методи доведення прийнятих рішень до виконавців. Доведення рішень до виконавців починається з поділу альтернатив на групові та індивідуальні завдання та підбору виконавців. Кожний співробітник одержує персональне конкретне завдання, яке відповідає його службовим обов'язкам і залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників.

Тому виділяють чотири основні причини невиконання рішень:

- 1) рішення недостатньо чітко сформульоване керівником;
- 2) рішення ясно та чітко сформульоване, але виконавець його недостатньо усвідомив;

3) рішення чітко сформульоване, виконавець його добре усвідомив, але він не мав достатніх необхідних умов і можливостей для його виконання;

4) рішення грамотно сформульоване, виконавець його добре усвідомив, мав достатньо ресурсів для його виконання, але він сам не мав внутрішньої згоди з варіантом рішення, яке йому запропонував керівник. Виконавець у цьому випадку може мати свій більш ефективний, на його думку, варіант рішення цієї проблеми.

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність рішення залежить не тільки від його оптимальності, але і від того, як це рішення доведено до виконавців, та від особистих якостей керівників і виконавців.

Перші враження про роботу, яку потрібно виконати, формується у виконавця під час отримання та усвідомлення завдання. Після цього ідея (модель завдання) уточнюється, збагачується через адаптацію до реальних і об'єктивних умов внутрішнього та зовнішнього середовища. На цій основі розробляється технологія виконання рішення (ідеальна модель діяльності виконавця з виконання завдання керівника).

Для того щоб модель діяльності виконавця виконати точно згідно із завданням керівника, до неї (моделі) висовують ряд вимог:

1. Повнота моделі рішення описує її відповідність задуму керівника, його рішення та поставленим керівником завданням, а також – змісту, структурі та умовам виконавської діяльності. Добре було б, якби модель була такою, щоб виконавець міг уявити всі деталі майбутньої роботи.

2. Мотивація моделі рішення має спонукати активну діяльність виконавця, а також внутрішні потреби для виконання завдання.

3. Стійкість до стресу та витривалість моделі передбачає здатність виконавця чітко реалізувати план дій, який склався в його свідомості, за будь-яких складних обставин.

4. Глибина відображення первісної ідеї характеризує оперативну модель діяльності з огляду розвитку динаміки майбутньої діяльності.

5. Узгодженість моделі рішення потрібна тому, що часто виконавець діє один, тому його дії з питань часу, місця тощо мають бути узгоджені з діями інших виконавців, що вирішують інші завдання.

6. Точність моделі потрібна тому, що, якщо ідея абстрактна, то її може реалізувати або формально, або зовсім не реалізувати.

7. Гнучкість моделі – критерій, який ніби протистоїть попереднім чинникам. Але в природі не існує незмінних структур, які є абсолютно жорсткими. Тому проблема полягає в тому, щоб вибрати оптимальне співвідношення між стабільністю (нерухомістю) та гнучкістю моделі.

*Організувати виконання рішення* – важке завдання, яке потребує знання людей, їх можливостей, методів виконання.

Організація виконання рішень – специфічна діяльність керівника, яка завершує цикл управління.

Якщо на етапі підготовки та прийняття рішень керівник оперує уявними поняттями, то під час виконання рішення він стикається з реальною ситуацією, яка дуже часто відрізняється від ідеальної. Завжди треба враховувати, що керівник організовує не свою діяльність, а працю інших людей (а організацію виконання рішення теж треба організувати).

Проблема полягає в тому, щоб збудувати оптимальну структуру комунікацій керівників і виконавців. Структури таких комунікаційних мереж можуть бути різними, а зв'язки між стороною, яка передає інформацію, та стороною, яка приймає інформацію, можуть здійснюватися по-різному.

Можна виділити такі, які найчастіше застосовують, а саме:

- 1) ланцюгову;
- 2) багатозв'язкову;
- 3) зіркову;
- 4) ієрархічну.

У ланцюговій системі комунікацій рішення, яке передається з одного кінця ланцюга на інший кінець, стає відомим усім виконавцям та всіма обговорюється. Усі зв'язки в такій комунікації однакові, бракує командного

стилю керівництва. Якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації, то така структура розпадається.

У багатозв'язковій структурі комунікацій усі її учасники пов'язані між собою. Цю структуру відрізняють швидкість передачі інформації, стійкість, витривалість.

Відносини командування добре виражені. Ці комунікації характерні на рівні первинного колективу.

У зірковій структурі комунікації виділяється керівник, через якого передаються всі завдання. На ньому замикаються усі зв'язки.

Для ієрархічної структури комунікацій характерні яскраві командні відносини.

Проміжні ступені одночасно є і підлеглими, і командними.

Організаційно-управлінські рішення можуть виглядати як наказ або розпорядження, після чого вони набувають законну силу. Багато рішень в організації бувають у вигляді усних вказівок, завдань, побажань, керівних директив. Головне завдання керівника полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію та контроль виконання.

Контроль виконання рішень є кінцевою стадією управління. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення організацією поставлених цілей.

За допомогою контролю не тільки виявляють відхилення від завдань, сформульованих у рішенні, але й визначають причини цих відхилень. Можна виділити й інші функції, які виконуються за допомогою контролю виконання:

1. Діагностична функція – головна, провідна функція контролю. Спочатку треба уявити собі істинний стан справ, тобто поставити діагноз.

2. Функція зворотного зв'язку допомагає керівнику впливати на хід робіт.

3. Орієнтовна функція контролю дозволяє керівнику спрямовувати зусилля на об'єкти підвищеної уваги керівника. Ті питання, які випадають з поля зору керівника, не вирішують підлеглі.

4. Стимулююча функція контролю наближена до орієнтовної функції, але націлена на виконання та залучення до процесу праці всіх невикористаних резервів, у першу чергу резервів людського чинника.

5. Корегувальна функція. Керівник вважає, що він перевіряє роботу підлеглого, а насправді підлеглий вже перевіряв на практиці ефективність рішення керівника.

6. Педагогічна функція. Виконавець буде сумлінно працювати, якщо контроль побудований ефективно, грамотно, вправно.

Контроль є об'єктивною потребою в тому, що найоптимальніші плани не можуть бути реалізованими, якщо їх не будуть доводити до виконавців та за їх виконанням не буде встановлено об'єктивного і постійного контролю.

### **11.3 Прийняття рішень в адміністративно-державному управлінні**

Найскладнішим і найвідповідальнішим питанням у процесі управління є прийняття рішень. Будь-яке управлінське рішення припускає вибір одного або більше засобів (ліній поведінки) для досягнення однієї або більше цілей (бажаних виходів). У процесі прийняття рішень зазвичай виділяють чотири фази:

- 1) виникнення проблеми рішення;
- 2) формулювання та аналіз проблеми;
- 3) прийняття рішення;
- 4) виконання рішення.

Р. Акофф – прихильник «м'якого мислення» в управлінні – пропонує починати перший етап з усебічного зваженого аналізу вихідної позиції. Такий аналіз дозволяє вивчити внутрішнє і зовнішнє середовища організації (або окремої проблеми), щодо якої приймається певне рішення. В аналіз вихідної позиції можна, а частіше за все потрібно включити з'ясування всієї картини очікуваних груп тиску та осіб, які приймають рішення. Метою аналізу стартових позицій є проникнення в суть історії, сучасного положення і перспектив розвитку організації, а також очікуваних змін.

Відповідальність за виконаний аналіз несе керівництво організації, але в процес обговорення бажано включати якомога більше компетентних співробітників організації. Аналіз стартових позицій можна почати із чинників успіху минулої діяльності організації – тих характеристик, ресурсів, знань, навичок, можливостей і досягнень, на підставі яких діяльність у запропонованій сфері прийняття рішень вважають успішною. На цьому етапі використовують знання і досвід усієї організації. Треба зауважити, що це не потребує безпосередніх рішень і заходів, потрібен лише складний пошук правильних і найважливіших об'єктів аналізу. Як метод роботи можна порекомендувати, наприклад, спільні обговорення.

Одержані в результаті спільного обговорення чинники успіху створюють основу для такого етапу аналізу стартових позицій. Його можна умовно назвати етапом збору інформації. Дані для аналізу збирають з наявного статистичного або іншого матеріалу анкетуванням, інтерв'юванням, за допомогою соціальних проектних груп і на нарадах із питань розвитку. Основною метою складання аналізу є збір різних даних для висновків і подальшого планування.

Ці зведення можуть бути подані як «жорстка» статистика, матеріали для читання або як «м'які» зведення для оцінок. Зведення з таких різних джерел, як статистика, бухгалтерські звіти та інші розрахунки, можуть вважатися досить об'єктивними, оскільки вони позбавлені суб'єктивних оцінок людей. Суб'єктивні поняття людей, проте, також варто брати до уваги. Загальну думку можна з'ясувати за допомогою анкет, інтерв'ю, спостережень і засідань. Аналіз стартових позицій вважається повним, якщо він містить як «жорсткі», так і «м'які» зведення. Приклад повного аналізу вихідних позицій поданий у роботі фінських фахівців із менеджменту. До різних частин аналізу наведено приклади його конкретного змісту. Єдиний аналіз можливостей, небезпек, сильних і слабких сторін діяльності організації називають аналізом чотирьох чинників. Його поділяють на аналіз зовнішніх чинників діяльності організації (можливості і безпеки) і внутрішніх чинників (сильні та слабкі місця).

Аналіз стартових позицій втратить сенс, якщо в результаті не будуть зроблені потрібні висновки для подальшого етапу прийняття рішень. Точні і глибокі висновки мають бути зроблені на основі всіх етапів аналізу. Вони можуть стосуватися реакції на чекання пов'язаних груп, використання можливостей, які у майбутньому може створити навколишнє середовище, передбачення небезпек, які воно (зовнішнє середовище) може мати в собі, або зміцнення внутрішніх сильних сторін організації та усунення внутрішніх слабкостей організації. У традиційному менеджменті цей метод ще називають SWOT-аналізом (аббревіатура за першими літерами англійських слів: strength – сильні сторони організації, weakness – слабкі сторони організації, opportunities – можливості зовнішнього середовища організації, threats – загрози зовнішнього середовища організації).

Для того щоб процес прийняття рішень проходив раціонально й ефективно, у другій і третій фазах - під час формулювання та аналізу проблеми, а також під час вибору однієї з альтернатив – можна використовувати прикладні методики конфліктології. Після того, як уся інформація про проблему, яка виникла, надійшла в центр прийняття рішень, під час обговорення проблеми потрібно застосувати правила раціональної дискусії, щоб уникнути загострення конфліктів двох сторін, які протистоять одна одній. До правил раціональної дискусії належать такі.

Правило постановки проблеми: варто перетворити кожне додаткове питання в основне і кожне з них по черзі обговорювати. У цьому випадку основна проблема з'ясується в процесі обговорення і займе центральне місце без тиску з боку будь-якої зі сторін учасників дискусії.

Правило репліки в дискусії: кожний виступ учасників дискусії має містити критику аргументів попередніх ораторів і захищати власні аргументи з обговорюваної проблеми, але не спрямовувати дискусію в бік від основної проблеми.

Правило узгодження важливого значення багатозначних термінів: слід із самого початку домовитися про те, який зміст учасники дискусії будуть

вкладати в ключові поняття з існуючої проблеми. Це дозволить уникнути багатьох непорозумінь у подальшій дискусії.

Як приклад можна розглянути проблему розподілу дефіцитних ресурсів (наприклад, лікарської сировини) між різними фармацевтичними підприємствами. Відповідно до розглянутих правил раціональної дискусії насамперед потрібно по черзі розглянути заяви всіх без винятку підприємств, які претендують на цю лікарську сировину. При цьому кожна із зацікавлених сторін має захищати свої аргументи: на які конкретно лікарські препарати буде використано сировину, хто (і з якої причини) є потенційним споживачем цих ліків, чому випускати вітчизняні препарати вигідніше, чим закуповувати аналогічні за кордоном і та ін.

Одночасно кожна із сторін повинна запропонувати аргументовану критику доказів конкуруючих підприємств: чому випуск інших лікарських препаратів менш важливий, чи можливо закупити інші ліки за кордоном, якщо це дешевше, і та ін. Із самого початку дискусії сторони повинні домовитися про поняття і терміни, що будуть вживатися під час обговорення проблеми: назви лікарських препаратів, їх призначення, споживчу вартість за умови випуску на кожному з підприємств, вартість аналогічних препаратів за рубежом тощо. Якщо ж учасники обговорення будуть намагатися дотримуватися правила раціональної дискусії, то основне питання – хто і чому найбільше потребує дефіцитної лікарської сировини – поступово з'ясується в процесі дебатів і займе центральне місце без тиску з боку будь-якої зі сторін учасників дискусії.

Проте на практиці під час обговорення набагато частіше використовують нераціональні методи дискусії: висміювання, іронію, апелювання до авторитетів, використання стереотипів, приписування опоненту певних властивостей, що у цій групі засуджуються, тенденційну інтерпретацію висловлювань опонента, щоб звинуватити супротивника у намірах, яких він не мав. Подібна процедура полягає у вибіркового витягу висловлених опонентом суджень і створенні в такий спосіб цілого, яке може викликати у слухачів негативне ставлення до поглядів супротивника. У результаті може перемогти не



той, чиє рішення більш ефективніше і більш раціональне, а той, хто за допомогою нераціональних методів ведення дискусії зміг залучити на свій бік більше прихильників. Тому в процесі обговорення потрібно по можливості уникати нераціональних прийомів дискусії, які вносять зайве емоційне напруження в обговорення проблеми.

Для того щоб якомога повно виявити слабкі сторони запропонованих рішень і особливо уникнути некритичних оцінок запланованих соціальних змін, до участі в дискусії можна залучати не тільки представників влади, адміністрації, експертів, але і представників зацікавлених соціальних груп, яких торкається рішення проблеми. Проте групове обговорення може піти по хибному шляху, якщо заздалегідь не врахувати декілька чинників, які спеціалісти називають пастками групового мислення. Нижче наведено сім найпоширеніших таких пасток:

- обмеження дискусії до обговорення одного із запропонованих засобів рішення проблеми, рекомендованого як найкращий варіант;
- блокування інформації, що не відповідає обраному проекту рішення;
- спрощення ситуації, внаслідок чого її сприймають схематично та однобічно;
- нехтування під час аналізу запланованих соціальних змін чинників, які заважають реалізації обраної альтернативи дії (наприклад, бюрократична інерція, опір супротивників проекту тощо);
- однобічне переоцінення або недооцінення дійсного масштабу запланованого рішення (урахування тільки поточних або короткострокових наслідків);
- тенденційне приписування позитивних наслідків певному рішенню проблеми, а негативних – чинникам, що діють незалежно від нього;
- однобічна зосередженість на позитивних чинниках рішення проблеми і несприйняття негативних наслідків.

Після завершення дискусії настає вирішальна фаза процесу ухвалення рішення – вибір однієї з можливих альтернатив дії. У політичній практиці зазвичай використовують два основні методи вирішення практичного вибору – компроміс і голосування.

Застосування методу компромісу можливе в тому випадку, коли інтереси учасників рішення не є надто суперечливими: у деяких питаннях збігаються, а в деяких – не збігаються. У багатонаціональній державі, наприклад, ідеєю, яка об'єднує, може виступати утримання інтегральності і незалежності державної організації. Загальне рішення в такому випадку виникає в результаті узгодження думок усіх учасників, що не гарантує жодній зі сторін здійснення її цілей, але можливе для прийняття всіма учасниками. Бажання не зачіпати самолюбства так само, як суто політична занепокоєність тим, щоб намічене рішення не занадто вплинуло на рівновагу сил, приводить до компромісних угод: немає ні переможців, ні переможених. Зрозуміло, це може позначитися на ефективності державного управління, тому для досягнення компромісу можливий і інший шлях.

Болгарський соціолог Марко Марков вважає: щоб уникнути конфліктів, вибираючи одну з можливих альтернатив дії, потрібно спиратися на емпіричні закони науки. Він намагається оцінювати всі можливі варіанти рішення на підставі єдиних об'єктивних критеріїв:

- яким буде стан проблеми за кожним варіантом після її вирішення;
- скільки часу і які засоби потрібні для виконання кожного варіанта рішення;
- які труднощі і як їх переборювати, реалізуючи кожний проект;
- як відобразиться кожний варіант рішення на стані всього соціального організму в цілому.

Якщо вибір рішення значною мірою визначають дії партнера в передбачуваній ситуації, то, готуючи проект рішення, використовують теорію ігор. У цьому разі гру розглядають як конфліктну ситуацію, сутичку, в якій

хтось має виграти, а хтось програти. Найбільше виграшний і ефективний варіант затверджують як остаточний проект рішення.

В останні роки західні вчені все частіше пропонують використовувати в процесі прийняття адміністративних рішень «мозковий штурм». У згаданій книзі фінських фахівців з управління за редакцією Т. Санталайнена пропонується таке визначення цього методу: «Мозковий штурм – це метод роботи групи, за якого першочерговою метою є знаходження нових альтернативних варіантів рішення в проблемній ситуації».

Відправним моментом «мозкового штурму» є проблема, що не знайшла прийняттого рішення. Мозковий штурм – це не чудодійний інструмент, за допомогою якого можна вирішити вічні і глобальні проблеми. Найкращі вирішення за допомогою цього методу знаходять тоді, коли мова йде про конкретні завдання.

За характером проблеми можна виділити два основні їх типи: аналітичні, або причинкові проблеми; синтетичні, або проблеми заходів.

«Мозковий штурм» – це засіб вирішення синтетичних проблем. На щастя, переважна більшість практичних робочих проблем можна сформулювати в синтетичній формі як: як це зробити? Найкращі результати «мозкового штурму» досягаються під час розроблення інновацій, удосконалювання існуючих засобів роботи та поліпшення вже розроблених планів.

Хоча мозковий штурм – вид творчої роботи, він має дещо шаблонні форми. Спочатку подають проблему для розгляду. Потім висувають якнайбільше ідей для вирішення або пом'якшення проблеми. Особа, що викладає проблему (головуючий), вибирає декілька ідей для їх подальшого опрацювання. На основі обраних ідей розробляють альтернативні варіанти рішення.

«Мозковий штурм» – це ні в якому разі не процес аналізу або ухвалення рішення. Ці поняття не тотожні, оскільки правила гри цілком відмінні від застосовуваних у «мозковому штурмі». Процес мозкового штурму зазвичай

триває дві–три години, з яких більшість часу припадає на останню стадію - побудову діючих рішень.

«Мозковий штурм» можна проводити різними методами. Вибір методу роботи лягає на особу, яка спрямовує дискусію. Висновок роблять наприкінці дискусії.

Організуючи «мозковий штурм», до складу групи, як правило, включають голову – особу, що викладає проблеми і відповідає за виконання рішення, та опонента – особу, що спрямовує роботу. Ідеологи – всі інші учасники.

Важливо, щоб опонент управляв робочим процесом принаймні на початковій стадії. Його завдання полягає в тому, щоб змусити учасників діяти відповідно до принципів творчої роботи. Опонент також складає графік роботи.

Голова, що володіє задатками ефективного організатора, повинен знати, до чого він прагне, спонукати і надихати учасників на пошук нових і оригінальних рішень; уміти проголошеним критичним думкам надавати форму питань як (наприклад, фразу «але це занадто дорого» перетворити у форму «як можна одержати це за нижчою ціною?»).

Добре, якщо в групі ідеологів є і спеціалісти, і «профани» (дилетанти). Вони не знають проблеми, і тому їм значно легше висловити ідеї саме з тієї причини, що вони мислять нестандартно. Судження профанів слугують своєрідними каталізаторами ідей для спеціалістів.

Чинник, який найбільше перешкоджає мозковому штурму, – це критика. Вона діє подвійно: змушує особу, яка висловлює критичні зауваження, мислити логічно, що заважає іншим шукати відмінні від стандартних ідей рішення.

Іншими чинниками, що перешкоджають появі ідей, є офіціальність і формальність, пошук «правильних» рішень, роз'яснення та обґрунтування, пасивність клієнта.

Успіх у появі ідей залежить від безпечної та відкритої атмосфери критики, в якій майже неможливо змусити людей розкритися. Народження ідей завжди пов'язане зі свободою думки.

Інші чинники, що сприяють успіху в появі ідей: активна увага і бажання; розвиток, перероблення висловлених ідей та їх об'єднання; подив і сумнів щодо наявного рішення; пошук аналогічних проблем і дій; активність клієнта.

Як уже згадували, мозковий штурм не придатний для розгляду всіх проблем. За своїм характером – це пошукова робота, протилежністю якій є суворо логічна та аналітична діяльність.

Можна стверджувати (за винятком парадоксів), що конфлікти під час прийняття рішень неминучі і навіть корисні. Наївно думати, що ефективне державне управління має бути однаковим, одноставним і що виникнення конфліктів у державній системі варто розглядати як надзвичайну подію. Таке уявлення мало б підставу, якби поведінка людей в усіх випадках була б ідеальною. Але оскільки це далеко не так, усувати конфлікти не просто неможливо: прагнення ліквідувати їх за будь-яку ціну було б небезпечним. Дух суперництва між різними міністерствами і відділами під час прийняття рішень у державному управлінні часто є стимулятором дії механізму конкуренції в приватному секторі. Якщо до прийняття урядом рішення кожне міністерство або відомство подасть свою позицію з обговорюваного питання, буде захищати свій проект, зверне увагу на помилки і прорахунки в проектах конкуруючих відділів, це треба тільки вітати. Чим ширша боротьба думок, яка виявляє переваги і недоліки різних варіантів вибору, тим вища якість кінцевого рішення. Держава, в якій органи управління в усьому погоджуються з політичною владою, не є демократичною, вона за своєю сутністю тоталітарна.

У більшості випадків, незважаючи на всі труднощі обговорення, в останній момент приймається рішення щодо досягнення угоди. У ньому досить точно відображаються позиції, зайняті сторонами в процесі його підготовки. Надто рідко позиція однієї зі сторін одержує верх з усіх ключових питань. Як правило, ініціатори проекту рішення намагаються неупереджено розподіляти переваги і недоліки і не вносити в проект таких положень, які один із партнерів сприйняв би як остаточну відмову від тієї мети, яку вважає головною.

Якщо співвідношенні сил сторін більш-менш однакове, кінцеве рішення складається з відвертих обопільних поступок учасників переговорів, що привселюдно беруть на себе відповідальність за поступку. Кожний із партнерів на певний час відмовляється від тотальності своїх початкових домагань заради загальної згоди.

Яким би досконалим не здавався остаточний проект рішення, він не приведе до результату, поки не буде випробуваним справою. Англійський учений К. Кіллен радить не обмежуватися прийняттям одного рішення і на випадок непередбачуваних обставин виробити декілька запасних варіантів, тобто ввести в прийняте рішення чинник надійності.

Крім того, прийняття декількох запасних рішень допоможе пом'якшити конфлікт ворогуючих сторін під час обговорення проблеми: до запасних варіантів можуть увійти ті положення, від яких в основному проекті довелося відмовитися. Ці варіанти ні до чого не зобов'язують, але можуть послужити буфером під час сутички різних інтересів і істотно розрядити психологічну обстановку. Тому не варто будь-що боротися з конфліктами, іноді їх можна спрямувати на користь спільної справи.

#### **11.4 Переговорний процес**

Представникам державної адміністрації на різних рівнях доводиться вести переговори з політиками, групами лобіювання, представниками ділових кіл. Практика ведення переговорів нагромадила багато тактичних прийомів досягнення консенсусу в процесі прийняття рішень. Проте до останнього часу на переговорах майже всіх рівнів панував конфронтаційний підхід, заснований на жорстких торгах. До певної міри конфронтаційний підхід за столом переговорів дуже нагадує військові дії. Військові маневри і прийоми, що тут застосовують, більше нагадують військову тактику, ніж політику взаємних поступок, які властиві спілкуванню цивільних осіб.

Досягнення політичного консенсусу за допомогою торгів схоже на гру, яка припускає маніпулювання поведінкою партнера. Торги можуть відбуватися

за двома основними варіантами. Широко відомий метод гри з нульовою сумою: або абсолютний виграш, або повний програш, все або нічого. Тиск, обвинувачення – усі ці прийоми належать до жорсткого торгу. Їх сенс полягає в тому, щоб будь-що домогтися поступок від партнера.

Американський учений Т. Шеллінг у своїй праці «Стратегія конфлікту» ілюструє тактику жорсткого маніпулювання за допомогою такого прикладу. Вузькою дорогою назустріч одна одній мчать дві вантажівки. Один водій явно не бажає поступитися місцем другому. У другого водія є два можливі рішення: або з'їхати на узбіччя, або зіткнутися з першою вантажівкою. Як можна оцінити тактику першого водія? Домагаючись поступки, він, з одного боку, ризикує заподіяти собі значного збитку у випадку сутички, з іншого – викликає негативну етичну оцінку своєї поведінки.

Аналогічні ситуації виникають і за столом переговорів. Але тут частіше тактику взаємних обвинувачень сторони застосовують у тих випадках, коли взагалі не збираються нічого вирішувати, використовуючи переговори в пропагандистських цілях. Взаємні обвинувачення потрібні їм для демонстрації власної безкомпромісної позиції: так би мовити «не можуть поступитися принципами».

Конфронтаційний підхід до переговорів у більшості випадків відбувається в більш м'якій формі, ніж гра з нульовою сумою. Цей підхід припускає, що, досягаючи консенсусу, не виявиться тих, що виграли цілком, і тих, що програли: кожний з учасників зазнає певних втрат і має переваги. При цьому обидві сторони діють так, щоб за мінімальних втрат «відвоювати» у партнера якнайбільше. З цією метою вони намагаються знайти слабкі місця в позиції один одного. Активно застосовуються такі тактичні прийоми, як пакетування, вимоги в останню хвилину, завищення вимог, загострення уваги на слабких сторонах партнера, різні відходи, зважування на помилкові акценти у власній позиції.

Приєм пакетування полягає в тому, що декілька питань пропонують до розгляду комплексно, у вигляді пакета. Використання пакета у межах торгу

передбачає зведення проблемних і привабливих для партнера пропозицій в один блок із малопривабливими. При цьому привабливі пропозиції можуть бути досить віддаленими до теми обговорення. Наприклад, зменшення обсягів фінансування якоїсь програми може бути об'єднане в одному пакеті з пропозицією вигідних кадрових переміщень в адміністрації.

Використання тактичного прийому завищення вимог полягає в тому, щоб запросити якнайбільше. У висунуту позицію включають численні пункти, деякі з них потім можна буде безболісно зняти як поступку, і зажадати натомість аналогічних кроків з боку партнера. Адміністративні переговори будують на висуванні явно неприйнятних для іншої сторони пропозицій. Потім настає етап взаємної критики і, коли аргументи партнерів вичерпуються, переговори зазвичай заходять у безвихідь. На жаль, не можна констатувати, що сьогодні переговори так більше не ведуться. При цьому не завжди слабкий поступається сильному, досить часто поступається той, хто закладає у свою споконвічну позицію більше неприйнятних для партнера нереалістичних умов.

Тактичний прийом відходу використовують на переговорах у тих випадках, коли торкаються питань, не бажаних для обговорення. Прикладом відходу може слугувати прохання відкласти обговорення проблеми або перенести його на інше засідання. Іноді відхід буває непрямим. У цьому випадку відповідь на питання дається, але вкрай неточно, завуальовано. Непрямий відхід може бути виражений у вигляді ігнорування проблемної ситуації. Задане питання ніби не помічають. На багатосторонніх переговорах таке трапляється особливо часто.

Типовим тактичним прийомом у межах торгів виступає зважування на помилкові акценти у власній позиції. Один з партнерів демонструє крайню зацікавленість у вирішенні якогось питання, хоча насправді воно є другорядним. Потім це питання знімається, щоб одержати потрібні рішення з іншого, важливішого. Висвітлюючи переговори у засобах масової інформації, цей прийом використовують для впливу на суспільну думку в сприятливому для себе напрямі.



Конфронтаційний підхід до переговорів цілком може закінчитися консенсусом у результаті довгого і нудного торгування партнерами поступок один у одного. Але яка ціна цих угод? Після таких переговорів у кожного з партнерів складається певна репутація, яка може зненацька зіграти свою роль (часто негативну) на цих переговорах. Тактика торгів веде до того, що баланс інтересів порушується і сторони мають справу з асиметричним типом рішення, причому перевага буває не обов'язково на користь сильнішого партнера. Іноді вирішальне значення мають випадкові чинники, наприклад, наполегливість, демонстративна жорсткість слабого партнера. У результаті в сильнішій стороні виникає почуття незадоволеності, але не виключено, що ті самі особи можуть знову з'явитися за столом переговорів.

На сьогодні в практиці ведення адміністративних переговорів усе частіше спостерігаються спроби відходу від конфронтаційної взаємодії і використання принципово іншої методики, основаної на партнерських взаємовідносинах. Головна ідея цього підходу – ставитися до переговорів як до засобу спільного аналізу проблеми з метою її вирішення. У цьому випадку процес переговорів, як правило, проходить три етапи:

- 1) взаємне уточнення інтересів, поглядів і позицій учасників;
- 2) обговорення (висунення аргументів на підтримку своїх пропозицій, критика інших необґрунтованих позицій тощо);
- 3) узгодження позицій і вироблення домовленостей.

Експерти не рекомендують поспішати відразу ж вирішити проблему на переговорах. Як би старанно не готували переговорний процес, деякі питання все ж залишаться не зовсім зрозумілими. Чому партнер пропонує саме таке рішення проблеми? Які інтереси можна реалізувати? Самі переговори варто розглядати як процес зняття інформаційної невизначеності за рахунок поступового з'ясування партнерами позицій один одного.

На першому етапі переговорів дуже важливо виробити спільну мову з партнером. Обговорюючи питання, варто переконатися, що обидві сторони під одними і тими ж термінами розуміють однакові поняття. Це дуже істотний

момент: адже може трапитися так, що, домовившись, партнери надалі стануть по-різному трактувати досягнуті угоди.

Не менш важливо створити на переговорах конструктивну доброзичливу атмосферу співробітництва. Англійські політологи Р. Фішер і С. Браун свою книгу «Крокуючи разом: встановлення стосунків, які призводять до згоди» спеціально присвятили цій проблемі. Чому на переговорах з одними партнерами працювати легше, ніж з іншими? Багато схильні бачити причини ймовірніше в проблемах, що вирішуються, ніж у взаємовідносинах. Проте це не завжди так. Автори книги виділяють шість основних чинників, з яких складається конструктивна атмосфера співробітництва в процесі переговорів.

1. Раціональність. Потрібно поводитися раціонально, навіть якщо інша сторона виявляє емоції. Неконтрольовані емоції погано позначаються на процесі прийняття рішень.

2. Розуміння. Слід намагатися завжди зрозуміти партнера. Неуважність до його точки зору обмежує можливість щодо придатних для обох сторін рішень.

3. Достовірність. Важливо не надавати помилкової інформації, навіть якщо до цього вдається протилежна сторона. Така поведінка послабляє силу аргументації, а також перешкоджає подальшому спілкуванню з партнером.

4. Увага. Якщо протилежна сторона не слухає, треба постаратися провести з нею консультації, тим самим стосунки поліпшаться.

5. Уникнення повчального тону. Не варто повчати партнера. Потрібно бути відкритим для його аргументів і постаратися в свою чергу переконати його.

6. Прийняття. Слід бути відкритим для нової інформації, що надходить від партнера.

На другому етапі переговорів, під час обговорення, кожна зі сторін намагається максимально реалізувати власну позицію. Серед засобів подачі позиції найбільш ефективними тактичними прийомами є: пошук загальної зони рішення, пряме відкриття позиції, вираження згоди, поступове ускладнення

обговорюваних питань, поділ на складові, зосередження уваги на можливих діях у певному напрямі, внесення прийнятних для всіх пропозицій.

Прийом прямого відкриття позиції використовують, щоб поінформувати партнерів з переговорів про свої цілі та сформувані в них певні уявлення про свою позицію. Спеціалісти розрізняють відкриття позиції у виступі та під час відповіді на питання. У виступі відкривають ту частину позиції, яку вважають за потрібну, у відповіді роблять це вимушено, відповідаючи на питання. Позицію може відкрити і через уточнення позицій. Якщо партнер спробує з'ясувати позиції інших учасників, то тим самим частково розкриє власну позицію: з порушених питань можна визначити, що саме його цікавить.

Для того щоб увиразнити спільність і налагодити конструктивний діалог, спеціалісти рекомендують використовувати прийом виявлення згоди з уже висловленими на переговорах ідеями, думками, пропозиціями. Для позитивного психологічного впливу на учасників переговорів використовують також метод поступового підвищення складності обговорюваних питань. Цей метод припускає, що переговори починаються з найбільш легких питань, у процесі вирішення яких демонструється можливість досягнення домовленості. Такий самий позитивний вплив цей прийом справляє і на суспільну думку.

Іноді складну проблему допомагає вирішити тактичний прийом поділу на складові. Ідея полягає в тому, щоб не намагатися вирішити всю проблему цілком, а виділити в ній окремі питання. Учасники переговорів по черзі обговорюють усі виділені питання і вирішують, чи можна досягнути домовленостей з кожного пункту, а якщо не можна, то деякі проблеми не розглядають. Зрозуміло, це не може привести до повної угоди, але і часткове рішення – завжди крок вперед порівняно з тим, що не досягнуто жодної домовленості. Народна мудрість говорить: поганий мир краще доброї сварки.

На етапі обговорення позицій особливого значення набуває аргументація. Американський учений Р. Аксельрод, досліджуючи численні стенограми ділових переговорів, показав, що сторони в ході дискусії зазвичай приділяють основну увагу розгорнутій аргументації на користь власної позиції і рідко

старанно шукають слабкі місця в позиції партнерів. Проте з психологічної точки зору дуже важливо аргументовано, переконливо довести партнеру, у чому він помиляється і чому з його деякими пропозиціями не можна погодитися.

Основним результатом етапу аргументації стає визначення меж можливих домовленостей. Після цього переговори переходять до заключної фази – узгодження позицій. Тут експерти виділяють два етапи: знаходження загальної формули та уточнення деталей. Під загальною формулою розуміють визначення рамок угоди, а під деталізацією - редагування тексту і вироблення остаточного варіанта підсумкового документа. Уточнюючи позиції, партнери можуть створити спеціальні робочі комісії або експертні групи з окремих проблем, щоб скоротити загальний час, потрібний для досягнення домовленостей.

На заключному етапі широко використовують такі тактичні прийоми, як сюрприз, пошук загальної зони рішення, відмова від власної вимоги, принципово нове рішення, висування підвищених вимог.

Основна ідея сюрпризу полягає в тому, щоб зненацька для партнера прийняти таку його пропозицію, яка за всіма прогнозами прийнятою не може бути. Роблять це для того, щоб викликати деяку розгубленість, а значить узяти ініціативу на переговорах у свої руки. Якщо партнер охоче погоджується з висунутими пропозиціями, іноді можна запропонувати ряд нових домовленостей. У цьому складається суть тактики висування підвищених вимог.

У тих випадках, коли в процесі обговорення знаходять рішення, яке припускає найкращий, вигідний для обох сторін, вихід із становища, виникає потреба використовувати прийом зняття власної пропозиції. При цьому зазвичай та сама сторона пропонує принципово нове рішення. Не варто забувати, що іноді партнер, який з усім погоджується, відхиляє пропозиції лише тому, що вони сформульовані в неприйнятній для нього формі. У цьому випадку також слід використовувати прийом принципово нового рішення.

Як висновок варто зупинитися на оцінюванні особистого чинника на політичних переговорах. Останніми роками з'явилося багато цікавих праць, оснований на експериментальних даних у цій сфері. Очевидно, що особисті якості учасників переговорів відіграють незначну роль у тих випадках, коли члени делегацій є простими виконавцями – представниками тих або інших організацій і структур. Якщо виникає ситуація, в якій вони з деяких причин не задовольняють тих, кого представляють на переговорах, учасників замінюють.

Проте чим вищий рівень переговорів, чим більш самостійні у своїх діях їх учасники, тим більше значення мають їхні особисті якості. Особливого значення особисті характеристики набувають під час переговорів на вищому рівні. Учені давно відзначили, що кожному лідеру притаманний свій особливий, індивідуальний переговорний стиль. Багато в чому він складається з улюблених тактичних прийомів: для когось характерна манера відходів, хтось любить заперечувати або виявляє пристрасть до сюрпризів. Знання індивідуальних особливостей партнерів багато в чому полегшує процес ведення переговорів.

Найважливішим параметром, що характеризує особовий стиль ведення переговорів, є співвідношення емоційної та логічної сфер. Із чого, в першу чергу, виходить учасник переговорів: із логічних міркувань чи з емоційних і інтуїтивних оцінок? Вивчаючи стенограми переговорів, можна переконатися, що для одних людей характерні переважно раціональні оцінки, а для інших - емоційні. Проте не варто думати, що раціональні рішення кращі від інтуїтивних або навпаки. Обидві ці сфери в кожній людині дуже взаємозалежні. Важливо, на яку з оцінок – раціональну або інтуїтивну – партнер буде спиратися в критичній ситуації.

Низька емоційність, низький відсоток використання образних порівнянь, а також часте звертання до минулого досвіду поряд із добре розробленою структурою виступу – характерні показники домінування логічної сфери над емоційною. Розпізнавши психологічну домінанту партнера, значною мірою можна прогнозувати його поведінку за столом переговорів.

Багато вчених цікавляться питанням: які саме риси характеру притаманні ідеальному учаснику адміністративних переговорів. Більшість експертів називають сім особливих чеснот: правдивість, точність, спокій, рівний характер, терпіння, скромність, лояльність. Проти цього важко що-небудь заперечити. Проте мистецтво ведення переговорів тому і називають мистецтвом, що його ніколи не можна зводити до суми певних технологій і навичок, до набору заданих чеснот. Тут значною мірою потрібний адміністративний талант, як втім і в будь-якій іншій сфері суспільних відносин.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту : Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьми. – Л. : Світ, 1995. – 293 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М., 1999.
3. Блейк Р. Р. Научные методы управления : Р. Р. Блейк, Д. С. Моутон. – Київ, 1990.
4. Борман Д. Менеджмент : Д. Борман, Л. Воротина, Р. Федерман, – Гамбург, 1992.
5. Бодди Д. Основы менеджмента : пер. с англ. / Д. Бодди, Р. Пептон. – СПб. : Питер, 1999.-816 с.
6. Вайсман А. Стратегия менеджмента : 5 факторов успеха / А. Вайсман. – М. : Экономика, 1995. – 344 с.
7. Василенко И. А. Административно-государственное управление в странах Запада : США, Великобритания, Франция, Германия : учеб. пособие – 2-е изд., перераб. и доп. / И. А. Василенко. – М. : Логос, 2000. – 200 с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента : В. Р. Веснин. – М., 1997.
9. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. Н. Наумов. – М. : Гардарика, 1996. – 414 с.
10. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / О. С. Виханский. – М. : Гардарика, 2000. – 296 с.
- 11 Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1999. – 320 с.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
13. Герберт А. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. – Вид. переробл. і доп. / А. Герберт, Г. Саймон. – Київ : АртЕк, 2001. – 392 с.

14. Горенко Л. З. Менеджмент / Л. З. Горенко, А. Е. Терехов, Д. А. Дзибденова. – М. : Наука. – 378 с.
15. Государственно-административная деятельность во втором десятилетии развития ООН. – Нью-Йорк, 1971.
16. Государство и бюрократия во Франции. Проблемы буржуазного государственоведения. Бюрократия и демократия. – М. : ИНИОН, 1981. – 99 с.
17. Джексон Г. Американский менеджмент на пороге 21-го века / Г. Джексон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 319 с.
18. Джими Грехем Скотт. Конфликты, пути их преодоления / Грехем Скотт Джими. – Киев : Внешторгиздат, 1991. – 190 с.
19. Дизель Пол М. Поведение человека в организации / Пол М. Дизель, У. Мак-Кинли. – М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1993. – 270 с.
20. Экономика предприятия / Под ред. Ф. К. Беа, Е. Дихтла, М. Швайцера. – М. : ИНФРА, 1999.
21. Эффективность государственного управления: Пер. с англ. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1998. – 848 с.
22. Жигалов В. Т. Основы менеджменту управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – Київ : Вища шк., 1994. – 220 с.
23. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Київ : УФІМБ 1997. – Т.1. – 340 с.
24. Зигерт В. Руководитель без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990. – 335 с.
25. Колпаков В. М. Методы управления : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – Київ : МАУП, 1997. – 160 с.
26. Кредісов А. А. Менеджмент для керівників / А. А. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – Київ : Знання, 1999. – 556 с.
27. Кузнецов Ю. В. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю. В. Кузнецов. – СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 1990. – 206 с.
28. Мартиненко М. М. Менеджмент фирмы / М. М. Мартиненко. – Київ : Либра, 1995. – 324 с.



29. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
30. Попов С. А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / С. А. Попов. – М. : ИНФРА, 2000. – 304 с.
31. Ричард К. Хьюстман Хэтфилд Фактор справедливости / К. Хьюстман Ричард, Джон Д. Хэтфилд. – М. : Знание, 1992. – 95 с.
32. Санталайнен Т. Управление по результатам / Т. Санталайнен. – М., 1993.
33. Сирил Н. Паркинсон. Законы Паркинсона / Н. Сирил. – М. : Прогресс, 1989. – 447 с.
34. Тойбнер В. Административная структура Германии // Вестник государственной службы / В. Тойбнер. – 1993. – № 7. – С. 53.
35. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов: Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
36. Уотерман Т. В поисках эффективного управления / Т. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 383 с.
37. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. – М. : Республика, 1992. – 572 с.
38. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Банки и биржи, 1997. – 447 с.
39. Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа», 1997.
40. Фишер Р. Путь к согласию или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990. – 156 с.
41. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища шк., 1995. – 340 с.
42. Хойер В. Как делать бизнес в Европе / В. Хойер – М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1991. – 253 с.

43. Шегда А. В. Основы менеджмента / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 1998. – 512 с.
44. Щекин Г. В. Практична психологія менеджера / Г. В. Щекин. – Київ : Україна, 1994. – 399 с.
45. Alan C. Filley, Robert J. House, Stephen Kerr. Managrial Process and Organizational Bechavior. – 1976.
46. ArturJ. Kover. Boardroom's Business Secrets. – New York: Boad-room Reports, 1977.
47. Belbin R. M. Team Roles at Work. – Butterworth, Heinemann, Oxford.
48. Davis K. Human Behavior of Work. – New York, MrGraw-Hill, 1977.
49. DuvergerM. Institutions politique et drait constitutionnel. – Paris, 1979.
50. Duverger M. Sociologie politicue. – Paris, 1970.
51. Drucker P. A New Discipline. – Success! – January-February. – 1987.
52. Easton D. Behaviouralism. Contemporary Politicfl Analysis. – New York – London, 1967.
53. Easton D. The Political System: an Inquiry into the State of Political Science. – New York, Knopf, 1973.
54. Fayol H. General and Industrial Management. – London, Pitman, 1949.
55. Fisher R., Brown S. Getting Together Building a Relationship. That Gets to Yes. – Boston, 1988.
56. Follett M. P. The New State: Group Organization. The Solution of Popular Government. – Longmans Green, London.
57. French J. R., Raven B. H. The Bases of Social Power in: Studies in Social Power, ed. Dorwin Cartwright. Ann Arbor – University of Michigan Press, 1959.
58. GehlenA. Moral und Hypermoral. – M. : Bonn, 1979.
59. Giscard J'Estaing V. Democratie francaise. – Paris, Fayard, 1976.
60. Goguel F., Grosses A. La politique en France. – Paris, Colin, 1970.
61. Hales C. Managing Though Organization. – Routledge, London.
62. House R. J. Mitchell T. R. Path – Goal Theory of Leadership// Contemporary Business. – Vol. 3. – No. 2.

63. Lane R. The Doctrine of Politics and Ideology in a Knowledgeable Society // American Sociological Review. – 1986. – Vol. 31. – № 5.
65. Leonard S. Sayles and George Strauss, Human Behavior in Organizations. – H. Prentice Hall, 1966.
66. McGregor D. The Human Side of Enterprise. – McGraw-Hill Book Company, 1960.
67. Meehan E. The Theory and Method of Political Analysis. – New York, 1981.
68. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. – New York, Harper & Row, 1973.
69. Oaksott M. Rationalism in Politics and other Essays. – L., 1962.
70. Poniatowsky M. Lex choix l'Espoir. – Paris, Grasset, 1974.
71. Singer D., Knorr H., Rosenau I. Contending Approaches to International Science. – Princeton, 1969.
72. Smith A. The Wealth of Nations. – Vol. 1. – London: Dent, 1910.
73. Stogdill R. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. – Vol. 25.
74. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic management. – Texas, 1987.
75. Toffler A. Future Shock. – New York, Bantam, 1970.
76. Truman D. The Governmental Progress. Political Interests and Public Opinion. – New York, Knopf, 1974.
77. William G. Skott, Mitchell T.R. Organisation Theory: A Struchural and Behavioral Analysis. – Arwin, 1972.
78. Weber W. Spannungen und Krafte im Westdeutschen Verfassungssystem. – Humbolt, 1970.

*Виробничо-практичне видання*

**ДЕГТЯР** Олег Андрійович

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
з дисципліни

**«УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ  
ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ»**

*(для студентів магістратури усіх форм навчання зі  
спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2017, поз. 222Л

---

Підп. до друку 27.09.2017. Формат 60 x 84/16

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 13,0

Тираж 50 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,

вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.